

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DE RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

LUIZ ALBERTO FREZZATTI NEGREIROS

Desafios da formulação de uma política pública municipal de educação: um estudo de caso
em uma cidade de pequeno porte do interior paulista

ORIENTADOR: PROF. DR. ALEXANDRE PEREIRA SALGADO JUNIOR

RIBEIRÃO PRETO

2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Junior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fabio Augusto Reis Gomes
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Prof. Dr. João Luiz Passador
Chefe do Departamento de Administração

LUIZ ALBERTO FREZZATTI NEGREIROS

Desafios da formulação de uma política pública municipal de educação: um estudo de caso
em uma cidade de pequeno porte do interior paulista

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências. Versão Corrigida. A original encontra-se disponível no Serviço de Pós-Graduação da FEA-RP/USP.

ORIENTADOR: PROF. DR. ALEXANDRE PEREIRA SALGADO JUNIOR

RIBEIRÃO PRETO

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Negreiros, Luiz Alberto Frezzatti

Desafios da formulação de uma política pública municipal de educação: um estudo de caso em uma cidade de pequeno porte do interior paulista. Ribeirão Preto, 2022.

248 p. il.; 30 cm

Dissertação de Mestrado – apresenta à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Administração de Organizações

Orientador: Salgado Junior, Alexandre Pereira.

1. Políticas Públicas; 2. Desafios de formulação; 3. Escola municipal; 4. Gestão escolar.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: Negreiros, Luiz Alberto.

Título: Desafios da formulação de uma política pública municipal de educação: um estudo de caso em uma cidade de pequeno porte do interior paulista.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em 31 de outubro de 2022.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Alexandre Pereira Salgado Junior (Presidente)

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP.

Prof. Dr. Amaury Patrick Gremaud

Instituição: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – USP.

Prof. Dr. Luiz Eduardo Gaio

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas - UNICAMP.

Prof. Dr. Andreia Schmidt

Instituição: Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto - USP.

DEDICATÓRIA

À minha esposa e filhos;

Aos meus pais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de viver e contemplar a beleza desta vida que me foi entregue.

Agradeço pelo apoio e suporte da minha família e a família da minha esposa, em especial a sua tia Sônia, para que eu pudesse construir este trabalho. O período da pandemia foi um momento difícil para todos no mundo e minha família não foi uma exceção.

O presente trabalho foi uma construção realizada com apoio e participação de pessoas e entidades que colaboraram com meu esforço. Assim, o trabalho faz parte de um conjunto de trabalhos que integram uma grande corrente de conhecimento científico que não se iniciou em mim e com certeza não acabará em mim.

Agradeço inicialmente a Universidade de São Paulo (USP) e em especial à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto (FEA-RP), na figura dos docentes, funcionários e colegas. Agradeço excepcionalmente a equipe de apoio ao pós-graduando que sempre me acolheu da melhor forma possível.

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001 (Portaria N° 206, de 04/09/2018).

Ao Grupo de Estudos em Eficiência (GREFIC), agradeço aos colegas de pesquisa e membros, que fizeram e fazem parte do grupo de Educação. Em especial Marco Antônio Alves e Yago Silveira Marinzeck Santos que foram de grande auxílio no meu desenvolvimento acadêmico.

Em especial, agradeço ao coordenador do GREFIC, e meu orientador Prof. Dr. Alexandre Salgado, que acreditou em mim, olhando para o que posso ser no futuro. Considero uma grande oportunidade em fazer parte desta equipe e agregar com o pensamento científico para o grupo e sociedade.

*“Cumpra o pequeno dever de cada momento; faz
o que deves e está no que fazes.”*
(São Josemaria Escrivá)

RESUMO

NEGREIROS, Luiz Alberto Frezzatti. **Desafios da formulação de uma política pública municipal de educação: um estudo de caso em uma cidade de pequeno porte do interior paulista.** Projeto de Dissertação - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP, Ribeirão Preto, SP, 2022.

O setor da educação básica possui muito mais abrangência que a singela transmissão de conhecimento teórico das disciplinas curriculares entre professores e alunos. A educação é um setor estratégico para um país, sendo capaz de interferir nos resultados da criminalidade, desigualdade social, política, economia, entre inúmeros outros setores. Promover a melhoria da educação básica é basilar para a sociedade e as ações para isto estão acontecendo através das políticas públicas. O processo de formulação de uma política pública educacional é complexo e envolve diversos agentes sociais para sua realização. Em meio aos anseios da população para melhores condições educacionais, o desafio dos agentes responsáveis pela formulação da política pública é realizar a etapa para garantir que o resultado contribua com o projeto da política pública e assim transformar o ambiente onde será inserido. Na formulação das políticas públicas há uma grande taxa de insucesso decorrente dos desafios não identificados pelos agentes e por conseguinte não tratados com antecedência. O presente trabalho identificou os desafios na formulação da política pública educacional observando um município de pequeno porte do interior do estado de São Paulo. Para a realização deste objetivo, foi utilizado a metodologia de estudo de caso com o acompanhamento com abordagem qualitativa com fins descritivos da formulação de uma política pública educacional em um município de pequeno porte. Para tal, foi realizado o levantamento bibliográfico dos desafios relacionados à formulação de políticas públicas e usado a triangulação de evidência que analisou documentos gerados, observar reuniões e deliberações e realizar entrevistas exploratórias semiestruturadas com os agentes membros desta formulação. Como resultado, foram identificados 13 desafios existentes das 39 variáveis listadas no levantamento bibliográfico sobre desafios da formulação de uma política pública educacional. As variáveis foram categorizadas em 10 temas que representam de forma condensada os conceitos centrais das variáveis: (i) Liderança do gestor; (ii) Planejamento; (iii) Formação de equipe; (iv) Responsabilidades; (v) Capacitação; (vi) Gestão de mudança; (vii) Recursos financeiros; (viii) Comunicação; (ix) Ambiente externo e (x) Cultura social. Portanto, foram percebidas 13 variáveis com desafios através do apontamento de 46 evidências geradas pela triangulação do estudo de caso. As três principais variáveis com desafios são: Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade; Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas; Falta de competência e capacidade técnica dos agentes; Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais. São discutidas as interações e quantidade dos desafios entre as variáveis e suas categorias com os achados da literatura.

Palavras-chave: 1. Políticas Públicas; 2. Desafios de formulação; 3. Escola municipal; 4. Gestão escolar.

ABSTRACT

NEGREIROS, L. A. F. **Challenges in the formulation a municipal public education policies: a case study in a small town in the São Paulo inland.** Master's thesis - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, USP, Ribeirão Preto, SP, 2022.

The basic education sector has much more scope than the simple transmission of theoretical knowledge of curricular subjects between teachers and students. Education is a strategic sector for a country, being able to interfere in the results of crime, social inequality, politics, economy, among countless other sectors. Promoting the improvement of basic education is fundamental for society and actions for this are happening through public policies. The process of formulating an educational public policy is complex and involves several social agents for its realization. In the midst of the population's aspirations for better educational conditions, the challenge for the agents responsible for formulating public policy is to take the step to ensure that the result contributes to the public policy project and thus transform the environment where it will be inserted. In the formulation of public policies there is a high rate of failure resulting from challenges not identified by agents and therefore not addressed in advance. The present work identified the challenges in the formulation of public educational policy observing a small municipality in the interior of the state of São Paulo. For the accomplishment of this objective, the methodology of case study was used with monitoring with a qualitative approach with descriptive purposes of the formulation of a public educational policy in a small city. To this end, a bibliographic survey of the challenges related to the formulation of public policies was carried out and the triangulation of evidence was used that analyzed generated documents, observe meetings and deliberations and carry out semi-structured exploratory interviews with the agents who are members of this formulation. As a result, 13 existing challenges were identified from the 39 variables listed in the bibliographic survey on challenges of formulating a public educational policy. The variables were categorized into 10 themes that represent, in a condensed way, the central concepts of the variables: (i) Manager leadership; (ii) Planning; (iii) Team building; (iv) Responsibilities; (v) Capacity building; (vi) Change Management; (vii) Financial resources; (viii) Communication; (ix) External environment and (x) Social culture. Therefore, 13 variables with challenges were perceived through the appointment of 46 evidence generated by the triangulation of the case study. The three main variables with challenges are: Program is not part of society's hierarchy of priorities; Time dispute and management with activities from other programs; Lack of competence and technical capacity of agents; Environment unable to meet all structural requirements. The interactions and amount of challenges between the variables and their categories are discussed with the findings of the literature.

Keywords: 1. Public Policies; 2. Formulation challenges; 3. Municipal school; 4. School management.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - IDEB - RESULTADOS E METAS ANOS FINAIS DO ENSINO FUNDAMENTAL.....	31
FIGURA 2 - MODELO DOS MÚLTIPLOS FLUXOS DE KINGDON (2014).....	36
FIGURA 3 - CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS MAY E WILDAVSKY	40
FIGURA 4 - CICLO DA POLÍTICA PÚBLICA DE HOWLETT E RAMESH	41
FIGURA 5 - CICLO DA POLÍTICA PÚBLICA DE SECCHI.....	42
FIGURA 6 - CICLO DE GOVERNANÇA REGULATÓRIA DE OCED	43
FIGURA 7 - OS TRÊS MOMENTOS DA AVALIAÇÃO	44
FIGURA 8 - OS DOIS MOMENTOS DA AVALIAÇÃO.....	45
FIGURA 9 - RACIONALIDADE NO CICLO DE POLÍTICA PÚBLICA - ANÁLISE <i>EX-ANTE</i>	46
FIGURA 10 – REGIÃO ADMINISTRATIVA DE RIBEIRÃO PRETO - SP.....	83
FIGURA 11 – ETAPAS OBSERVADAS NO ESTUDO DE CASO DA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA EDUCACIONAL COM INTERAÇÃO ENTRE PESQUISADORES E SECRETARIA DA EDUCAÇÃO MUNICIPAL.....	86
FIGURA 12 - MODELO DE EFICIÊNCIA PARA ESTRUTURA DEA 2 ESTÁGIOS.....	92
FIGURA 13 - NOVAS VARIÁVEIS SELECIONADAS PELA COMUNIDADE	97
FIGURA 14: ETAPAS DO MÉTODO DELPHI.....	98
FIGURA 15 - DIMENSÕES DA PESQUISA OBSERVACIONAL.....	111
FIGURA 16 – IMAGEM COM A DISPOSIÇÃO DAS INFORMAÇÕES DURANTE AS REUNIÕES.....	116
FIGURA 17 – RESUMO METODOLÓGICO DA PESQUISA	119
FIGURA 18 – RESULTADO GERADO DA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	122
FIGURA 19 - SÍNTESE DAS VARIÁVEIS SEM EVIDÊNCIAS E COM PERCEPÇÕES POSITIVAS.....	199

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - DESEMPENHO DO BRASIL NO PISA EM MATEMÁTICA.....	25
GRÁFICO 2 - DESEMPENHO DO BRASIL NO PISA EM MATEMÁTICA, LEITURA E CIÊNCIA.....	26
GRÁFICO 3 - PERCENTUAL DE ESTUDANTES POR NÍVEL DE PROFICIÊNCIA NOS PAÍSES SELECIONADOS – LEITURA – PISA 2018.....	27
GRÁFICO 4 - PERCENTUAL DE ESTUDANTES POR NÍVEL DE PROFICIÊNCIA NOS PAÍSES SELECIONADOS – MATEMÁTICA – PISA 2018.....	28
GRÁFICO 5 - ÍNDICE <i>SHORTAGE</i> POR PAÍSES SELECIONADOS E REGIÕES GEOGRÁFICAS BRASILEIRAS – PISA 2018.....	29
GRÁFICO 6 - EVOLUÇÃO DO IDEB.....	32
GRÁFICO 7 - AGENTES PARTICIPANTES DA FORMULAÇÃO DA POLÍTICA PÚBLICA.....	87
GRÁFICO 8 - QUANTIDADE DE DOCUMENTOS ANALIADOS	109
GRÁFICO 9 - EVIDÊNCIAS IDENTIFICADAS POR FONTE DE TRIANGULAÇÃO E CATEGORIAS	124
GRÁFICO 10 - EVIDÊNCIAS POR CATEGORIA	125
GRÁFICO 11 - QUANTIDADE DE EVIDÊNCIAS POR CATEGORIA.....	194

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - SISTEMA EDUCACIONAL BRASILEIRO ATUAL.....	29
QUADRO 2 - ESTRUTURA DO QUADRO LÓGICO.....	37
QUADRO 3 - EXEMPLO DA PRIMEIRA ETAPA DO MODELO LÓGICO EM PROJETOS EDUCACIONAIS EM ESCOLAS MUNICIPAIS	38
QUADRO 4 - EXEMPLO DA SEGUNDA ETAPA DO MODELO LÓGICO EM PROJETOS EDUCACIONAIS EM ESCOLAS MUNICIPAIS	38
QUADRO 5 - INSTRUMENTOS DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO BÁSICA	49
QUADRO 6 - MODELO DESCRITIVO/OPERACIONAL PARA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.	51
QUADRO 7 - DESAFIOS DA FORMULAÇÃO	68
QUADRO 8 - ABORDAGEM NAS PESQUISAS.....	74
QUADRO 9 – COLETA DE EVIDÊNCIAS	78
QUADRO 10 - CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS	105
QUADRO 11 - ANÁLISE DOS DOCUMENTOS	107
QUADRO 12 - PROTOCOLO DE OBSERVAÇÃO.....	113
QUADRO 13 - QUADRO METODOLÓGICO	120
QUADRO 14 – EVIDÊNCIAS POR CATEGORIA E VARIÁVEL	193
QUADRO 15 - VARIÁVEIS SEM EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS	195

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - COMPARATIVO DE NOTAS SAEB 2019 DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO SELECIONADO	88
TABELA 2 - TAXA DE RENDIMENTO 2019 - ANOS INICIAIS	89
TABELA 3 - TAXA DE RENDIMENTO 2019 - ANOS FINAIS.....	90
TABELA 4 – COMPARATIVO DE NOTAS DO IDEB 2019	90
TABELA 5 – TOTAL DE EVIDÊNCIAS POR CATEGORIA	123
TABELA 6 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL AUSÊNCIA DE LIDERANÇA	128
TABELA 7 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA E DESPREPARO DA LIDERANÇA.....	130
TABELA 8 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL GESTÃO INEFICIENTE DOS OBJETIVOS, METAS [...].	131
TABELA 9 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA DE PLANEJAMENTO COMPARTILHADO [...].	133
TABELA 10 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL DISPUTA DE TEMPO E GESTÃO [...].	134
TABELA 11 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL TEMPO ESCASSO E PRAZOS CURTOS [...].	135
TABELA 12 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL NÃO HÁ DEFINIÇÃO DA FORMA DE AVALIAÇÃO [...].	137
TABELA 13 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL NEGLIGENCIAR A GARANTIA DOS OBJETIVOS [...].	138
TABELA 14 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL PROGRAMA DA POLÍTICA PÚBLICA NÃO É [...]	139
TABELA 15 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL DESCONSIDERAR UM OU MAIS AGENTES [...]	141
TABELA 16 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA DE COMPETÊNCIA E CAPACIDADE TÉCNICA [...].	143
TABELA 17 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL ÓRGÃO NACIONAL, REGIONAL OU MUNICIPAL [...].	144
TABELA 18 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA DE DEFINIÇÃO DAS RESPONSABILIDADES [...].	146
TABELA 19 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA DE TREINAMENTO AOS AGENTES [...]	147
TABELA 20 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL INEFICIÊNCIA DO TREINAMENTO APLICADO [...].	148
TABELA 21 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL MUDANÇAS DE DIRETRIZES INTERNAS [...]	149

TABELA 22 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL MUDANÇA DOS PROCEDIMENTOS INTERNOS [...]	150
TABELA 23 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL MUDANÇAS NAS FUNÇÕES DEFINIDAS [...]	151
TABELA 24 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL EVENTUAL INFLEXIBILIDADE DAS REGRAS [...]	153
TABELA 25 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA DE ALOCAÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS [...]	155
TABELA 26 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL INTERRUPTÃO DO RECURSO FINANCEIRO [...]	156
TABELA 27 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL COMUNICAÇÃO NÃO FLEXÍVEL COM AGENTES [...]	157
TABELA 28 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL COMUNICAÇÃO SEM FREQUÊNCIA COM AGENTES [...]	158
TABELA 29 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL COMUNICAÇÃO ALTAMENTE HIERÁRQUICA [...]	159
TABELA 30 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL DIFICULDADE DE GERENCIAR O FLUXO CONSTANTE [...]	160
TABELA 31 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL COMUNICAÇÃO E COMPARTILHAMENTO [...]	162
TABELA 32 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL AMBIENTE INCAPAZ DE ATENDER [...]	163
TABELA 33 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL FALTA DE APOIO DAS DIVERSAS LIDERANÇAS [...]	165
TABELA 34 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL PROGRAMA EM FORMULAÇÃO COM BAIXA [...]	166
TABELA 35 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL PROGRAMA NÃO FAZ PARTE DA HIERARQUIA [...]	168
TABELA 36 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL PROGRAMA NÃO FAZ PARTE DA HIERARQUIA [...]	171
TABELA 37 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL PROGRAMA NÃO ADEQUADO AOS FATORES [...]	172
TABELA 38 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL CRENÇAS INDIVIDUAIS DOS BENEFICIÁRIOS [...]	173
TABELA 39 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL ATITUDES INDIVIDUAIS DOS BENEFICIÁRIOS [...]	174

TABELA 40 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL IDENTIDADES INDIVIDUAIS DOS BENEFICIÁRIOS [...]	175
TABELA 41 - EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL VALORES INDIVIDUAIS DOS BENEFICIÁRIOS [...]	176
TABELA 42 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL CRIAÇÃO DE MECANISMO DE ENFRENTAMENTO [...]	177
TABELA 43 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL MUDANÇAS NO CENÁRIO POLÍTICO [...]	178
TABELA 44 – EVIDÊNCIA PERCEBIDA NA VARIÁVEL CULTURA ORGANIZACIONAL [...]	180
TABELA 45 - EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS NA CATEGORIA: PLANEJAMENTO	183
TABELA 46 - EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS NA CATEGORIA: FORMAÇÃO DE EQUIPE	184
TABELA 47 - EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS NA CATEGORIA: GESTÃO DE MUDANÇA	186
TABELA 48 - EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS NA CATEGORIA: COMUNICAÇÃO	187
TABELA 49 - EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS NA CATEGORIA: AMBIENTE EXTERNO	189
TABELA 50 - EVIDÊNCIAS PERCEBIDAS NA CATEGORIA: CULTURA SOCIAL	191

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ANA	Avaliação Nacional da Alfabetização
ANEB	Avaliação Nacional da Educação Básica
ANRESC	Avaliação Nacional do Rendimento Escolar
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
DEA	Data Envelopment Analysis
DMU	Decision Making Unit
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
ERIC	Educational Resources Information Center
FUNDEB	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica Fundamental e da Valorização dos Profissionais da Educação
FUNDEF	Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Fundamental
GREFIC	Grupo de Estudos em Eficiência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
NSE	Nível Socioeconômico
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PIB	Produto Interno Bruto
PISA	Programme for International Student Assessment
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
WOS	Web of Science

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	19
1.1	Problema de pesquisa	22
1.2	Objetivos geral e específicos	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	A educação e impactos na sociedade.....	24
2.2	Aspectos do desempenho escolar	30
2.3	Políticas públicas	33
2.3.1	<i>Ciclo da política pública</i>	<i>39</i>
2.3.2	<i>Políticas públicas no Brasil.....</i>	<i>46</i>
2.4	Formulação da política pública.....	50
2.4.1	<i>Desafios na formulação da política pública.....</i>	<i>54</i>
2.4.1.1	Liderança do gestor.....	56
2.4.1.2	Planejamento.....	56
2.4.1.3	Formação de equipe.....	57
2.4.1.4	Responsabilidade	58
2.4.1.5	Capacitação	58
2.4.1.6	Gestão de mudança	59
2.4.1.7	Recursos financeiros	59
2.4.1.8	Comunicação.....	60
2.4.1.9	Ambiente externo.....	61
2.4.1.10	Cultura social.....	61
3	MÉTODO DE PESQUISA.....	63
3.1	Caracterização da pesquisa.....	63
3.1.1	<i>Pesquisa bibliográfica.....</i>	<i>64</i>
3.2	Estudo de caso	73
3.3	Abordagem do caso	75
3.3.1	<i>Caracterização do caso.....</i>	<i>75</i>
3.3.2	<i>Característica do município</i>	<i>81</i>
3.3.3	<i>Descrição da política pública educacional do município.....</i>	<i>84</i>
3.3.3.1	Identificação de problemas da educação no município	87
3.3.3.2	Dados educacionais do município.....	88
3.3.3.3	Variáveis “TOP 100” do Modelo Marinzeck-Santos (2021)	91
3.3.3.4	Priorização de ações para a política pública educacional municipal	94
3.3.3.5	Matriz GUT para priorização de variáveis.....	95
3.3.3.6	Entrevista com membros da Sociedade.....	96
3.3.3.7	Método Delphi	97

3.4	Triangulação de evidências	101
3.4.1	<i>Roteiro de entrevista semiestruturada</i>	102
3.4.2	<i>Análise da documentação</i>	105
3.4.3	<i>Técnica de observação</i>	109
3.4.4	<i>Análise dos dados</i>	116
3.5	Resumo metodológico	117
4	RESULTADOS	121
4.1	Dados por categoria de desafios	121
4.1.1	<i>Liderança do gestor</i>	128
4.1.1.1	Ausência de liderança para formulação do programa.....	128
4.1.1.2	Falta de despreparo da liderança para a formulação do programa.....	130
4.1.2	<i>Planejamento</i>	131
4.1.2.1	Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.	131
4.1.2.2	Falta de planejamento compartilhado com os demais agentes participantes da formulação.	132
4.1.2.3	Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.	133
4.1.2.4	Tempo escasso e prazos curtos para planejar e formular o programa.....	135
4.1.2.5	Não há definição da forma de avaliação do programa durante sua formulação.	136
4.1.2.6	Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.	137
4.1.2.7	Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.	139
4.1.3	<i>Formação de equipe</i>	141
4.1.3.1	Desconsiderar um ou mais agentes envolvidos no programa de formulação.	141
4.1.3.2	Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.	142
4.1.4	<i>Responsabilidades</i>	144
4.1.4.1	Órgão governamental não compartilha nenhuma responsabilidade no planejamento da formulação.	144
4.1.4.2	Falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública.....	145
4.1.5	<i>Capacitação</i>	146
4.1.5.1	Falta de treinamento aos agentes participantes da formulação do programa.	146
4.1.5.2	Ineficiência do treinamento aplicado aos agentes participantes da formulação do programa.	148
4.1.6	<i>Gestão de mudança</i>	149
4.1.6.1	Mudanças de diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	149
4.1.6.2	Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.....	150
4.1.6.3	Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	151
4.1.6.4	Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.	153
4.1.7	<i>Recursos financeiros</i>	154
4.1.7.1	Falta de alocação do recurso financeiro para formulação do programa.	154

4.1.7.2	Interrupção do recurso financeiro destinado à formulação do programa.	156
4.1.8	<i>Comunicação</i>	156
4.1.8.1	Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.	157
4.1.8.2	Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.....	158
4.1.8.3	Comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa.	159
4.1.8.4	Dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa.	160
4.1.8.5	Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.	161
4.1.9	<i>Ambiente externo</i>	163
4.1.9.1	Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.	163
4.1.9.2	Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.	165
4.1.9.3	Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.	166
4.1.9.4	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.	167
4.1.9.5	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal.	170
4.1.9.6	Programa não adequado aos fatores culturais da sociedade onde será inserido.	172
4.1.9.7	Crenças individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	173
4.1.9.8	Atitudes individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	174
4.1.9.9	Identidades individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	175
4.1.9.10	Valores individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	176
4.1.9.11	Criação de mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa sugerido.	176
4.1.9.12	Mudanças no cenário político da administração municipal que afetam a agenda do programa.....	178
4.1.10	<i>Cultura social</i>	179
4.1.10.1	Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.	179
5	DISCUSSÃO	182
5.1	Agrupamento com evidências percebidas	182
5.2	Agrupamento sem evidências percebidas.....	194
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	200
	REFERÊNCIAS	203
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: AGENTE	236
	APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	239
	ANEXO A – COMPARATIVO DAS VARIÁVEIS TOP 100 DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE COM O BENCHMARKS DO MODELO DE MARINZECK-SANTOS (2021)	240

1 INTRODUÇÃO

A escolaridade tem sido associada a outros fatores além dos aspectos econômicos, a uma variedade de benefícios: condições melhores de saúde, redução dos níveis de criminalidade, maior unidade social, aumento da participação democrática, entre outros (MENEZES FILHO; OLIVEIRA, 2014; TRAVITZKI; CÁSSIO, 2017). Dessa forma, o tema educação pode ser fundamental para o avanço social e econômico dos países. (ALVES; PINTO, 2020; OECD, 2021).

No âmbito da educação há evidências disponíveis, no Brasil e no Mundo, de que a escolaridade é um pilar que impacta significativamente no progresso econômico de indivíduos e nações. Consequente, diversos estudos mostram que cidadãos com um maior nível de escolaridade possuem um grau menor de possibilidade de ficarem desempregados, visto que em suas bases houve melhorias em sua instrução acadêmica. (FERNANDES et al., 2014; MOCARZEL; NAJJAR, 2020; SALGADO JUNIOR et al., 2015).

Já é de conhecimento comum que o Brasil aparece entre as últimas posições nos testes internacionais. O *Programme for International Student Assessment* (PISA) de 2018 informa que apenas 1% dos alunos brasileiros obteve a nota 5 ou superior em matemática, frente a média da OECD de 11% dos alunos, e longe dos países asiáticos que se destacam com valores próximos a 44% dos alunos com nota acima de 5 ou superior em 2018 (OECD, 2018).

No Brasil, cerca de 32% dos estudantes conseguiram alcançar o nível 2 ou nível acima na disciplina de matemática (média da OECD: 76%). Sendo assim, esses alunos possuem o conhecimento mínimo da matéria, podendo realizar operações básicas como, por exemplo, comparando a distância total entre duas alternativas, ou convertendo preços em uma moeda com a de outro país. Em países como Pequim, Xangai, Jiangsu e Zhejiang (China) a proporção de estudantes de 15 anos que atingiram níveis mínimos de proficiência em matemática (nível 2 ou superior) foi de 98%, muito acima do Brasil (OECD, 2018).

O tema educação é considerado de alta importância para qualquer nação. Assim, a importância de buscar uma melhoria na qualidade do ensino da educação básica é fundamental para as nações (ALVES; PINTO, 2020; ALVES; SOARES; XAVIER, 2016). Desta forma, as ações governamentais devem buscar movimentos que possam contribuir para o aprimoramento das condições educacionais do ensino público (FERNANDES; SCORZAFAVE, 2014; MOCARZEL; NAJJAR, 2020).

As políticas educacionais são consideradas uma das partes das políticas públicas de um país. Diante deste cenário, as políticas públicas carregam as características que podem auxiliar

no desenvolvimento e posterior garantia da qualidade da educação nos ambientes das escolas públicas, bem como possuem capacidade de melhorar a sociedade e conseqüentemente o país. (BASSO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2022; FERREIRA; SANTOS, 2014; GARCIA, 2020).

O Brasil realiza seus programas para buscar o progresso das políticas educacionais. Neste avança, o Brasil, se espelhando no monitoramento do desempenho do ensino dos países europeus, criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) e avaliações segmentadas como a Provinha Brasil e o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB), sendo estas métricas importantes para determinar e auxiliar nas metas nacionais, estaduais e municipais, criando a oportunidade de conseguir comparar resultados das escolas nos diferentes níveis da educação (CURY, 2018; BRASIL, 2016).

A agenda da formulação é uma conjunção de problemas ou temas entendidos como importantes para a sociedade. Contudo, para esta análise há o envolvimento de objetivos no processo de escolhas das decisões a serem tomadas, que vão de pressão popular de organizações sociais, profissionais, grupos sindicais, limitações de recursos humanos, financeiros, materiais, diálogo com os poderes Legislativo, Executivo e Judiciário (LIMA; AGUIAR; LUI, 2021; SECCHI, 2019).

Um olhar racional sobre o processo de formulação das políticas públicas mostra um conjunto de atividades e dados importantes para se analisar. Durante a fase de formulação, é importante apresentar as necessidades de mudanças para a sociedade e também os agentes envolvidos no projeto, além de planejar possíveis obstáculos (CAPELLA; BRASIL, 2018; MATIAS-PEREIRA, 2012; SECCHI, 2019). Pensando na visão dos agentes comprometidos com o resultado da formulação, haverá desafios que estão fora de controle dos agentes, exigindo esforço e planejamento para lidar com as mesmas.

Mesmo que os desafios possam criar problemas significativos, alguns agentes conseguem transpassá-las de forma hábil, contudo outros agentes podem se sentir uma sobrecarga excessiva e comprometer o processo de formulação, podem gerar ao longo da formulação novos desafios antes não contemplados no planejamento das políticas públicas educacionais (ERTMER, 1999; VESELY, 2020).

Outro ponto que gera interesse em estudar os desafios na formulação de programas é o de haver vários fatores que geram interferência nas políticas públicas. Fato é que, alguns estudos às vezes não consideram fatores contextuais que fornecem as condições para o ensino de qualidade nas escolas (FURLAN SORIANO et al., 2021; POVEDANO et al., 2021; SOUZA JUNIOR et al., 2020). O desenvolvimento dos agentes, professores, diretores, servidores

públicos e em primeiro lugar os alunos, exige uma ação focada em transformação (RYTIVAARA; KERSHNER, 2012; PRATT, 2014).

As políticas públicas educacionais de característica local, não possuem muitas experiências de estudo de caso. As quantidades de estudos locais possuem é menor se comparados aos estudos no nível estadual ou nacional do país. Assim, analisar os dados e avaliar as políticas públicas no nível municipal podem gerar informações consistentes para um alerta e possibilidade de ações sociais e educacionais com características muito próximas das necessidades dos cidadãos da sociedade local (ALMEIDA; PAULA, 2014; CURY, 2018).

Ao considerar o cenário das políticas públicas locais, algumas das suas etapas podem ser desconsideradas no processo. Assim, dados e informações importantes para caracterizar a política, entendê-la em sua essência e objetivos são perdidos. As cidades de pequeno porte localizadas no interior do estado geralmente não possuem visão avaliativa em nenhuma das suas etapas de estruturação (*ex-ante*, *in-itinere* e *ex-post*). A falta de observar cada etapa como sendo única e fundamental para a construção de toda a política pública gera prejuízos para a transparência e análise dos objetivos propostos no âmbito das ações públicas (WORTHEN; SANDES; FITZPATRICK, 2004; FERREIRA; SANTOS, 2014).

A abordagem desta problemática também se faz justificado frente há um município de pequeno porte por possuir uma estrutura administrativa menor e assim com uma gestão menos moderna para as práticas administrativas e pedagógicas na educação. Assim, o ambiente menor do município é ideal para acompanhar as atividades e analisar os desafios da formulação, e atuação dos diversos agentes, níveis de processos gerados com resultados outrora questionáveis quanto a expectativa do poder público e da sociedade (SOUZA; SECCHI, 2015).

Para reforçar a importância de conhecer e desenvolver as políticas públicas educacionais, vale considerar o cenário da Alemanha, que mesmo não sendo o mesmo contexto do Brasil é válido aprender com os resultados. A Alemanha se dedicou às políticas de Estados durante aproximadamente um século. Toda a ação do país resultou em um dos maiores exemplos de educação no mundo, com avanços visíveis para a sociedade alemã. Atualmente a Alemanha possui trabalhadores com um alto nível de produtividade e qualificação (BRAGA, 1999; SILVA; YASBEK; GIOVANNI, 2012).

O caminho que a política pública educacional pode ser o mesmo da política pública da área da saúde, onde existe uma formação mais estruturada e bem organizada, como instâncias colegiadas para a participação social na gestão do SUS. Há comissões constituídas por agentes das mais diversas esferas para organizar os programas de tratativa da saúde nos mais diversos ambientes onde se encontra a população brasileira (LUCCHESI, 2004).

O presente estudo carrega uma significativa discussão sobre a educação básica, a originalidade do mesmo, está em observar os desafios específicos de uma única etapa da política pública, especialmente importante, que é a formulação. O processo de avaliação, identificação de desafios ambas voltadas para a gestão da educação trará contribuições para a sociedade científica (GARCIA, 2020).

Discorrer sobre o tema proposto contribui para a seriedade da discussão em tempos de baixa qualidade na educação, ora pela necessidade de formulá-las buscando cada vez mais os resultados escolares, qualidade do ensino e por resultados efetivos no cenário educacional e social atualmente do Brasil (FARAH, 2016).

1.1 Problema de pesquisa

A pesquisa visa identificar os desafios existentes na formulação das políticas públicas educacionais em escolas públicas de um município de pequeno porte. O trabalho visa auxiliar na educação pública brasileira as grandes transformações que um projeto de política pública local pode melhorar na qualidade de ensino para os alunos beneficiários.

A importância de estudar estas complicações relacionadas a políticas públicas educacionais e seus impactos na sociedade brasileira, demonstra que o problema da pesquisa surge como uma forma de reconhecer movimentos do cenário das ações em educação e seus agentes de formulação.

Sendo assim, o trabalho aspira responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais são os desafios da formulação de uma política pública educacional situada em um município de pequeno porte do interior paulista?**

1.2 Objetivos geral e específicos

O objetivo geral deste trabalho é **identificar os desafios no processo de formulação de uma política pública municipal de educação em uma cidade de pequeno porte**. Essa política foi elaborada entre universidade e município para resolver alguns problemas que influenciam o desempenho escolar daquele município.

Além do objetivo geral, este trabalho apresenta os seguintes objetivos específicos:

- i. Descrever a política pública de educação a ser formulada em um município;

- ii. Propor uma categorização de desafios de um processo de formulação de política pública educacional;
- iii. Citar percepções positivas existentes no processo de formulação de política pública educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desenvolvimento do presente projeto é fundamentado, inicialmente, através do entendimento e das explanações referentes às seguintes bases teóricas: (i) a educação e seus impactos na sociedade; (ii) Aspectos do desempenho escolar; (iii) Políticas públicas; (iv) Formulação da política pública.

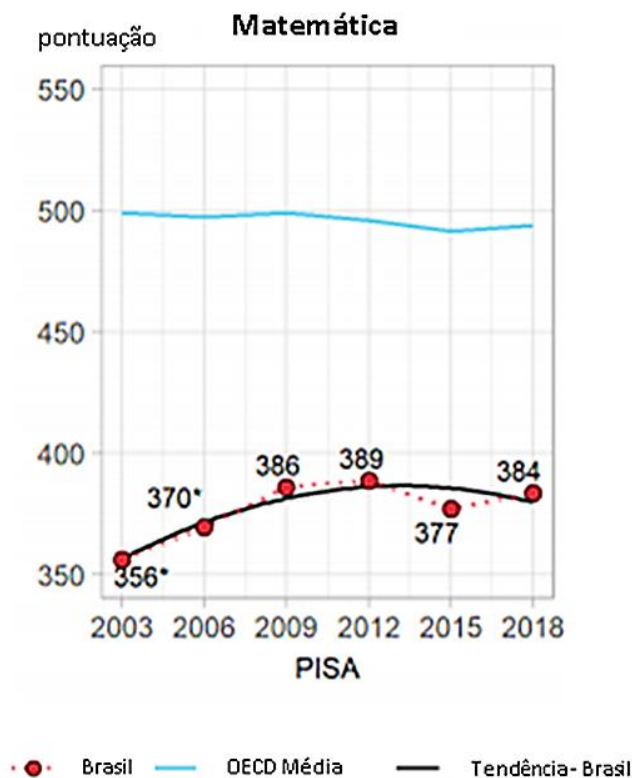
2.1 A educação e impactos na sociedade

No âmbito da educação a OECD (2018) afirma que apenas a partir do Nível 2, que os alunos possuem a capacidade de leitura para adquirir conhecimento dos textos e assim solucionar uma diversidade de problemas de características práticas. Os alunos que não conseguem desenvolver sua proficiência até o Nível 2 em Leitura, normalmente possuem desafios ao analisar textos que não são familiares para ele, além de textos com uma moderada complexidade. Desta forma, estes alunos frequentemente só conseguem avançar no texto quando o conteúdo é cercado de instruções prévias. Desta maneira, a proficiência no Nível 2 é considerada o “nível mínimo de proficiência” que alunos ao final do ciclo do ensino médio precisam adquirir (OECD, 2018).

O ano de 2018 demonstrou para o Brasil que metade dos estudantes participantes da prova do Pisa conseguiram alcançar o Nível 2 ou nível acima em letramento em Leitura. Contudo, isso prova que a outra metade não possui o limite mínimo de proficiência no letramento em Leitura da avaliação PISA. Em comparação, a média dos estudantes dos demais países da OECD estão na faixa dos 77,4% que ultrapassam o Nível 2 de proficiência.

Com o acompanhamento histórico do PISA, o Brasil observa um desempenho amargado por derrotas consecutivas e um distanciamento das médias globais em relação aos países desenvolvidos em destaque. No gráfico 1 é possível acompanhar o histórico na matéria de matemática.

Gráfico 1 - Desempenho do Brasil no PISA em matemática

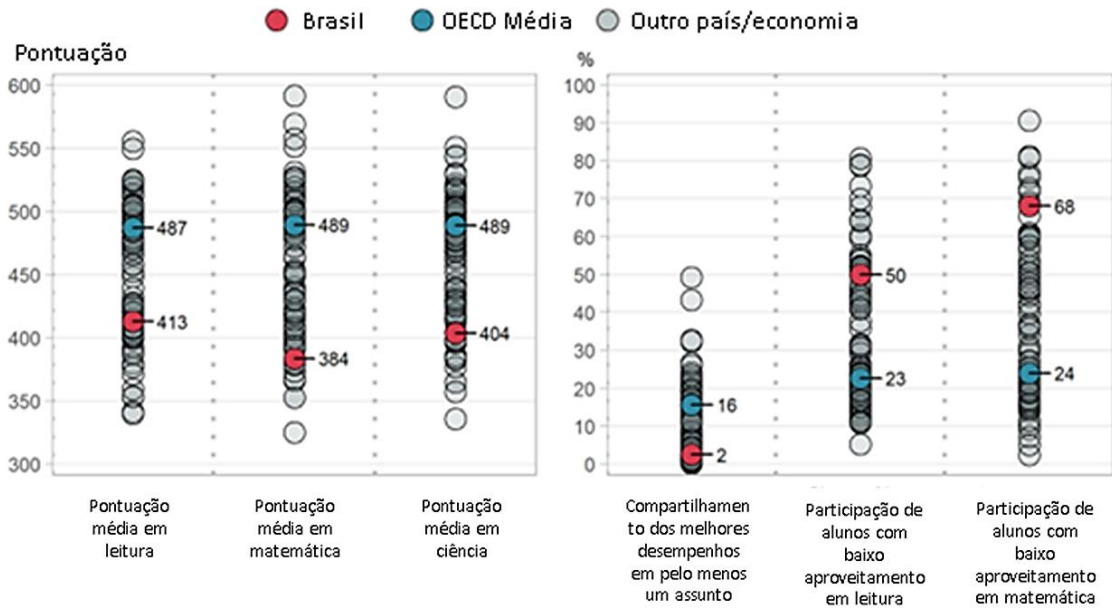


Fonte: OECD (2018) adaptado pelo autor.

Conforme a OECD (2018), os alunos brasileiros não avançam nas notas relacionadas a ciências e leitura. Contudo, para a matéria de matemática, foi observada uma conduta pior pelos alunos, houve uma queda na pontuação das avaliações frente às edições anteriores da prova do Pisa. Assim, a área de conhecimento de matemática possui muita necessidade de atenção e investimento dedicado com o foco em reverter à situação.

O gráfico 1 mostra claramente a discrepância e distanciamento das notas do Brasil em relação à média de todos os países da OECD. Em continuidade a análise, a linha de tendência para o país está descendente. Na sequência, há o gráfico 2 com as performances da pontuação do Brasil para o último exame divulgado pela OECD.

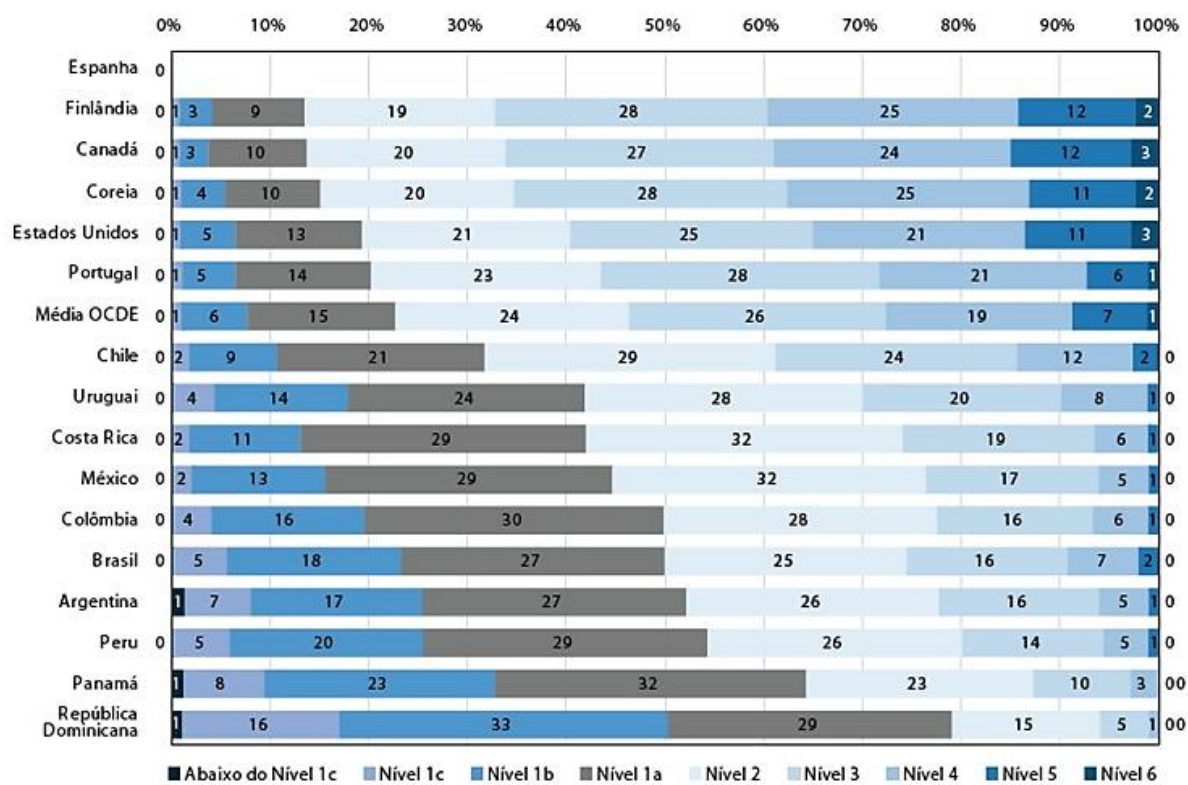
Gráfico 2 - Desempenho do Brasil no PISA em matemática, leitura e ciência.



Fonte: OECD (2018).

O gráfico 3 procura relacionar a distribuição com ordem da menor porcentagem para a maior porcentagem dos alunos das nações apresentadas na escala de pontuação de letramento em Leitura. Ao considerar a somatória de pontuação até o Nível 2, percebe-se que países como a Finlândia, Canadá e Coreia apresentam aproximadamente 15% dos alunos com seu nível abaixo da classificação 2 em Leitura. A escala aumenta ao observar países como os Estados Unidos e Portugal com uma porcentagem de alunos com cerca de 20%. As nações figuradas na região da América Latina exibem que a fatia dos alunos ultrapassa os 30%, e aos extremos temos a República Dominicana com 79%.

Gráfico 3 - Percentual de estudantes por nível de proficiência nos países selecionados – LEITURA – PISA 2018



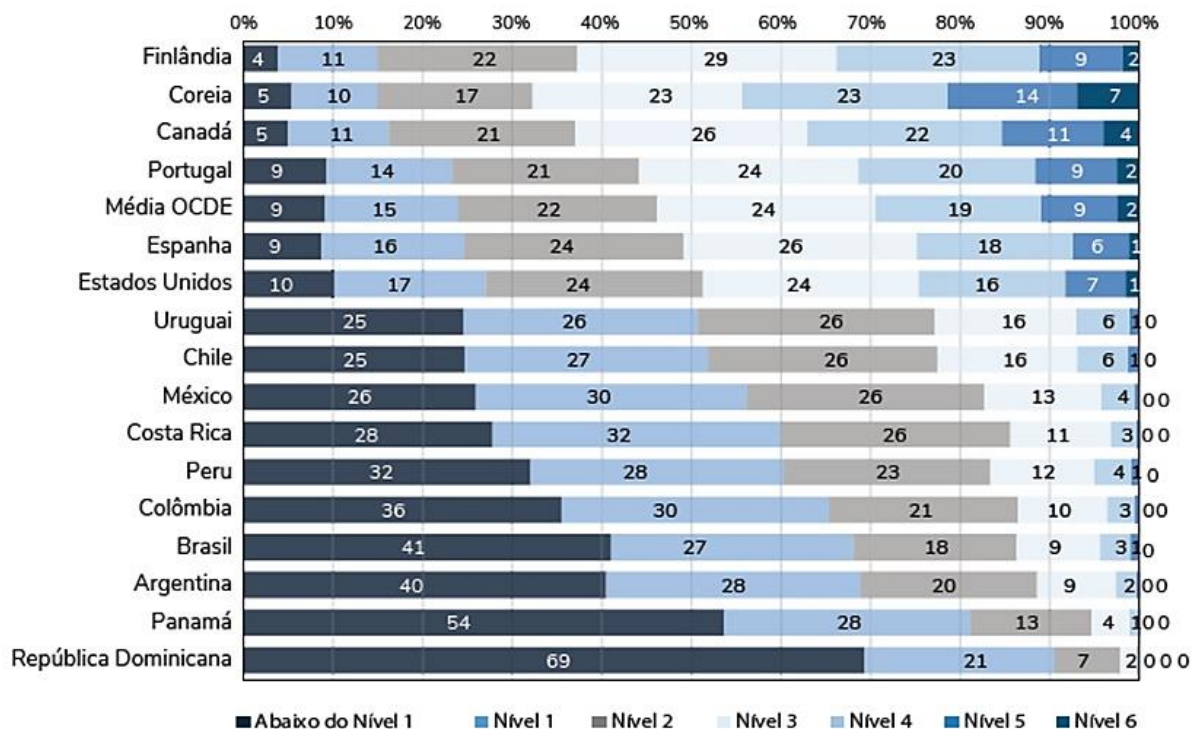
Fonte: Inep (2018) com base em dados da OECD.

Já no teste de Matemática do Pisa, ao considerar também o nível 2, espera-se dos estudantes uma capacidade de interpretar e reconhecer dentro de um contexto situações que o aluno precise realizar inferências de forma objetiva e direta. Assim, os estudantes devem conseguir extrair informações claras e importantes de uma fonte única utilizando um modo de representação também único. A aplicação dos algoritmos, fórmulas, procedimentos e convenções de nível básico para a solução de desafios e questões matemáticas com números inteiros. (OECD, 2019).

Na edição do Pisa de 2018, cerca de 68,1% dos alunos que participaram da avaliação conseguiram apenas o Nível 1 ou resultados ainda mais baixos. Os estudantes possuem dificuldade de empregar fórmulas, procedimentos, e o uso de número inteiros para resolução de problemas. O gráfico 4 apresenta a organização dos estudantes para a área de conhecimento da Matemática. A porcentagem é apresentada da menor escala para a maior. Os países como a Finlândia, Coreia e Canadá possuem aproximadamente 15% dos alunos com resultados abaixo do Nível 2 em Matemática. Os países Portugal, Espanha e os Estados Unidos demonstram resultados com a participação de alunos com cerca de 25%. O conjunto de países da região da

América Latina ficam com 50% dos alunos abaixo do Nível 1 e novamente a República Dominicana apresenta um dos piores resultados com cerca de 90%.

Gráfico 4 - Percentual de estudantes por nível de proficiência nos países selecionados – MATEMÁTICA – PISA 2018



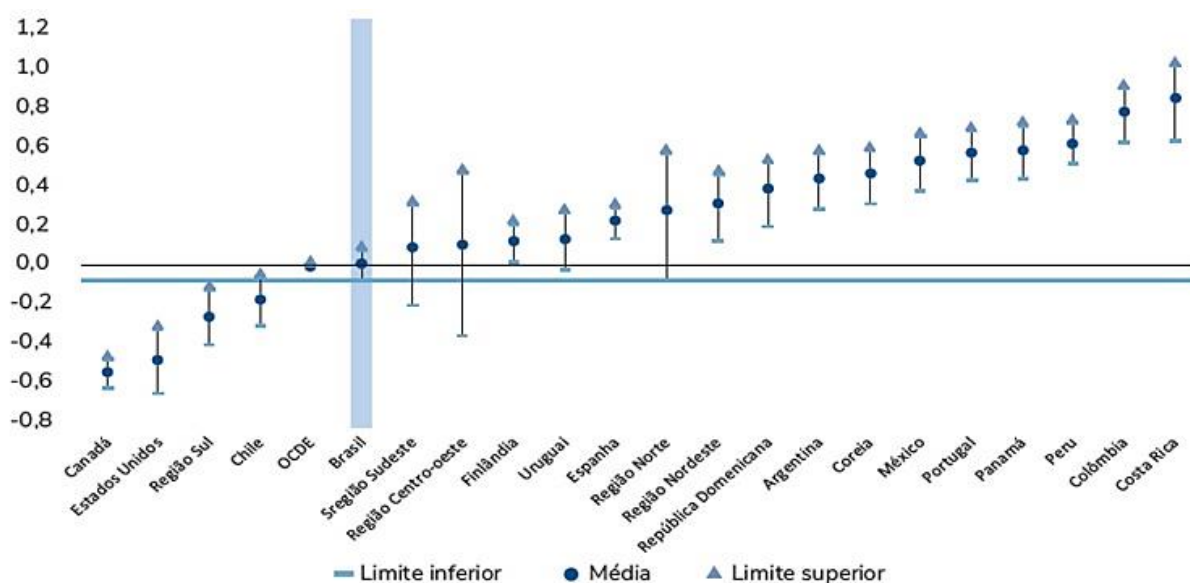
Fonte: Inep (2018) com base em dados da OECD.

O índice *Shortage* possui o objetivo de medir a insuficiência de recursos educacionais e seus dados são originários das respostas dos diretores das escolas (INEP, 2018). O questionário aplicado ao diretor o conduz a realizar avaliações sobre recursos educacionais indisponíveis ou insuficientes que podem criar barreiras ao ensino. Assim, o índice busca apresentar o percentual dos seus diretores que em suas análises avaliaram a indisponibilidade ou a inadequação dos recursos educacionais impedindo o ensino. A variação do índice ocorre de -4 (melhores resultados) a $+4$ (piores resultados).

O índice *Shortage* do Brasil apresenta resultado muito aproximado ao índice da média dos países membros da OECD. No gráfico 5 é possível evidenciar que o Canadá ($-0,6$), os Estados Unidos ($-0,7$) e o Chile ($-0,3$) estão à frente por mostrarem um resultado acima do satisfatório. No outro extremo aparecem a Colômbia ($0,6$) e o Peru ($0,5$) com os resultados bem abaixo da média dos países da OECD. Os números mostram que o Brasil está posicionado positivamente em relação aos demais países. Desta forma é possível perceber um fator positivo

- índice *Shortage* – auxilia para mostrar que há pontos bons na gestão brasileira da educação básica e que estudos nos fatores ligados ao desempenho escolar são necessários para aumentar a aprendizagem dos alunos.

Gráfico 5 - Índice *Shortage* por países selecionados e regiões geográficas brasileiras – PISA 2018



Fonte: Inep (2018) com base em dados da OECD.

Na Constituição Federal Brasileira de 1988, especificamente nos artigos 205 a 208, assegura a gratuidade da educação básica e a universalidade. Assim, é dever do Estado Brasileiro, garantir a gratuidade e a disponibilidade das escolas, bem como suprir suas necessidades de infraestrutura, recursos financeiros e pessoal para o uso da sociedade (BRASIL, 1988; CADRAVAL, 2010; TRAVITZKI; CÁSSIO, 2017).

No âmbito da política é promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) que vigora desde 1996 como a educação brasileira, e assim o Sistema Educacional Brasileiro é arquitetado. O quadro 1 apresenta a conformidade que o ensino básico e superior tem em sua composição:

Quadro 1 - Sistema Educacional Brasileiro atual.

Níveis	Etapas		Duração	Faixa etária
Educação Superior	Ensino Superior		Variável	Acima de 18 anos
Educação Básica	Ensino Médio		3 anos	15 a 17 anos
	Ensino Fundamental		9 anos	6 a 14 anos
	Educação Infantil	Pré-escola	2 anos	4 a 5 anos
		Creche	3 anos	0 a 3 anos

Fonte: Adaptado de Brasil (2014).

O ensino básico no Brasil possui uma relevância considerável na composição do quadro do Sistema Educacional Brasileiro. Pela ótica do aluno, são dedicados 17 anos apenas para a educação básica. O Ministério da Educação (MEC), demanda ações que possam medir e monitorar a qualidade dos serviços realizados pelas escolas, elaboração de indicadores e exposição do ranking das instituições de ensino para conhecimento da sociedade (DIAS; MELÃO, 2009).

Ora, os métodos para identificar a qualidade e nível que está à educação básica, possuem caminhos claros para obter os dados necessários. Tal prática no Brasil é desenvolvida de forma distinta para os diferentes níveis da educação. Nesta lógica, a Provinha Brasil é utilizada para aferir o ensino infantil, o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) é ligado ao ensino básico, o Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) é aplicado no ensino médio e, finalmente, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) possui foco de análise do ensino superior.

A seguir, com atenção a educação básica, que pode influenciar enormemente o desempenho do país em todas as dimensões econômicas, sociais e políticas (OECD, 2021; SALGADO JUNIOR; NOVI, 2014; SOARES; XAVIER, 2013), sabe-se que a qualidade deste é medida, desde 2007, pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) (BRASIL, 2017). O Brasil precisa utilizar de indicadores internos para medir seu avanço nas políticas públicas da educação básica e assim conseguir melhorar nos *ranks* internacionais de avaliação da educação (MOCARZEL; NAJJAR, 2020).

2.2 Aspectos do desempenho escolar

O indicador do Ideb representa uma informação que pode sinalizar a qualidade da educação básica brasileira. A busca por melhorar o Ideb gera um potencial na evolução da

aprendizagem, além da melhoria estrutural do ensino nas escolas. O desempenho das escolas brasileiras é baixo frente às próprias avaliações realizadas por órgãos governamentais do Brasil. (ALVES; SOARES; XAVIER, 2016; BARBOSA; FERNANDES, 2001; INEP, 2019). Essa análise possui a característica recorrente do uso de “Tabelas classificativas que comparam escolas, distritos escolares, regiões e nações constituem-se, agora, em um recurso regular de política educacional em muitos países [...]” (CARNOY *et al.*, 2015, p. 452).

Figura 1 - IDEB - Resultados e Metas 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

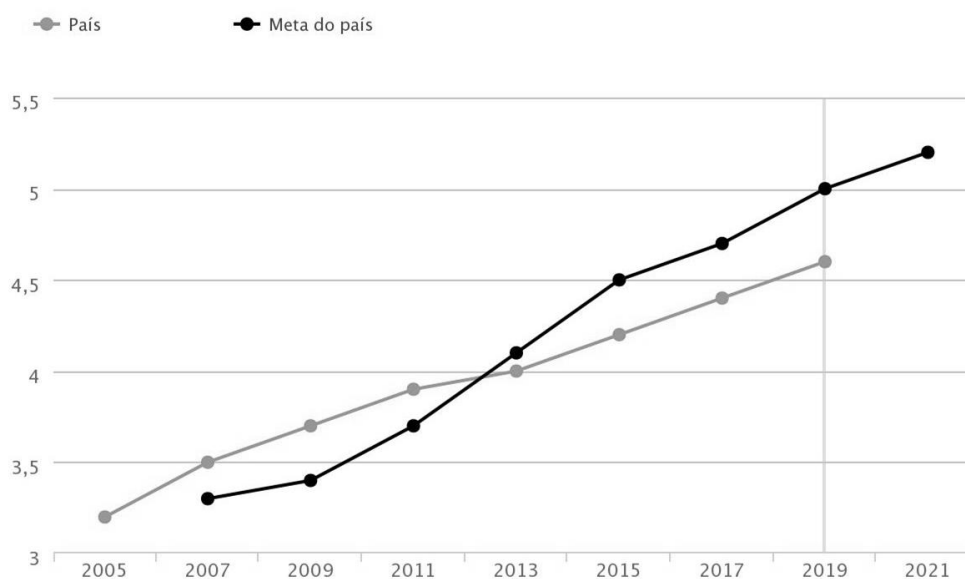
Os resultados marcados em verde referem-se ao Ideb que atingiu a meta.

Fonte: INEP (2019).

Na figura 1 é visível a dificuldade das instituições de ensino, em especial a rede municipal que faz parte deste estudo, em alcançar as metas estabelecidas para o seu segmento. Na figura a rede municipal consegue atingir a meta apenas nos anos de 2007, 2009 e 2011, ficando abaixo dos resultados desejados nos anos de 2013, 2015, 2017 e 2019. Ademais, para a rede municipal a meta de 2021 é de 5.1 pontos, onde no atual momento o segmento está com 4.5 sendo necessário 0.6 pontos para não conseguir atingir a meta. Desde 2005 o avanço máximo no biênio foi de 0.3 pontos, assim pelas marcas históricas é possível prever que a nota de 2021 possui um grande desafio a ser conquistado.

O gráfico 6 apresenta as informações de forma linear para ser possível comparar apenas as instituições públicas frente às metas estabelecidas pelo Ideb.

Gráfico 6 - Evolução do IDEB



Fonte: INEP (2019).

Com os dados apresentados, torna-se fundamental uma análise mais aprofundada feita por diferentes entidades da sociedade que possuem ações geradoras de mudanças na educação e na sociedade. Assim, iniciativas de sucesso devem ser pesquisadas, caracterizadas e estudadas, com o objetivo de buscar ações de sucesso na melhoria da educação básica brasileira e por consequência na valorização do desempenho do estudante e do corpo docente (ALVES; SOARES; XAVIER, 2016; INEP, 2019).

Progressivamente, dentro dos fatores extremamente relevantes, levanta o relevante elemento do nível socioeconômico do núcleo familiar dos alunos. Amparado em Alves e Soares (2007), é abordado o tema de NSE (Nível Socioeconômico) tem proporções significativas no âmbito explicativo das pesquisas educacionais empreendidas em outros países. Esse fator influencia significativamente no desempenho escolar.

Devem-se questionar acerca da eficiência da provisão da qualidade do ensino educacional, adequações e esforços para entender o macro tema de gestão administrativo-pedagógica mostra-se como sendo pontos relevantes ordenação de estudos (DELGADO; MACHADO, 2007; MARINZECK-SANTOS, 2021; DUARTE, 2013; ALVES; SOARES, 2009; ALVES *et al.* 2013).

No concerne da observação relatada, surge o termo “efeito-escola” que apresenta o efeito que uma unidade educacional impacta no desenvolvimento da aprendizagem de seus alunos. Segundo Brooke e Soares (2008), o termo “efeito-escola” é utilizado para definir o grau de um ambiente da escola, seja ele, com suas diretrizes políticas, regras, e atividades internas,

podem acrescentar no aprendizado do estudante (BARBOSA; MELLO, 2015; TEIXEIRA; SALOMÃO; TEIXEIRA, 2010; LEME; PAREDES; SOUZA, 2009; CURI, 2014).

Ainda no conceito da gestão educacional, ao considerar o ambiente onde a escola se encontra, é necessário entender que se trata de um local ativo e mutável, e vasta interações com o mundo atual. Novamente os agentes e secretarias Municipais de Educação (SME) no processo na gestão escolar possuem capacidade de influenciar e desenvolver nos alunos uma capacidade positiva de aprendizado (SOUZA; RIBEIRO, 2017; SAMMONS, 2008; LIMA *et al.*, 2014; TAVARES, 2015).

O Brasil precisa avançar em suas ações de políticas públicas educacionais, sobretudo nos anos finais do ensino fundamental. Deste modo, INEP (2019) reforça para os desafios relacionados à aprendizagem do estudante. Neste tema, esforços advindos do corpo docente, da equipe de gestão, bem como de órgãos municipais, estaduais e na maior instância do Ministério da Educação são cruciais para que o aluno tenha o seu desempenho melhorado. As ações em parceria com vários agentes podem gerar resultados mais eficazes.

2.3 Políticas públicas

A história das políticas públicas deve ser contextualizada levando em consideração a preocupação em utilizar ferramentas para alcançar um bem-estar social para o país (ANYEBE, 2022; BAKER; GREEN, 2015; LEITE JÚNIOR, 2009). Desta forma, a trajetória das políticas públicas nasce no interior da ciência política, utilizando da ciência política norte-americana no estudo do conceito de ambiente político. O nascer da política pública como ferramenta de utilidade pelos governos é resultado da exaltação da tecnocracia durante a Guerra Fria.

As quatro personalidades consideradas pilares da fundação da política pública são: C. Lindblom, D. Easton, H. Laswell e H. Simon. Através de Laswell (1936) o termo *policy analysis* (análise de política pública) foi relatado no ambiente científico. O termo *policy analysis* se estabeleceu durante os anos 30 e trouxe conexão entre o mundo científico e o acadêmico. A expressão buscou estabelecer uma comunicação entre diferentes membros da sociedade como os cientistas sociais, grupos da sociedade e governo (ARRETCHE, 1995; DOBUZINSKIS, HOWLETT; LAYCOCK, 2007; FARAH, 2013a, 2012; LEITE JÚNIOR, 2009; SOUZA, 2002; VAITSMAN, RIBEIRO; LOBATO, 2013a).

Os trabalhos de Laswell (1951) se aprimoraram e houve diferenciação entre os termos *Policy orientation*, que orienta para a criação das *policy sciences*, dividindo em duas vertentes,

sendo a primeira alinhada com estudos de processo da política pública (*policy studies*) e a segunda parte direcionada apenas para as políticas (*policy analysis*).

O autor Simon (1957) complementa o trabalho com o termo (*policy makers*) que são decisores da política pública. O autor trabalha no conceito de elaboração de estruturas (conjunto de regras e incentivos) onde os atores das políticas públicas devem se enquadrar e assim gerar comportamentos direcionados para resultados e ampliação dos interesses do programa. No contraponto Lindblom (1959) contradiz a racionalidade de Laswell (1936) e Simon (1957) complementando as políticas públicas com relações de poder.

Atualmente o desenvolvimento das políticas públicas envolvem vários atores além dos agentes governamentais. Entidades não governamentais como: *think tanks*, entidades de *advocacy* e organizações privadas fazem parte dos processos de análise, tomada de decisão e fiscalização das políticas públicas (ALLISON, 2008; ENGELBERT, 1977; FARAH, 2011; Faria, 2005; MCCAMY, 1960; MINTRON, 2007; MINTRON, 2007; TREVISAN; BELLEN, 2008).

Para fins de contextualização, o termo “política” possui duas divisões que levam - *politics* e *policy* – na visão da sua origem dos países de língua inglesa. Assim, *Politics*, é a atividade do ser humano conectado a garantia do poder sobre a sociedade e os cidadãos. Em contraponto *policy* vai buscar conexão no alinhamento da tomada de decisão e ações para a sociedade (BOBBIO, 2002).

Nesse sentido, o termo *public policy*, que traduzido é “política pública”, aborda de forma concreta e simbólica as decisões políticas tomadas para gerenciar um problema público (SECCHI, 2019). Indo mais além, Souza e Secchi (2015) reforçam o significado de política pública em sua concepção com mais características:

[...] uma entidade abstrata, que se materializa por instrumentos concretos, tais como programas, projetos, obras, organizações, campanhas e leis nas diversas áreas de atuação pública: saúde, educação, meio ambiente, gestão pública, infraestrutura, segurança e tantas outras (SOUZA; SECCHI, 2015, p. 78-79).

Outras definições de políticas públicas podem ser encontradas como a de Lynn (1980) que afirma ser um conjunto singular de ações do governo responsáveis por produzir um efeito distinto. Para o autor Peters (1986) a política pública é o conjunto de atividades que podem influenciar os cidadãos de uma nação devido à ação tomada pelos governantes. De forma sucinta, Dye (1984) sinaliza que as políticas públicas são escolhas do que fazer ou não fazer pelo governo de um país (SOUZA, 2002; LUZZI, 2012).

Como um apontamento no texto é importante citar a expressão “Estado de bem-estar” que em inglês é chamado de “*Welfare State*”. O termo foi denominado por Outhwaite e Bottomore (1996) onde iniciou na Inglaterra no século XX e teve como objetivo gerar garantias às comunidades mais carentes da população (ARRETCHE, 1995).

Próximo do final do século XX, a ação do *Welfare State* já havia se materializado em ações realizadas por grupos do terceiro setor. Este estado de bem-estar já forçava à regulamentação de leis e profissionalização de pessoas e organizações para as políticas públicas (DRAIBE, 1993; FARIA, 2003; PEREIRA, 1998; TREVISAN; BELLEN, 2008).

O desenvolvimento dos estudos sobre políticas públicas acontece de forma diferente em cada país. No Brasil, apenas recentemente há estudos sobre o tema, e ainda assim há divergência em relação à forma de abordagem, teorização e processos diversos e incertos para a realização do programa de política pública. (BAKER; GREEN, 2015; FARIA, 2003; PETERS, 1998).

A autora Bucci (2013), conceitua a política pública como arranjos institucionais complexos que necessitam de estratégias e ações do governo para conseguir atingir os objetivos. A política pública também pode ser encarada com uma diretriz para resolução de problemas alertados ou identificados na sociedade (SECCHI, 2016).

A tipologia mais conhecida da política pública vem do autor Theodor Lowi (1964; 1972) que faz alusão que política pública faz a política (GOODIN; KLINGEMANN, 1998; PARSONS, 1997; SABATIER, 1999; THEODOULOU; CAHN, 1995; MARQUES, 2000). Há também a visão da política pública como uma ação para incrementar programas já existentes na sociedade e precisam de melhorias (CAIDEN; WILDAVSKY, 1980; LINDBLOM, 1979; WILDAVSKY, 1992).

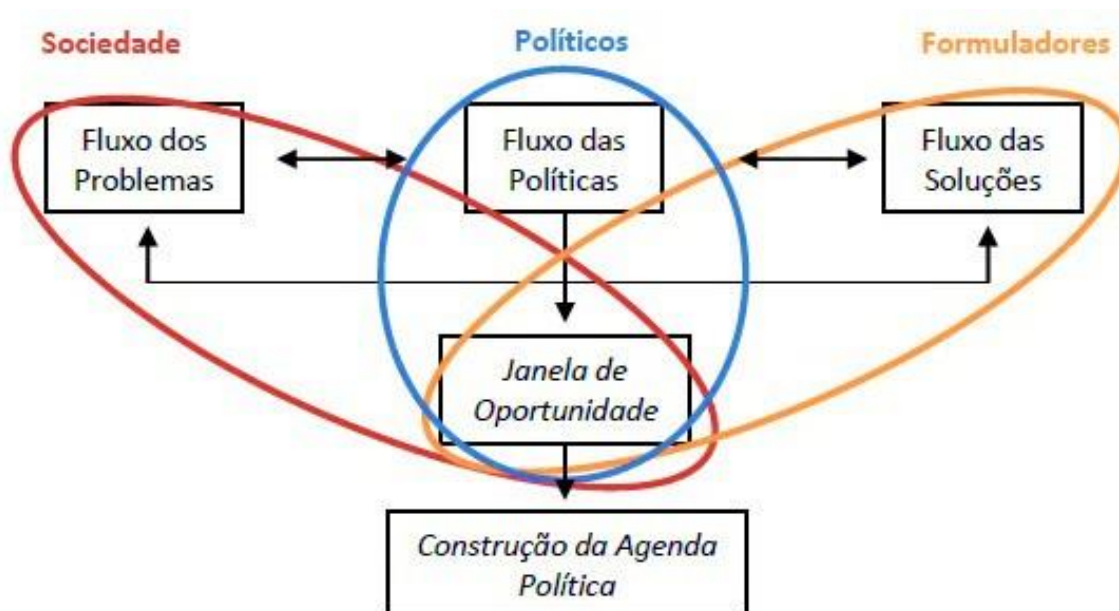
Abordando modelos existentes para políticas públicas, há o *garbage can* ou "lata de lixo" (COHEN; MARCH; OLSEN, 1972), onde relatam que na sociedade existem vários problemas e, em contrapartida soluções escassas. Complementando este modelo Kingdon (2014), trouxe o conceito do ciclo da política pública atrelado a definição da estruturação da agenda da política pública (*agenda setting*).

Há outros modelos como o da coalizão de defesa (*advocacy coalition*), de Sabatier e Jenkins-Smith (1993) que defendem a necessidade de considerar ideias, crenças e valores como elementos necessários para a política pública. Outro modelo estudado é o "equilíbrio interrompido" (*punctuated equilibrium*) do autor Baumgartner e Jones (1993). O autor utilizou dos conceitos de biologia para a ideia de equilíbrio com momentos de estabilidade e instabilidade na política (FUCKS, 1998).

Independente das várias teorias apresentadas neste trabalho, o processo de ação ainda está em delegar poder para governos, políticos, grupos do terceiro setor, membros da sociedade e outras instâncias não-governamentais (FNPP, 2002; SOUZA,2003).

Na visão de Kingdon (2014), às etapas de construção do programa se dá através do *problem stream* (fluxo de problemas), que representa crises, monitoramento de ações e indicadores. Há também o *political stream* (fluxo político), representando a parte política, com mudanças de administração governamental que podem interferir na formação da agenda do programa.

Figura 2 - Modelo dos múltiplos fluxos de Kingdon (2014)



Fonte: Garcia (2020) adaptado de Capella (2006).

No contexto atual, uma das metodologias de estruturação da política pública que vem ganhando espaço entre os agentes é a metodologia do marco lógico ou quadro lógico. A metodologia utiliza-se de ações entrelaçadas e etapas definidas para construir um programa apto a direcionar as necessidades da população com os objetivos do programa (CARVALHO, 2003).

O Quadro Lógico (QL) foi desenvolvido em uma cooperação internacional de apoio ao desenvolvimento. A metodologia busca criar nos programas de políticas públicas planejamentos mais precisos e claros, definição das responsabilidades dos agentes e avaliações construtivas.

Com vários aprimoramentos ao longo das décadas a partir de 1990 o quadro lógico era dotado por várias organizações internacionais com uma variação para o processo do enfoque,

conhecido como *Zielorientierte Projektplanung* (ZOPP) (Planejamento de Projeto Orientado para Objetivos). O gerenciamento do ZOPP faz com que seus participantes utilizem o quadro lógico de forma participativa (CARVALHO, 2003).

Quadro Lógico é também conhecido como Marco Lógico, termo cunhado na língua espanhola, onde a palavra marco tem o significado de quadro na tradução para o português. Contudo, há outros termos que remetem ao quadro lógico, sendo alguns deles: Matriz de Planejamento de Projeto (MPP); Matriz Lógica; Marco Lógico; Modelo Lógico; Matriz de Estrutura Lógica; *Logical Framework, Logframe; Project Planning Matrix* (PFEIFFER, 2000).

A aplicação do quadro lógico está na fase do planejamento onde pretende minimizar os impactos prováveis de um projeto mais estruturado (BACCARINI, 1999). Abaixo o quadro 2 apresenta uma estrutura de um quadro lógico.

Quadro 2 - Estrutura do Quadro Lógico

	Lógica da Intervenção	Indicadores Objetivamente Comprováveis	Fontes de Comprovação	Suposições Importantes
Objetivo Superior				
Objetivo do Projeto				
Resultados				
Atividades Principais				

Fonte: Pfeiffer, 2000

O modelo do quadro lógico busca montar relações entre lógicas e possibilidades de solucionar o efeito problemático identificado na sociedade. A conexão com o intuito de evidenciar a causalidade entre os níveis de atividades principais, resultados, objetivos superiores e objetivos do projeto tendem a condicionar os agentes a um melhor planejamento do programa (CARVALHO, 2003).

Um exemplo de modelo para o marco lógico está relacionado no quadro abaixo. O quadro 3 aborda um programa que possui o objetivo de melhorar a nota do IDEB para um determinado conjunto de escolas municipais.

Quadro 3 - Exemplo da primeira etapa do modelo lógico em projetos educacionais em escolas municipais

Objetivo	Variável	Indicador	Informação necessária	Método de coleta de dados
Aumento na nota do IDEB dos alunos das escolas municipais beneficiárias do projeto	Nota do IDEB para o ciclo fundamental anos finais	Nota alcançada no IDEB	Dados do governo da avaliação IDEB	Pesquisa secundária (relatórios governamentais)
		Nota advinda de avaliações do município sobre o aprendizado do aluno	Dados sobre resultados das avaliações externas	Pesquisa de campo (coleta de dados primários)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em complementação, a segunda etapa do quadro lógico também é exemplificada com o conceito de melhoria do IDEB para escolas municipais, onde são trabalhadas as origens dos recursos para o programa, atividades e os resultados esperados para diferentes linhas temporais.

Quadro 4 - Exemplo da segunda etapa do modelo lógico em projetos educacionais em escolas municipais

<i>Inputs</i> do programa	Atividades do programa	Resultados imediatos	Resultados de Médio prazo	Resultados de Longo prazo
Recursos financeiros	Financiamento do programa	Aporte financeiro via entidade pública e privada	Aporte financeiro via entidade pública e privada	Inserção no orçamento municipal os recursos do programa
Descolamento de equipe para o programa	Cadastramento de colaboradores selecionados	Equipe específica para o andamento do programa	Padronização de cargos, funções e atividades do programa	Criação de área organizacional para o programa
Recursos de treinamento e alinhamento dos objetivos com a equipe	Treinamento	Equipes alinhadas a objetivos do programa	Reciclagem de treinamento da equipe	Estabelecimento de plano de treinamento anual para o programas
Equipamento e infraestrutura	Aquisição e distribuição de equipamentos e infraestrutura	Manutenção das necessidades do programa com recursos adequados	Padronização e equipamentos e infraestrutura adequada ao programa	Inserção no orçamento municipal os equipamentos e infraestrutura necessária para escolas municipais
Seleção de escolas municipais para o programa	Cadastramento de escolas selecionadas	Monitoramento específico das escolas	Alteração nas notas escolares das escolas monitoradas	Estabelecimento da cultura do programa na escola

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conhecer as políticas públicas é o primeiro passo para um bom gerenciamento do programa. O sucesso da formulação e implementação de uma política pública vai muito à frente de uma simples análise de indicadores. As análises sobre quais métodos utilizar, ferramentas para cada etapa e uma visão sobre as etapas do ciclo das políticas públicas mostra-se crucial para o êxito de um programa e sua sustentabilidade na sociedade onde foi implementado.

2.3.1 Ciclo da política pública

O pensamento do ciclo da política pública nasce da avaliação negativa do desenho simplesmente hierárquico sobre a forma de gerir os programas de políticas públicas. A visão criticada leva a um planejamento *top-down* do programa. Este pensamento, considerava que agentes responsáveis pela implementação ou como o termo *street level bureaucracy*, deveriam possuir maior autonomia, em relação aos modelos de planejamento das políticas públicas tradicionais (LIPSKY, 1980; PRESSMAN; WILDAVSKY, 1973)

A visão cíclica da política pública envolve as etapas de formulação, implementação e avaliação são algumas das partes integrantes do processo das políticas públicas (LIMA, 2020). O modelo de ciclo das políticas públicas possui várias visões existentes na comunidade científica. Uma das interpretações do *policy cycle* é a dos autores de May e Wildavsky (1978) que se restringirá às etapas basilares e primordiais dos primeiros conceitos, com a seguinte ordem: (i) Fixação da agenda, (ii) Análise da questão, (iii) Implementação, (iv) Avaliação e (v) Finalização.

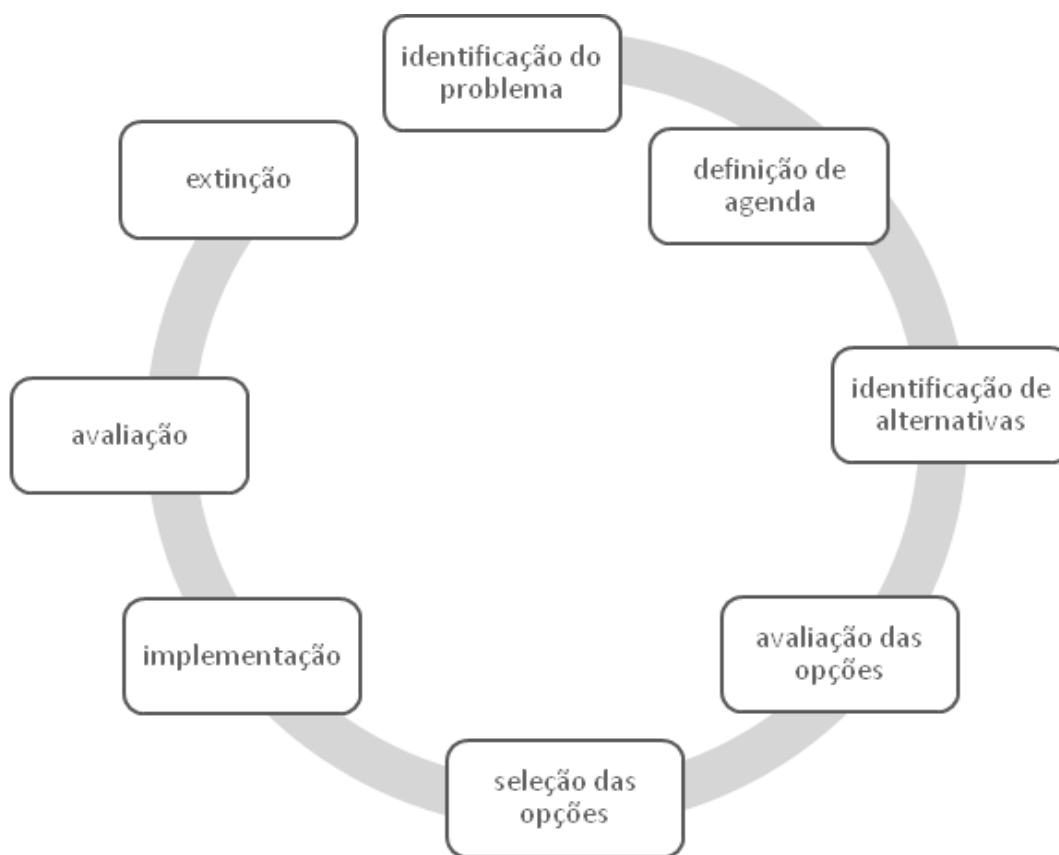
Figura 3 - Ciclo de Políticas Públicas May e Wildavsky



Fonte: May e Wildavsky (1978).

A outras formas de se analisar como o ciclo da política pública é constituído, segundo Howlett e Ramesh (2003), o ciclo da política pública tem como objetivo reconhecer e analisar fases distintas que se inter-relacionam pelas etapas estruturadas na figura a seguir: identificação do problema, definição de agenda, identificação de alternativas, avaliação das opções, seleção das opções, implementação, avaliação e extinção.

Figura 4 - Ciclo da política pública de Howlett e Ramesh



Fonte: Howlett e Ramesh (2003).

A etapa inicial começa com a identificação do problema, e a sua análise para entrada na etapa de agenda. A identificação e a definição dos problemas geram direcionadores para a definição da agenda, apresentada como a segunda fase. Já a terceira fase busca fundamentos na forma como a formulação de opções são aceitas pelo poder público local como uma futura possível solução para a adversidade diagnosticada, a quarta fase está direcionada a política e como o programa se desenvolverá.

A ideia de um padrão para as políticas públicas não é factível, visto as várias interpretações da política (SECCHI, 2019; SOUZA, 2006). Contudo, analisar os planejamentos do governo frente a realidade da sociedade, entender os atores sociais e diferentes graus de decisão são elementos comuns para todas as políticas públicas (FREY, 2000; SILVA, 1999; WEBER, 2004).

Outra visão para os ciclos da política pública é apresentada por Secchi (2019). O autor aborda sete fases que fazem parte da sua teoria: identificação do problema, formação de agenda, formulação de alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção.

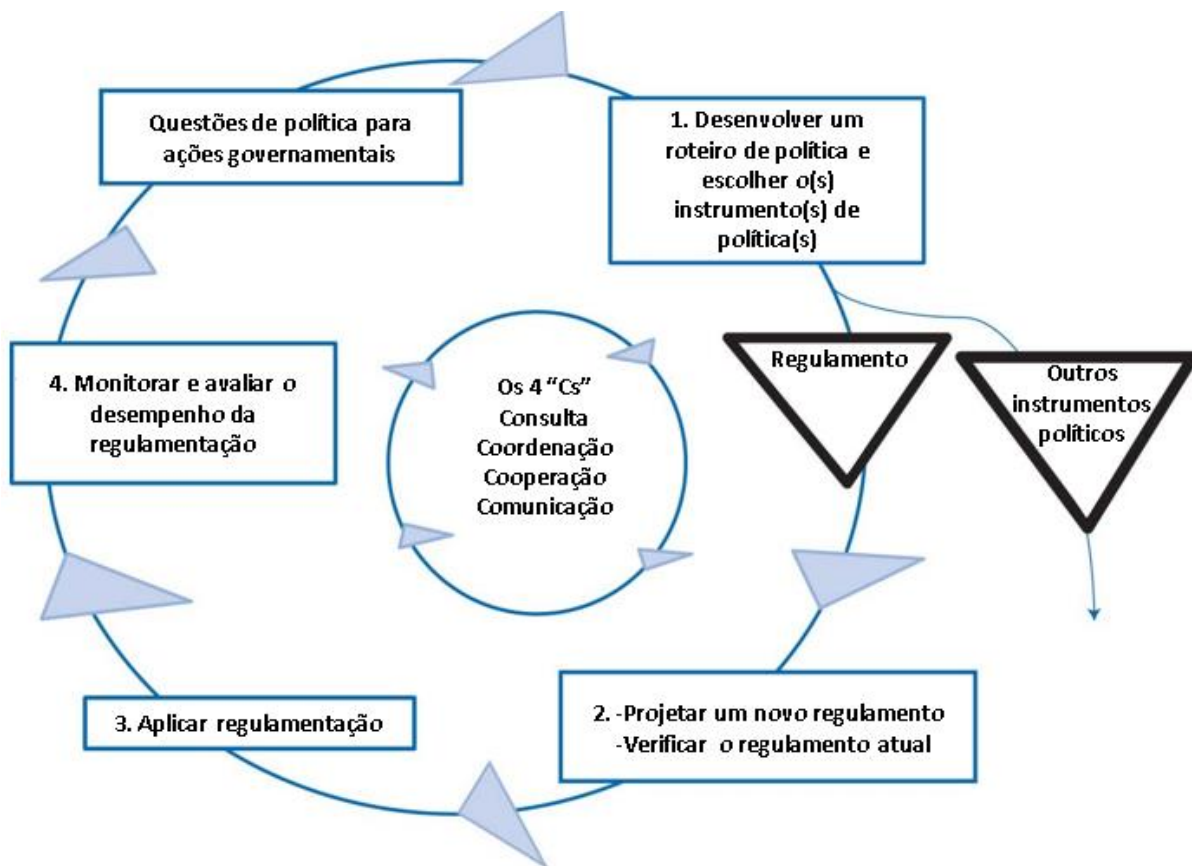
Figura 5 - Ciclo da política pública de Secchi



Fonte: Secchi (2019).

Os objetivos de um programa de política pública, também chamado de política regulatória, são parte de um processo ampliado de inclusão da Avaliação de Impacto Regulatório. Por exemplo, existem elementos adicionais para garantir a qualidade dos regulamentos, como a consulta pública e avaliação do impacto regulatório. Juntas, essas ferramentas são elementos-chave do que a OECD (2019) chama de ciclo de governança regulatória, que é o modelo que ele usa para garantir a eficácia da regulamentação (QUERBACH; ARNDT, 2017).

Figura 6 - Ciclo de Governança Regulatória de OCED



Fonte: Adaptado de OECD (2011).

A ferramenta RIA é um elemento que permite medir a relevância dos regulamentos em relação ao objetivo público da política. Conseqüentemente, a RIA deve ser realizada entre as etapas 1 e 3: a definição do problema de política pública e a aplicação e cumprimento do regulamento. A avaliação participa da identificação do problema através de uma mediação antecipada com as partes interessadas ou possíveis afetadas, a fim de preparar uma descrição do problema, fazer ajustes ou elaborar sobre o problema identificado por funcionários públicos.

Centralizar a avaliação das políticas públicas é fundamental para a acreditação sistemática de reforma e estabilidade política dos decretos sugeridos de desburocratização e minimização da dimensão administrativa do governo. Isso se deve à crença de que esses decretos permitirão que outras responsabilidades do governo sejam realocadas para fora do poder. (ALA-HARJA E HELGASON, 2000; FARIA, 2005; SHULHA; COUSINS, 1997; MOKATE, 2002).

A avaliação tem vários momentos e a política pública pode ser avaliada pelo seu *timing*. Assim tem-se os *timings*: avaliação *ex-ante* que acontece antes da implementação, a *ex-post* realizada posterior a implementação e por último a *in-itinere*, sendo uma avaliação de

monitoramento ou formativa por ocorrer durante o processo de políticas públicas (COTTA, 2001; COSTA; CASTANHAR, 2003; FARIA, 2005).



Fonte: Costa e Castanhar (2003).

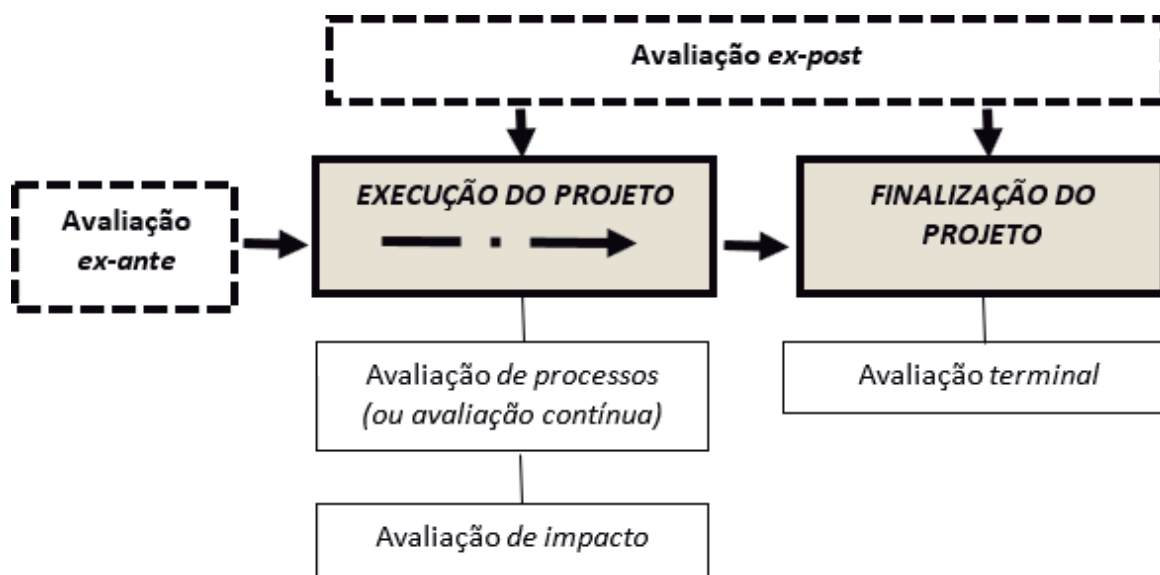
A avaliação *ex-ante* possui projetos com o intuito de serem financiados por agências de financiamento, possuindo um foco mais direcionado para a infraestrutura econômica e crescimento das cidades. As avaliações apresentam uma taxa de retorno do financiamento e custo-benefício ao programa que pretende implementar (LOBO, 1998).

A avaliação *in-itinere* direcionada para o processo de implementação –, também conhecida como formativa, ocorre concomitantemente à implementação do plano como forma de expandir conhecimento sobre o processo da elaboração da política pública para o qual as pessoas fazem parte e contribuem. O objetivo é apoiar e melhorar a gestão, implementação e realização de projetos (ALA-HARJA; HELGASON, 2000).

Na profundidade da última das três fases do *timing* há a avaliação é o período *ex-post*. Esse período busca analisar os resultados derivados dos impactos gerados dos processos realizados pela política pública. Assim, busca-se analisar os impactos do processo e seus achados ao invés do planejamento que o programa deve tomar (ALA-HARJA; HELGASON, 2000; COSTA; CASTANHAR, 2003; ELLIOT, 2011; GARCIA, 2013; JANNUZZI, 2014b; LOBO, 1998; MATIAS-PEREIRA, 2012; SCRIVEN, 2007; SECCHI, 2019).

Outra representação do *timing* nas políticas públicas advém dos autores Cohen e Franco (2013) que buscam sintetizar a política pública com olhar para a avaliação *ex-ante* e avaliação *ex-post* apenas.

Figura 8 - Os dois momentos da avaliação

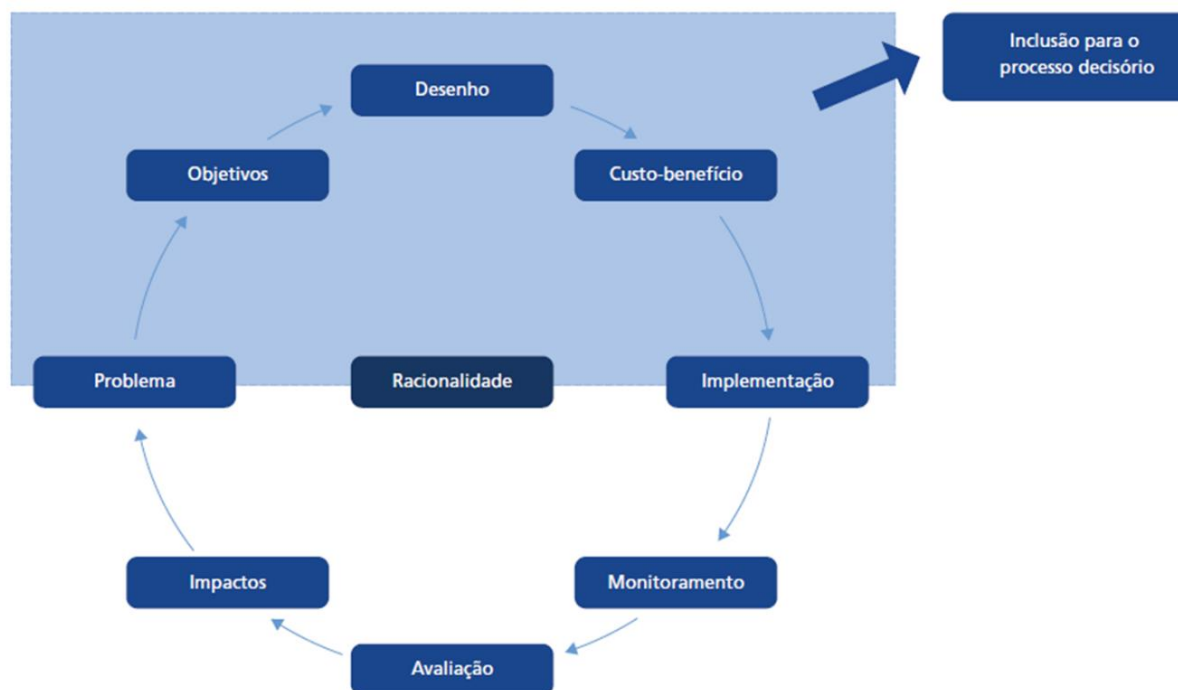


Fonte: Cohen e Franco (2013).

O *timing* na avaliação de políticas públicas determina o momento que se deve olhar a investigação do programa. Desta forma, a verificação do cenário atual da política pública entra no *timing* na fase de – antes da implementação – de qualquer mudança pretendida por um programa de benefício para a sociedade (LOBO, 1998; IPEA, 2018).

Para entender com mais profundidade o papel da análise *ex-ante* no ciclo da política pública a figura 9 instrui, com uma parcela de clareza as etapas existente, com robustez e tempestividade para as divisões da equipe de gestão e dos executivos do governo federal brasileiro e também de outras entidades que possam usufruir da avaliação *ex-ante*, começando com a identificação e descrição do problema que requer intervenção do Estado ou entidade independente.

Figura 9 - Racionalidade no ciclo de política pública - Análise *Ex-ante*



Fonte: IPEA, 2018

Os objetivos estabelecidos devem estar claros para a ação de avaliação *ex-ante*, bem como o planejamento que efetivamente possibilita alcançar elementos importantes como, por exemplo, os benefícios dos agentes participantes do programa. A etapa de formulação acontece antes da implementação da política pública, assim uma análise *ex-ante* sobre o que se pretende do progresso do programa pode melhorar a qualidade da política pública na totalidade (IPEA, 2018).

Os ciclos das políticas públicas servem para trazer mais racionalidade e ação processual dos agentes perante a elaboração do programa destinado à sociedade. O objetivo deste tópico foi apresentar vários caminhos possíveis para se estruturar uma política pública, servindo de fomento para uma melhor acuracidade das ações dos agentes pelo sucesso do programa proposto.

2.3.2 Políticas públicas no Brasil

O cenário das políticas públicas no Brasil tem o surgimento das atividades no começo dos anos 30. As atividades iniciais de base científica acontecem com o acompanhamento do Estado Nacional desenvolvimentista (LEITE JÚNIOR, 2009; VAITSMAN; RIBEIRO;

LOBATO, 2013b). As transformações sociais no país possuem uma direção para os “mínimos sociais” e “necessidades básicas”, termos voltados para auxiliar a população vulnerável.

Um grande crescimento das políticas públicas ocorreu nos anos 80 com a transição da democracia no governo (MELO, 1999). Os principais motivos da expansão das políticas públicas estão nas divulgações internacionais de um Estado menos centralizador das ações sociais. Ainda nesta data, outro motivo está em analisar os programas com um olhar sobre suas formulações e estruturação da agenda (ARRETCHE, 2003; PEREIRA, 2011; SOUZA, 2003).

Com carência de qualidade em várias áreas do Brasil, o Estado inicia programas direcionados para subir as necessidades dos setores mais latentes para o bom funcionamento da sociedade. Assim, políticas públicas para garantir o bem-estar social e também a qualidade, começam a florescer ao longo dos anos. Neste novo ambiente, programas relacionados a educação e outras áreas também ganham protagonismo, assim iniciativas como: Bolsa Escola; Fome Zero, Benefício de Prestação Continuada (BPC), Bolsa Família, Programa de Erradicação do Trabalho Infantil (PETI) além de outros (REIS, 2016; SILVA; YASBEK; GIOVANNI, 2012; LEITE JÚNIOR, 2009).

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) ao ser promulgada conseguiu gerar avanços na educação brasileira. Por meio dela novos direitos foram alcançados, mas para o presente momento ainda há melhorias na educação que precisam de mais garantias. (PIRES, 2019). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394/96 é um exemplo de desenvolvimento da educação alcançada a partir da CF de 88. A LDB busca agregar para o ensino fundamental e médio, a garantia de uma educação permanentemente gratuita. As funções e responsabilidades das ações são entregues às três do governo (federal, estadual e municipal) (CURY, 2018).

O novo marco criado com a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação geram uma educação de maior qualidade para a população brasileira. Neste período as políticas públicas começam a expandir devido ao fim da ditadura e novas iniciativas. O processo de controle social e *accountability* também gera informações que serão trabalhadas em futuros programas sociais. Para essa discussão, vai nos dizer que:

A ampliação do escopo e escala das políticas sociais, conjugando programas de natureza universal – na educação, saúde, trabalho e assistência social – com ações de cunho redistributivo e de promoção de acesso aos direitos sociais – como o Programa Bolsa Família, o Benefício de Prestação Continuada, as Políticas de Promoção de Igualdade Racial e Gênero, entre outras – têm ensejado a produção de informações e desenvolvimento de estudos de avaliação para melhor conhecimento dos públicos-alvo de cada programa, do processo de implementação desses e dos resultados e impactos das intervenções (JANNUZZI, 2014a, p. 24).

O Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB) é formado nos anos 90 com o objetivo de gerar reformas consolidadoras na educação brasileira (SANTOS; LIMA, 2014). O SAEB organiza as informações da educação básica, monitora o desempenho dos alunos, das escolas, cidades, estados e do país. As medidas sinalizadas pelo SAEB são focadas em melhorar a aprendizagem do aluno e desenvolver o progresso da educação nacional (CASTRO, 2009; ALTMANN 2002).

O sistema SAEB passou por aprendizagem e melhorias na qualidade da política pública (ALVES; PINTO, 2020; ALTMANN, 2002; CASTRO, 2009; HECK, 2018). As melhorias no sistema apareceram no ano de 2005 com novas avaliações: Avaliação Nacional da Educação Básica (ANEB) e a Avaliação Nacional do Rendimento Escolar (ANRESC) com o objetivo de avaliar a qualidade às escolas públicas. Além destas, houve a Avaliação Nacional da Alfabetização (ANA) no ano de 2013. Em 2017, as escolas públicas e privadas também entraram no processo de avaliação (BRASIL, 2018).

Em 2007, houve o Plano de Desenvolvimento da Escola (PDE), com o objetivo de melhorar a educação do Brasil, contudo foi descontinuado antes da sua data de encerramento. Foi também em 2007 que o Estado criou o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), um marco que definiu parâmetros para a qualidade da educação básica. Os resultados dos conjuntos de planos e avaliações fornecem dados expressivos para estudos científicos na educação.

O Brasil conseguiu com esses avanços na educação conhecer o setor através de cinco eixos: alfabetização, educação básica, educação profissional, educação superior, e diversidade. Já era possível notar traços importantes de uma gestão eficiente da política pública, isto foi devido à presença no programa da União, com estados e municípios para realização de todos os programas e planos. A presença de vários agentes distintos mostra preocupação com problemas locais que a qualidade da educação pode sofrer (LIMA, 2012).

Apesar de um florescimento sobre o interesse no assunto relacionado a política pública, a área de políticas públicas no Brasil manteve-se com a peculiaridade de possuir baixa habilitação de abarcar conhecimento, isso se apresenta devido principalmente ao aumento horizontal das pesquisas em estudos de caso e suas faltas (ARRETCHE, 2003; MELO, 1999; SILVA; 2010; SOUZA, 2003)

Nas pesquisas científicas brasileiras, Souza (2003) diz que o foco está concentrado nas perdas e infortúnios da política pública e com cerne das questões políticas sem olhar o ciclo todo da política pública (BASSO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2022; CARVALHO, 2003;

FAGUNDES; MOURA, 2009; FARIA, 2005; JANUZZI, 2011; NANNI; SANTOS FILHO, 2016; VALENTIN, et al., 2022).

A lista de métodos utilizados para avaliações de políticas públicas no Brasil e quais critérios necessários mostram a importância da educação para a sociedade. Olhar o tipo de avaliação, qual eixo ele aborda e informações geradas pode gerar avaliações distintas sobre a educação nacional (COSTA; CASTANHAR, 2003).

O Quadro 5 apresenta, de forma abreviada, os instrumentos principais de avaliação no Brasil.

Quadro 5 - Instrumentos de avaliação da educação básica

	ANEB (Avaliação Nacional da Educação Básica)	ANRESC (Avaliação Nacional do Rendimento Escolar/Prova Brasil)	ANA (Avaliação Nacional da Alfabetização)	ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio)	PISA (Programa Internacional de Avaliação de Alunos)
O que é	Avaliação amostral	Avaliação censitária	De caráter censitário	De caráter censitário	Avaliação amostral
O que avalia	Apresenta os resultados do país, das regiões e das UFs, nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática.	Apresenta resultados por escola, município, Unidade da Federação e país, nas áreas de Língua Portuguesa e Matemática.	Avalia os níveis de alfabetização e letramento em Língua Portuguesa (leitura e escrita) e Matemática e as condições de ensino nas escolas	Avalia o desempenho individual do aluno ao término da educação básica nas áreas: Ciências da Natureza e suas tecnologias, Ciências Humanas e suas Tecnologias, Linguagens e Códigos e Matemática, mais Redação.	Avalia sistemas educacionais de 65 países (membros da OECD e países convidados), nas áreas de Linguagem, Matemática e Ciências.
Quem faz	Alunos das redes públicas e privadas do 5º e 9º anos do EF e no 3º ano do EM, da área rural e urbana.	Alunos do 5º e 9º anos do Ensino Fundamental das escolas públicas de área rural e urbana.	Alunos do 3º ano do Ensino Fundamental das escolas públicas	Estudantes que estão concluindo ou que já concluíram o Ensino Médio	Estudantes na faixa dos 15 anos dos 65 países participantes
Quando	Bianual	Bianual	Anual	Anual	Triannual

Fonte: Instituto Unibanco (2016), adaptado por Garcia (2020) a partir de dados do Inep/Mec (2018).

As políticas públicas do Brasil possuem uma série de críticas quando há as garantias a manutenção e melhora dos direitos previstos na constituição. Os programas devem levar em consideração suas revisões, adaptação e capacidade de transformação tanto quanto a busca por realizar as ações propostas na sociedade. Para alcançar estes objetivos observar as primeiras etapas e em particular a formulação da política pública é primordial para o sucesso do programa.

2.4 Formulação da política pública

Os estudos sobre formulação de políticas públicas têm sido objeto de análise e cuidado de pesquisadores com foco em suas pesquisas de políticas públicas há algumas décadas. Os estudos da literatura internacional apresentam conceitos diversos para se estudar o tema. O conhecimento sobre a formulação traz compreensão sobre como as agendas são marcadas e as possibilidades dos caminhos para se escolher (BARDACH; PATASHNIK, 2015; CAPELLA, 2018; DUNN, 2016; HE et al., 2016; LIMA; AGUIAR; LUI, 2021; PATTON et al., 2016; WEIMER; VINING, 2016).

Entender o processo de formulação concede a expansão do conhecimento sobre as variações das estruturas frente às mudanças da política pública, frente a objetivos, ideias, crenças e atores responsáveis pelas ações de construção da política pública. Gerar reflexões sobre o tema é importante para compreender como são geradas, elaboradas e alteradas as políticas públicas (VESELY, 2020).

O estudo do processo de formulação de políticas, envolvendo o uso de técnicas analíticas específicas. Assim, aprenda conceitos básicos sobre o processo de formação de agendas governamentais e observe as discussões sobre adversidade nas políticas públicas. Outro foco de análise é o processo de manter deliberadamente assuntos dentro ou fora da agenda, portanto, da área de atuação dos agentes. (CHAVES; SECCHI, 2022; DOBUZINSKIS; HOWLETT; LAYCOCK, 2007; FARAH, 2013a; VESELY, 2018)

O processo de formulação de políticas públicas envolve o debate sobre os instrumentos de políticas e suas aplicações, com o uso de combinação desses instrumentos que delimitam os contornos do desenho da política. No uso das ferramentas a função dos agentes pode representar quais são as alternativas a serem utilizadas, visto a forma e interações que os agentes possuem no grupo de formulação (COLEBATCH, 2018; GIVONI et al., 2013).

A formulação de políticas públicas que envolve complexidade e requer o dispêndio de tempo, recursos financeiros, conhecimentos e experiências na gestão de políticas públicas e no tema abordado pelo programa. O quadro 6 relaciona os principais assuntos atrelados ao processo de formulação de políticas públicas (SOUZA, 2002).

Quadro 6 - Modelo descritivo/operacional para formulação de políticas públicas.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO
Objeto	Identificar com clareza os objetivos da política pública
Temporal	Adotar visão de longo prazo, baseada em indicadores e em trabalhos analíticos sobre a política pública
Escala	Considerar contextos locais, nacionais e internacionais
Inovação/criatividade	Questionar visões tradicionais e testar novas ideias/propostas
Evidência	Utilizar dados de diversas fontes.
Alternativas	Analisar as diversas alternativas para enfrentar o problema que a política pública visa solucionar, argumentando por que a alternativa proposta é superior às demais.
Custos	Calcular os custos da alternativa escolhida.
Inclusão	Considerar o impacto sobre as demandas/necessidades dos que serão diretamente ou indiretamente afetados pela política pública.
Fatores internos	Considerar as capacidades institucionais, operacionais e financeiras do governo e a inserção da política no planejamento estratégico do governo.
Fatores externos	Considerar questões éticas, jurídicas e as restrições impostas pelas coalizões políticas que apoiam o governo.
Aprendizado	Analisar outras experiências similares.
Vetos e apoios	Identificar os principais "ganhadores" e "perdedores" e envolver os principais <i>stakeholders</i> no estágio inicial da formulação.
Arenas decisórias	Identificar, pelo tipo de política pública, as arenas decisórias onde os conflitos serão desenvolvidos
Políticas prévias	Analisar os principais resultados, problemas e potencialidades de políticas anteriormente adotadas com objetivos semelhantes ao da nova política.
<i>Policy community</i>	Identificar <i>policy communities</i> (comunidade de especialistas) que apoiam a política pública.
Consciência coletiva	Construir consciência coletiva sobre a importância da política pública, juntamente com uma <i>policy image</i> sobre suas vantagens.

Redes sociais	Mapear as redes de relações existentes entre o governo, grupos de interesse, comunidade de especialistas e burocracia.
Incentivos	Modelar um sistema de incentivos seletivos (sanções e recompensas) para sistemas, órgãos e participantes da política pública.
Controle	Montar mecanismos que minimizem a captura da política pública por interesses particularistas
Regras	Identificar as regras formais e informais das instituições políticas, sociais e governamentais que podem influenciar positiva ou negativamente a política pública.

Fonte: Souza (2002).

O procedimento de realizar a formulação de uma política pública pode envolver questões direcionadas a recursos para atuação de gestores e demais membros do grupo, bem como técnicas para definição de problemas e ferramentas destinadas à construção de uma agenda. O objetivo está tanto em identificar problemas, quanto em definir soluções aderentes para a sociedade (BASON, 2017; HOWLETT; RAYNER, 2013).

A formulação de políticas públicas é uma das etapas com os papéis fundamentais da administração pública (DUNN, 2016; PAGE; JENKINS, 2005). A análise de políticas geralmente consiste em análise de problemas e análise de soluções. No entanto, a análise da política sempre esteve focada nos problemas e pouco na projeção de alternativas para a solução deste problema (WEIMER, 1992; 1993).

O processo de realizar a formulação da política pública amadureceu cientificamente ao longo dos anos e atualmente há um novo olhar sobre o desenho da política pública (HOWLETT, 2014; HOWLETT; MUKHERJEE, 2017). Contudo, os estudos sobre o desenho de políticas permanecem amplamente desconectados da prática de formulação de políticas. As diretrizes de formulação de políticas por vezes são relacionadas às práticas pouco realistas (CONSIDINE, 2012; MINTROM; LUETJENS, 2016).

Os formuladores de políticas devem buscar abertura para realizar ações envolvendo ferramentas e métodos mais eficazes (CAIRNEY; WEIBLE, 2017). Ao observar um programa de política pública, apenas o diagnóstico do problema não leva consecutivamente a solução do mesmo, e ainda assim, não existiria uma única solução para um único problema. Mais técnicas devem ser aplicadas e a busca por um pensamento crítico que leve a alternativas para solução do problema.

A maneira pela qual as políticas são e devem ser formuladas é comumente retratada como um campo profissional clínico procedimental como se fosse uma área da saúde ou direito

(GEVA MAY, 2005). Essa perspectiva enfatiza que resolver problemas de política é mais que uma atividade técnica. Embora a formulação de políticas pressuponha algum conhecimento, ela deve sempre ser adaptada às realidades políticas e sociais.

O processo de formulação da política pública deve levar em consideração a heterogeneidade do programa, dependendo do caso, observando o escopo individual, organizacional e nacional. Os agentes formuladores encontram situações frente a diversidade de ideias, cultural e local. Um agente raramente encontra um problema sem solução proposta, ao contrário frequentemente há inúmeras soluções para o problema formulado (CAIRNEY; WEIBLE, 2017; (HOWLETT; MUKHERJEE, 2017).

A caixa de ferramentas de formulação de políticas inclui uma ampla gama de técnicas como a análise SWOT, árvore de metas, diagrama de Ishikawa, regressão linear ou redação de cenários. O problema está em enfrentar problemas complexos, onde as alternativas nem sempre são mutuamente exclusivas e elas podem se complementar em alguma proporção. Às vezes durante o processo de formulação não consegue sinalizar claramente a alternativa necessária para uma política eficaz (HOWLETT; RAYNER, 2013; VESELY, 2020).

Os problemas sociais frequentemente podem ser encarados como problemas complexos que exigem diferentes tipos de intervenções que são mutuamente relacionadas, mas não disjuntivas. A literatura atual de formulação da política pública indica a percepção do fato de que diferentes intervenções podem estar condicionadas umas às outras. Na realidade, os formuladores de políticas geralmente enfrentam problemas mal estruturados e bastante complexos que exigem um pacote de diferentes intervenções.

Outra forma de diagnosticar o problema é atribuída ao autor Marinzeck-Santos (2021) que apresenta uma maneira de se identificar deficiências na educação com a técnica da Análise Envoltória de Dados (DEA) em consonância com o segundo estágio onde se utiliza parâmetros estatísticos para definição de um benchmark de educação municipal. É possível identificar o grau de eficiência de escolas municipais frente a uma comparação com outras escolas municipais do país. Esta análise se baseia na metodologia DEA 2 estágios, uma metodologia proposta inicialmente por Salgado Junior e Novi (2015) é composta por duas fases, onde a primeira é de caráter quantitativo e, a segunda, qualitativa.

Segundo Rua (2014), os indicadores são medidas que atribuem valores quantitativos a objetivos específicos de um determinado projeto. Nessa direção, as ferramentas de diagnóstico de problemas para políticas públicas educacionais devem se basear também na capacidade de gerar informações e conseqüentemente indicadores viáveis para futuras avaliações da política

pública formulada. Numa perspectiva macro, as informações e indicadores criados oferecerão condições para analisar a realidade social (JANNUZZI, 2017; SOLIGO, 2013).

De forma geral, o objetivo geral do projeto de política pública deve estar alinhado com o interesse local da comunidade e agentes onde será implementado o projeto. Caso a política pública force um programa como uma abordagem de cima para baixo para os seus beneficiários e agentes locais, o objetivo tende a possuir mais desafios (MARTTINEN et al., 2020; SECCHI, 2019).

Cada etapa está associada a diferentes atores. A formulação da política é o domínio dos analistas, a adoção da política é o domínio dos burocratas e políticos e a implementação da área dos praticantes. Desta maneira, mesmo uma política amplamente aprovada pode ter problemas ao ser implementada, visto o número de agências, departamentos e burocratas devem relacionar-se para colocar em operação mesmo uma pequena política (PATTON et al., 2016).

Os formuladores de políticas não são simplesmente analistas de políticas públicas em agências governamentais, legisladores e seus assessores, mas também “*outsiders*” que têm alguma influência no desenho de políticas (MINTROM; LUETJENS, 2017; SANDERSON, 2009). A política pública vem se transformando em um ambiente com ênfase na comunicação e discussão de ideias e soluções, com um ambiente complexo para entender as necessidades da sociedade. (MELTZER, 2013; MINTROM, 2011; SCOTT; BAEHLER, 2010)

De forma geral, a formulação da política pública está alinhada com o pensamento de analisar o problema e delinear alternativas do que deve ser feito. Assim, a definição do problema tem preferência cronológica e factual sobre as demais atividades como o desenho das políticas. Realizar a etapa de formulação de forma assertiva, alinhando as ferramentas adequadas para o diagnóstico e agentes dispostos com a política pública (BARDACH, 2000; COLEBATCH, 2018).

2.4.1 Desafios na formulação da política pública

Ao abordar as políticas públicas educacionais temos uma série de experiências fracassadas em várias etapas de estruturação dos programas. Assim, as políticas públicas, que no papel buscam soluções, mas na aplicação há problemas que atrasam ou interrompem os programas, por muitas vezes não identificar os desafios previamente. Exemplos incluem a Transamazônica, o Polonoroeste, Fome Zero, entre outros. Assim, grandes somas de recursos são gastas, e os programas amargam baixos ou nenhum resultado (GARCIA, 2020; OLIVEIRA, 2006; VALENTIN, et al., 2022).

Para evitar isso, os formuladores de políticas são aconselhados a antecipar a adoção e o fracasso da implementação e a usar técnicas como análise de viabilidade política, mapeamento retroativo ou cooptação. Espera-se que o analista analise as motivações, crenças e recursos dos principais atores dos quais a implementação futura depende (BENDER, 2012; CHAVES; SECCHI, 2022; HACKETT et al., 2019).

Os programas de políticas públicas na área da educação geralmente enfrentam desafios específicos para a formulação e implementação de soluções que possam atender a demanda da sociedade (HARRIS, 2014). Assim, elementos como, tempo de implementação, nível de envolvimento dos beneficiários, sendo alunos, famílias, corpo docente, estrutura, gerenciamento, ou outros, podem ser considerados como um potencial desafio para os formuladores (BASSO; FERREIRA; OLIVEIRA, 2022).

Ao pensar na formulação de uma política pública educacional, vários pontos são identificados na literatura (BELL, 2010; BENDER, 2012; BOSS, 2012; COLLEY, 2008; SOLOMON, 2003). Cada programa pode encontrar uma variedade de desafios específicos para suas sociedades onde será implementada. Como exemplo de desafio pode-se citar a quantidade de tempo disponível para planejar a política pública, bem como a capacidade da política pública em atender aos requisitos planejados pelo programa.

O próprio processo de formulação, definição e gerenciamento da política pública geram empecilhos e por sua vez desafios a serem gerenciados. Indo mais além, há desafios no gerenciamento das pessoas, sejam eles o corpo docente, a equipe de gestão administrativa e pedagógica, além dos alunos que podem ser os beneficiários do programa.

Assim, os desafios fundamentam-se em obstáculos das mais variadas características, dificultando o processo de formulação e conseqüentemente atrapalhando as próximas etapas como o processo de implementação do programa. Constituem ainda alguns desafios o envolvimento da interação, assiduidade, comprometimento entre os agentes, além da articulação entre os poderes e redes municipal, estadual ou federal de ensino (BRANCO, 2012).

Contemplar a análise dos resultados de estudo com foco nessas questões ajuda a determinar quais são os maiores e menores desafios dos diversos agentes envolvidos no diagnóstico, planejamento, desenvolvimento e implementação de políticas públicas. O empenho nos estudos dos resultados também favorece a divulgação de visões de todos estes agentes sobre o processo de formulação da política pública.

Independente do empenho do gestor do programa, e dos agentes envolvidos, os desafios durante as etapas das políticas públicas sempre existiram, contudo, identificá-los pode

minimizar ou sanar eventuais problemas futuros que o gestor precisará resolver. A identificação oportuna dos desafios aumenta a margem de sucesso que a política pública pode alcançar.

Nesse sentido, para completar a seção serão apresentadas as categorias que foram estruturadas através das características em comum com as variáveis dos desafios. As variáveis foram encontradas pelas análises das revisões bibliográficas do presente trabalho, e desta forma realizado a estruturação das 10 categorias, a fim de contextualizá-los como elementos utilizados para identificar os desafios na formulação da política pública.

2.4.1.1 Liderança do gestor

A categoria de liderança no processo de formulação de políticas públicas vai além de desenhar uma política pública clara e eficiente em seus aspectos técnicos. Esse pensamento representa apenas o começo do assunto, pois o líder precisa criar conexão entre as diferentes esferas e conectar interesses, criando diálogos entre os agentes envolvidos. A capacidade de articulação é, sim, o grande diferencial de uma liderança capaz de criar políticas públicas institucionalizadas (AUSTIN, 2001; SOUSA; BATISTA; HELAL, 2022; MACKKEY et al., 2018).

A liderança no programa de políticas públicas precisa estar presente em grande parte dos momentos e possuir uma capacidade de conectar os agentes em um objetivo comum e benéfico para a sociedade a qual a política pública foi direcionada (ANYEBE, 2022; FRIEND et al., 2010; NDALAMBA; ESAU, 2020;). A esfera política abrange os interesses políticos diversos e os agentes que compõe a agenda estabelecida, sendo ela ligada a assuntos de gestão, políticos e da sociedade com articulações com os cidadãos (ESAU, 2020; FRIEND et al., 2010; PROBART et al., 1997).

2.4.1.2 Planejamento

Em todas as formas de se estruturar a etapa de formulação de políticas públicas, sempre haverá a exigência das ações por parte de algum agente, sendo ele os Governos ou dos agentes externos, ou entidades do terceiro setor envolvidos (BAPTISTA, 2019; DILLON; GALLAGHER, 2019; PERONI; SUSIN; MONTANO, 2021). O planejamento também precisa considerar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades para formulação da política pública (DOUGLAS et al., 2016; NASCIMENTO; SOUZA; FRANCO, 2022).

Quando se analisa os problemas sociais e econômicos que necessitam de políticas públicas, é primordial envolver no planejamento, várias alternativas onde não há apenas uma única solução ideal. Cabe aos gestores junto com os agentes analisarem as estratégias e encontrar a mais viável para o planejamento (MARINZECK-SANTOS, 2021; VESELÝ, 2020; VIEIRA; MORAIS; CAMPOS, 2021). Quando o governo necessita tomar decisões isso envolve interesses de toda a sociedade e para atender a esta necessidade é preciso planejamento da agenda da política pública.

O planejamento envolve considerar a escassez de recursos humanos com qualificação e participativos, equipamentos, experiência e capacitação técnica dos envolvidos e agentes que concebem as políticas públicas (DOUGLAS et al. 2016; MARTTINEN et al., 2019; RICHARDSON; REYNOLDS, 2012; SANT'ANNA, 2020). Além desses pontos, há da mesma forma o carecimento de envolver diferentes agentes que podem agregar na formulação, sendo eles: representantes do governo federal, estadual ou municipal, membros de comunidades locais que vivem a realidade diagnosticada pela política pública. Controlar estes processos inevitavelmente é complexo e problemático.

2.4.1.3 Formação de equipe

A categoria de formação de equipe busca apresentar a importância de possuir na equipe de gestão da política pública uma equipe que pode adaptar-se às novas possibilidades gestoras, aprimoramento com base teórica e prática da política pública educacional, ter autonomia para trabalhar nas soluções para as necessidades da sociedade (HACKETT et al. 2019; RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI; NUNES; CHAVES, 2021).

O gestor e sua equipe devem estar preparados para elaborar a política pública com compromisso, competência teórica, técnica e política. Os agentes da equipe formuladora precisam compreender a realidade da sociedade em sua complexidade, levando em consideração as partes que influenciam no processo de decisão e análise da política pública local (BESIC et al., 2017; BULLOUGH, 2015; DILLON; GALLAGHER, 2019; MACHIDA; WALSH, 2015; MARINZECK-SANTOS, 2021; SANT'ANNA, 2020; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013).

O líder do projeto deve ter uma equipe com visão que inclua metas e prioridades; capacidade de correlacionar diferentes variáveis, pesquisar, encontrar informações e treinar na análise de problemas emaranhados.

2.4.1.4 Responsabilidade

Com o desenvolvimento do programa de políticas públicas, seja ele no âmbito municipal, estadual ou federal, ao agregar atividades e pessoas é necessário atribuir responsabilidades para cada etapa. Estabelecer como objetivo interno a análise de responsabilização entre agentes e envolvendo também o Estado nestes objetivos ao longo do ciclo das políticas públicas faz parte do sucesso do programa (MACHIDA; WALSH, 2015; RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI; NUNES; CHAVES, 2021; STEIN; MARIN, 2019).

O processo de controlar as responsabilidades dos agentes nas políticas públicas utilizando a visão de administração pública traz ganhos para a sociedade. O processo de delegar e monitorar a responsabilidade dos agentes em qualquer fase do *policy cycle*, auxilia na revisão de ineficiências e desvios na gestão que possam acontecer no futuro. Ao conferir as devidas responsabilidades aos agentes adequados, faz que com os próprios agentes se sintam pertencentes ao programa e cumpram suas atividades de forma participativa (AGUIAR; LIMA, 2020; MACHIDA; WALSH, 2015; RAMOS; BONAMINO, 2022).

Um olhar mais atento busca determinar responsabilidades para agentes internos do programa, bem como agentes externos, quando aplicado, como órgãos executivos e legislativos, bem como entidades do terceiro setor, órgãos consultivos e fiscalizadores. A responsabilidade traz vantagens no processo de formulação e posterior organização da agenda da política pública educacional.

2.4.1.5 Capacitação

A competência técnica dos colaboradores públicos reflete diretamente na qualidade dos gastos públicos. O processo de capacitação de agentes públicos e privados em uma política pública, além de tornar eficiente o gasto do orçamento, também pode refletir os resultados a serem alcançados. Os processos para se realizar os treinamentos e capacitações dos colaboradores mostra-se ser algo contemporâneo e considerado uma boa prática neste segmento de políticas públicas e também na área da educação (COUTO; GONÇALVES, 2016; DILLON; GALLAGHER, 2019).

Os agentes da política pública que possuem treinamento para melhor realização das suas funções, tendem a estarem mais alinhados estrategicamente com suas organizações. A formação e capacitação trazem vantagens, visto que muitos agentes não estão familiarizados com a execução de políticas públicas. A capacitação, além de presente, deve ser eficiente e atingir os

resultados que pretende ao expor o agente a uma série de novos conhecimentos e práticas atuais (FRIEND et al., 2010).

Estruturar treinamentos, capacitações e formação para os agentes públicos significa envolver, motivar, cativar e, conseqüentemente, desenvolver os programas de políticas públicas educacionais (MARINZECK-SANTOS, 2021). A categoria de capacitação aborda duas variáveis relacionadas à existência de treinamento e qualidade do treinamento realizado.

2.4.1.6 Gestão de mudança

O conceito de gestão de mudanças está no entendimento de um processo estruturado onde é possível o acompanhamento e quando aplicado o gerenciamento das relações entre indivíduos do programa. A compreensão dos agentes da política pública com a mudança de um estado de interação atual para o preparo para possíveis oscilações das interações que o grupo possa ter. A gestão de mudança busca uma maneira de adequar os resultados esperados com possíveis conflitos existentes no programa de políticas públicas (FARIA, 2005; RAMOS; BONAMINO, 2022).

O ambiente das políticas públicas envolve uma complexidade de elementos que interagem entre si e podem causar mudanças nos objetivos pretendidos. Portanto, há a necessidade do uso de estratégias para lidar com as mudanças e gestão para construção novamente de um ambiente favorável para os agentes atingirem as finalidades da política pública. A gestão de mudança torna-se necessária para transformar o efeito da afinidade e conexão dos elementos em cada etapa da política pública e principalmente em sua primeira fase de formulação da agenda, levantamento das necessidades e busca por soluções (BAPTISTA, 2019; EBELO; KASSAR, 2018; SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017).

Cada ator possui suas responsabilidades, dinâmicas de atividades no grupo, contribuições para a solução do problema, articulações com o poder público e a sociedade. Alterar funções, diretrizes, regras e pessoas dentro da equipe requer uma gestão atenta a detalhes, pessoas e administração do programa junto com os objetivos traçados.

2.4.1.7 Recursos financeiros

A lei orçamentária obedece e privilegia, ainda, os princípios constitucionais da eficiência, economicidade, transparência, probidade, programação, unidade, entre outros. Trata-se, sobretudo, de técnica para o atingimento dos objetivos da República, através de

mecanismo consciente de utilização dos recursos públicos e vinculação indissociável ao interesse público (FARIA, 2005; OLIVEIRA et al., 2019; TRIPODI; PERES; ALVES, 2022).

Para atingir os fins e os objetivos socialmente almejados, o Estado promove uma conjunção premeditada de execuções que permitem a obtenção dos financiamentos necessários a realização dos respectivos dispêndios, de acordo com a programação governamental consubstanciada no instrumento formal de previsão das receitas e autorização dos investimentos e despesas públicas. O gerenciamento do recurso financeiro deve ser feito ainda na fase de agenda da política pública (OLIVEIRA et al., 2019).

Assim, é imprescindível que todos os agentes entendam que recursos financeiros pressupõem a esgotabilidade. Gerenciar o recurso finito de dinheiro para a política pública traz urgência na forma como este recurso é gasto e a previsão futura de recebimentos. A categoria de recursos financeiros busca identificar se há fonte geradora e a constância da geração de caixa para o programa (FARIA, 2005; TRIPODI; PERES; ALVES, 2022).

2.4.1.8 Comunicação

O conhecimento das políticas públicas, com a óptica cíclica das etapas que se intercalam, faz com que seja possível realizar uma avaliação mais estrutural dos elementos que compõem o programa. Conhecer a interação entre os responsáveis diretos pela formulação das informações que futuramente irão compor a política pública traz uma riqueza de dados a serem analisados (BUSCH, 2020; HARKKI et al., 2020).

A comunicação se apresenta como fundamental nesta etapa, pois exhibe as relações interpessoais entre os diferentes atores e gera o acompanhamento dos processos informativos gerados durante a etapa de formulação. A comunicação entre os agentes participantes e elementos externos do programa consegue mostrar o grau de abertura que a política pública está para a sociedade (HARKKI et al., 2020; RAMOS; BONAMINO, 2022).

Desde o processo de formação do programa realizado pelos agentes até a avaliação da política pública, a comunicação é notável como elemento chave para entender a gestão do programa. A gestão eficiente voltada para a comunicação pode servir de potencializador para as relações dos atores participantes do programa. A sua eficiência também aparece na análise dos canais utilizados para transmitir informações entre os agentes, ambiente externo e beneficiários do programa (AGUIAR; LIMA, 2020; RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI, 2019).

2.4.1.9 Ambiente externo

Ao analisar a política pública é imprescindível pensar nas possíveis influências do ambiente exterior sobre a formulação da política pública educacional. Os fatores relevantes relacionados ao contexto externo e que podem comprometer, e até inviabilizar o desenvolvimento das ações do programa e seus agentes. A análise das estruturas, apoio da sociedade, gestão pública local entre outros requisitos importantes para o ambiente externo. (BIASOLI; SORRENTINO, 2018; CALDERÓN; RAQUEL; CABRAL, 2015; MARINZECK-SANTOS, 2021; SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017).

Os participantes do programa, beneficiários, poder público, empresas externas, órgãos governamentais, cultura do local e do país também fazem parte dos fatores externos de contexto do programa, que podem influenciar o seu desempenho. Os fatores podem atrasar, interromper ou alavancar o andamento de um programa (MARTTINEN et al., 2020; OPFER; PEDDER, 2011; PIRES; GOMIDE, 2016; SIMPKINS et al., 2017).

O contexto em uma política pública uma das etapas fundamentais é a avaliação do programa e um dos critérios analisados é a capacidade de planejamento frente ao ambiente externo. A estratégia orientada para a execução do programa deve estar embutida por uma visão do contexto local onde será formulada, implementada e avaliada o programa (ABREU, 2020; BESIC et al., 2017; DOUGLAS et al., 2016; MELO et al., 2020; OLIVEIRA et al., 2019; SANTOS; GOBBI; LOPES, 2017).

A formulação da política pública educacional em um programa local envolve também o planejamento e análise das características do beneficiário e da sociedade. Assim, o exame das crenças, atitudes, valores, além de mecanismos de enfrentamento podem representar desafios ou oportunidades na gestão do programa (BESIC et al., 2017; BULLOUGH, 2015; MUNHÓS; URQUIZA, 2020; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013).

2.4.1.10 Cultura social

A cultura social de uma organização é constituída de um padrão de atitudes, formas de pensar, e gestão de como um grupo. A maneira como este grupo busca resolver seus problemas relacionados a adaptação interna da equipe ou externa traz eficiência à política pública. Trabalhar esta cultura, transmitindo aos membros recém-chegados de fundamental importância e claramente mais um desafio que a gestão precisa incorporar em seus objetivos do programa

de políticas públicas (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017; BULLOUGH, 2015; VESIKIVI et al., 2019).

Um grande desafio para os gestores das políticas públicas são os conflitos em relação às expectativas dos segmentos da sociedade e interessados no programa e as diferentes culturas de como solucionar essa necessidade por parte dos agentes. O uso dos conceitos de administração e gestão como referenciais guiam o debate e orientam a equipe de agentes para a cultura desejada (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017).

A cultura social do grupo, está impregnada de fatores de clima organizacional, ambiente, o clima da escola, e ainda de fatores ligados a antropologia e psicologia. A busca por relacionar a cultura organizacional às ações que devem ser tomadas para atingir os resultados esperados por uma respectiva sociedade. Observar a forma como os agentes lidam com as orientações para busca por soluções gera potencialidades de sucesso do programa (BULLOUGH, 2015; VESIKIVI et al., 2019).

3 MÉTODO DE PESQUISA

A escolha de um método científico é de profunda importância para a realização da pesquisa. Definir critérios para garantir o rigor científico e a validade do conhecimento elaborado e apresentado. Desta forma, o método científico busca alcançar as técnicas e procedimentos adequados dentro das especificidades do objeto de estudo (GIL, 2019; YIN, 2015).

Neste capítulo serão apresentados os principais aspectos da metodologia utilizada para a condução do estudo, tipo de pesquisa, perguntas, modelo, protocolo de estudo de caso, análise e interpretação dos dados e etapas da pesquisa.

Relacionado à metodologia, com finalidade para que pesquisa seja realizada de forma cautelosa, Oliveira (2002, p. 118) explica que “[...] planejar cuidadosamente uma investigação de acordo com as normas da Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo”. De acordo com Soares (2003, p. 42) salienta que “[...] a pesquisa científica é a realização de uma investigação planejada, que é desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas”.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa de estudo de caso. Durante a explanação das informações do trabalho, pretende-se apresentar a classificação da pesquisa, o método, o instrumento de coleta de dados, e as técnicas de análise para levantamento das informações sobre o tema e posteriormente abordar as descobertas com o estudo de caso estudado.

A pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico do pesquisador. Assim, é um estudo que se refere ao instrumento de captação e manipulação da realidade observada. A pesquisa científica se dirige à inquirição de métodos e procedimentos escolhidos (GIL, 2019; VERGARA, 2003).

O estudo de caso da formulação da política pública terá suas evidências triangulares com a observação direta do pesquisador, análise da documentação gerada pela formulação da política pública e as respostas coletadas nas entrevistas individuais dos agentes participantes da formulação.

A pesquisa possui uma análise qualitativa com característica descritiva dos resultados encontrados. O objetivo está em identificar os desafios existentes na literatura com o estudo de

caso analisado e oferecer à comunidade científica descobertas e confirmações importantes para a formulação da política pública municipal.

Este trabalho faz parte do desenvolvimento de uma série de trabalhos realizados pelo grupo GREFIC- Grupo de Estudos em Eficiência, que é liderado pelo professor Alexandre Pereira Salgado Júnior. O Grefic possui diversos trabalhos em vários campos do conhecimento, em especial este trabalho busca contribuir com o campo da educação.

O grupo estuda há mais de 12 anos o ambiente educacional do Brasil em comparação com a educação de outros países. Dentro desta visão, são investigadas práticas administravo-pedagógicas na visão municipal dos mais diversos estados do Brasil. Essas investigações são desenvolvidas com uma visão quali-quantitativa, como, por exemplo, o uso da metodologia DEA 2 Estágios (SALGADO JUNIOR; NOVI, 2014, 2015; SALGADO JUNIOR; NOVI; FERREIRA, 2016; REGALO et al. 2016, SORIANO, 2017; PACIFICO, 2019; BENITE, 2020; MARINZECK-SANTOS, 2021).

O GREFIC analisa características da gestão escolar, visitando tanto em escolas nacionais, quanto internacionais para estudar a campo a aplicação de suas pesquisas. Atualmente o GREFIC está desenvolvendo um projeto de política pública educacional em um município de pequeno porte do interior paulista, o projeto visa desenvolver o ciclo das políticas públicas para a melhoria do aprendizado dos alunos das escolas municipais.

O presente trabalho procura contribuir com o grupo GREFIC com a análise dos desafios na etapa de formulação da política pública educacional em desenvolvimento. Conhecer as dificuldades durante as ações dos pesquisadores do grupo GREFIC e dos agentes públicos locais para a formulação deste projeto torna o resultado importante para o desenvolvimento de novos projetos para o grupo.

3.1.1 Pesquisa bibliográfica

O presente trabalho científico inicia-se por uma pesquisa bibliográfica, onde o pesquisador realiza uma busca sistematizada nas obras já publicadas e com relevância científica para encontrar e analisar o tema que representa a inquietação da pesquisa proposta. A pesquisa bibliográfica é considerada a atividade basilar da construção de um pensamento científico. Através da pesquisa bibliográfica é possível vislumbrar eventos específicos. As referências para ampliar o conhecimento científico são diversas: artigos científicos, livros, dissertações, teses, anuários, leis, revistas e outras fontes com validade científica publicada (FONSECA, 2002; GIL, 2022; SEVERINO 2007).

A pesquisa bibliográfica é uma importante metodologia no âmbito da educação, a partir de conhecimentos já estudados, o pesquisador busca analisá-los para responder seu problema do objeto de estudar ou comprovar suas hipóteses, adquirindo novos conhecimentos sobre o assunto pesquisado (BRAY; ADAMSON; MASON, 2014; ENSSLIN; VIANNA, 2008; BOCCATO, 2006; GOLDENBERG; MARSIGLIA; GOMES, 2003).

A atual pesquisa buscou entender mais sobre os desafios da política pública educacional com a pesquisa bibliográfica de trabalhos científicos disponíveis nos buscadores, como o *Web of Science Core Collection*, *Science Direct - Elsevier*, AGUIA Portal de Busca integrada (PBi), onde serão pesquisados termos relacionados a desafios das políticas públicas educacionais nos idiomas inglês e português.

O objetivo é coletar um grande número de informações relacionadas a desafios na etapa de formulação de políticas públicas em estudos nacionais e internacionais. Os trabalhos científicos serão analisados individualmente com o objetivo de colher informações que possam corroborar com os estudos deste trabalho e assim construir um conjunto de variáveis relacionadas aos desafios e aplicar no estudo de caso da política pública educacional no município de pequeno porte.

A pesquisa bibliográfica foi realizada em duas etapas, sendo a primeira, analisando artigos internacionais e a segunda artigos brasileiros. As bases de dados já citadas anteriormente foram: *Science Direct*, *Web of Science* e PBi Portal de busca integrada. Cada uma das bases de dados possui características que auxiliaram na busca por trabalhos científicos de forma a complementar a necessidade bibliográfica deste trabalho.

A *Science Direct* é considerada a plataforma mais importante da *Elsevier* de literatura acadêmica com revisão por pares. Possui mais de 2.500 revistas e 40.000 títulos de livros, com milhões de publicações de textos completos de artigos de revista revisados por pares.

A *Web of Science* é uma plataforma *online*, que contém base de dados de informações bibliografias e citações. Trata-se, em resumo e através deste, é possível obter um link para acesso ao texto integral das pesquisas científicas em revistas e outros bancos de dados. O PBi é uma solução de busca e descoberta que integra os recursos informacionais da USP. Além disso, as pesquisas utilizam o banco de dados de periódicos da Capes.

Os termos de pesquisa empregados para pesquisas internacionais e nacionais foram: “*Challenge Education Public Policy*”, “*Challenges Education Public Policies*”. Contudo para a base nacional também foram utilizados os mesmos termos: “Desafio Política Pública Educação” e “Desafios Políticas Públicas Educação”. O termo em português foi utilizado para considerar trabalhos científicos nacionais sem tradução para o inglês.

Buscaram-se os artigos que contivessem estes termos no título, resumo ou palavras-chave, limitando-se a busca daqueles trabalhos publicados em periódicos científicos. O período temporal foi do mais novo para o mais antigo utilizando a base de dados disponível até 30 junho de 2022.

A pesquisa nos bancos de dados se limitou a investigar os 10 últimos anos de publicações, sendo assim realizado o filtro de 2011 até 2022. Desta foram no banco de dados da Science Direct apresentou um total de 107.925 resultados que depois foram filtrados em artigos científicos, resumos de artigos, e logo em seguida pelas áreas de ciências sociais, economia, econometria e finanças, negócios, gestão e contabilidade, totalizando 43.285.

Ainda no site da *Science Direct* foi pesquisado no termo português e nas buscas apareceram um total de 138 artigos utilizando o filtro de 2011 até 2022.

O banco de dados da *Web of Science* apresentou um total de 6.487 resultados que depois foram filtrados em artigos científicos, resumos de artigos, e logo em seguida pelas áreas de pesquisa em educação ciências, sociais, administração pública e estudos urbanos, totalizando 2.015. Não houveram dados para o termo em português.

O banco de dados da PBI Portal de busca integrada encontrou 1.157.052 resultados que depois foram filtrados em artigos científicos, dissertações, produções acadêmicas e logo em seguida por assunto política, pesquisa em educação, gestão e ciências sociais, totalizando 429.359 resultados.

Os trabalhos científicos não foram analisados em sua maioria devido à quantidade enorme de resultados. O excesso de resultados deve-se ao fato dos filtros do motor de busca não conseguirem distinguir trabalhos científicos específicos para políticas públicas educacionais, apresentando também dados de políticas públicas na área da saúde, ambiental, etc. Desta forma optou-se por analisar os artigos mais recentes, com mais destaques e citações em primeiro lugar.

O resultado das pesquisas gerou um conjunto de 39 variáveis distribuídas em 10 categorias de acordo com a afinidade de assuntos. Cada uma das 39 variáveis possui elementos relacionados a desafios possíveis para a etapa de formulação da política pública. Nas buscas foram analisadas as informações dos trabalhos científicos que abordavam o assunto de políticas públicas educacionais e apresentavam elementos de desafios.

Os desafios dos trabalhos científicos foram analisados e selecionados conforme correspondesse à etapa de formulação da política pública. As variáveis representam os potenciais desafios que uma política pública educacional pode ter no período de formulação.

O quadro 7 apresenta de forma detalhada cada uma das 39 variáveis, categorizadas e com seus respectivos referenciais teóricos.

Quadro 7 - Desafios da formulação

CATEGORIA	VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Liderança do gestor	Ausência de liderança para formulação do programa.	ALMEIDA; CARNEIRO, 2003; ANYEBE, 2022; AUSTIN, 2001; MACKKEY et al., 2018; FRIEND et al., 2010; NDALAMBA; ESAU, 2020; PROBART et al. 1997; SOUSA; BATISTA; HELAL, 2022
Liderança do gestor	Falta e despreparo da liderança para a formulação do programa.	ALMEIDA; CARNEIRO, 2003; ANYEBE, 2022; AUSTIN, 2001; FRIEND et al., 2010; MACKKEY et al., 2018; NDALAMBA; ESAU, 2020; PROBART et al. 1997; SOUSA; BATISTA; HELAL, 2022
Planejamento	Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.	BAPTISTA, 2019; BRANCO, 2012; DILLON; GALLAGHER, 2019; FRIEND et al., 2010; PERONI; SUSIN; MONTANO, 2021; PINTO; OLIVEIRA, 2017
Planejamento	Falta de planejamento compartilhado com os demais agentes participantes da formulação.	AUSTIN, 2001; DILLON; GALLAGHER, 2019; FRIEND et al., 2010; MARINZECK-SANTOS, 2021; VESELÝ, 2020; VIEIRA; MORAIS; CAMPOS, 2021
Planejamento	Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.	THOMAS et al., 2018; VESELÝ, 2020; VIEIRA; MORAIS; CAMPOS, 2021
Planejamento	Tempo escasso e prazos curtos para planejar e formular o programa.	BELL, 2010; BENDER, 2012; BOSS, 2012; COLLEY, 2008; FLORY; MCCAUGHTRY, 2011; MARKHAM et al., 2003; SOLOMON, 2003; VESELÝ, 2020; VIEIRA; MORAIS; CAMPOS, 2021
Planejamento	Não há definição da forma de avaliação do programa durante sua formulação.	BELL, 2010; BENDER, 2012; BOSS, 2012; COLLEY, 2008; COMPTON; LUETJENS; HART, 2019; FLORY; MCCAUGHTRY, 2011; MARKHAM et al., 2003; OECD, 2019; SOLOMON, 2003; VIEIRA; MORAES; CAMPOS, 2021
Planejamento	Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.	DOUGLAS et al., 2016; GRAUE et al., 2007; NASCIMENTO; SOUZA; FRANCO, 2022; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013
Planejamento	Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.	DOUGLAS et al. 2016; MARINZECK-SANTOS, 2021; MARTTINEN et al., 2019; RICHARDSON; REYNOLDS, 2012; SANT'ANNA, 2020

Continua.

Quadro 7 - Desafios da formulação

CATEGORIA	VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Formação de equipe	Desconsiderar um ou mais agentes envolvido no programa de formulação.	HACKETT et al. 2019; RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI; NUNES; CHAVES, 2021
Formação de equipe	Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.	BESIC et al., 2017; BRANCO, 2012; BULLOUGH, 2015; DILLON; GALLAGHER, 2019; GRAUE; OEN, 2007; MACHIDA; WALSH, 2015; MARINZECK-SANTOS, 2021; SANT'ANNA, 2020; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013; TRENT et al., 2003
Responsabilidades	Órgão governamental não compartilha nenhuma responsabilidade no planejamento da formulação.	MACHIDA; WALSH, 2015; RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI; NUNES; CHAVES, 2021; STEIN; MARIN, 2019
Responsabilidades	Falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública.	AGUIAR; LIMA, 2020; MACHIDA; WALSH, 2015; RAMOS; BONAMINO, 2022
Capacitação	Falta de treinamento aos agentes participantes da formulação do programa.	AUSTIN, 2001; COUTO; GONÇALVES, 2016; DILLON; GALLAGHER, 2019; FRIEND et al., 2010; MARINZECK-SANTOS, 2021
Capacitação	Ineficiência do treinamento aplicado aos agentes participantes da formulação do programa.	AUSTIN, 2001; COUTO; GONÇALVES, 2016; DILLON; GALLAGHER, 2019; FRIEND et al., 2010; MARINZECK-SANTOS, 2021
Gestão de mudança	Mudanças de diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	FARIA, 2005; RAMOS; BONAMINO, 2022
Gestão de mudança	Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	FARIA, 2005; RAMOS; BONAMINO, 2022
Gestão de mudança	Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	BAPTISTA, 2019; EBELO; KASSAR, 2018; FARIA, 2005; SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017
Gestão de mudança	Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.	BAPTISTA, 2019; EBELO; KASSAR, 2018; FARIA, 2005

Continua.

Quadro 7 - Desafios da formulação

CATEGORIA	VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Recursos financeiros	Falta de alocação do recurso financeiro para formulação do programa.	FARIA, 2005; OLIVEIRA et al., 2019; TRIPODI; PERES; ALVES, 2022
Recursos financeiros	Interrupção de recursos financeiros destinados a formulação do programa.	FARIA, 2005; OLIVEIRA et al., 2019; TRIPODI; PERES; ALVES, 2022
Comunicação	Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.	BUSCH, 2020; HARKKI et al., 2020; TRENT et al., 2003
Comunicação	Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.	BUSCH, 2020; HARKKI et al., 2020; TRENT et al., 2003
Comunicação	Comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa.	HARKKI et al., 2020; TRENT et al., 2003; ZAKHARIA; MENASHY; SHIELDS, 2022
Comunicação	Dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa.	BRANCO, 2012; RAMOS; BONAMINO, 2022
Comunicação	Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.	AGUIAR; LIMA, 2020; RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI, 2019
Ambiente externo	Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.	BIASOLI; SORRENTINO, 2018; CALDERÓN; RAQUEL; CABRAL, 2015; FRIEND et al., 2010; MARINZECK-SANTOS, 2021; SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017; TRENT et al., 2003
Ambiente externo	Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.	BIASOLI; SORRENTINO, 2018; DOUGLAS et al. 2016; MARINZECK-SANTOS, 2021; MARTTINEN et al., 2020; PERONI; SUSIN; MONTANO, 2021; RICHARDSON; REYNOLDS, 2012
Ambiente externo	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.	BEHRING; BOSCHETTI, 2008; BIASOLI; SORRENTINO, 2018; LADSON-BILLINGS, 2006; LUX; MCCULLICK, 2011; MARTTINEN et al., 2020; OPFER; PEDDER, 2011; PIRES; GOMIDE, 2016; SIMPKINS et al., 2017; SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017

Continua.

Quadro 7 - Desafios da formulação

CATEGORIA	VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Ambiente externo	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal.	BEHRING; BOSCHETTI, 2008; LADSON-BILLINGS, 2006; LUX; MCCULLICK, 2011; MARTTINEN et al., 2020; OPFER; PEDDER, 2011; PIRES; GOMIDE, 2016; SIMPKINS et al., 2017
Ambiente externo	Programa não adequado aos fatores culturais da sociedade onde será inserido.	ABREU, 2020; BEHRING; BOSCHETTI, 2008; LADSON-BILLINGS, 2006; LUX; MCCULLICK, 2011; MARTTINEN et al., 2020; MELO et al., 2020; MUNHÓS; URQUIZA, 2020; OPFER; PEDDER, 2011; SANTOS; GOBBI; LOPES, 2017; SIMPKINS et al., 2017
Ambiente externo	Crenças individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	ABREU, 2020; AUSTIN, 2001; BESIC et al., 2017; BULLOUGH, 2015; DOUGLAS et al., 2016; MELO et al., 2020; MINKE et al., 1996; MUNHÓS; URQUIZA, 2020; MURATA, 2002; OLIVEIRA et al., 2019; SANTOS; GOBBI; LOPES, 2017; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013
Ambiente externo	Atitudes individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	ABREU, 2020; AUSTIN, 2001; BESIC et al., 2017; BULLOUGH, 2015; DOUGLAS et al., 2016; MELO et al., 2020; MINKE et al., 1996; MUNHÓS; URQUIZA, 2020; MURATA, 2002; OLIVEIRA et al., 2019; SANTOS; GOBBI; LOPES, 2017; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013
Ambiente externo	Identidades individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	ABREU, 2020; AUSTIN, 2001; BESIC et al., 2017; BULLOUGH, 2015; DOUGLAS et al., 2016; MELO et al., 2020; MINKE et al., 1996; MUNHÓS; URQUIZA, 2020; MURATA, 2002; OLIVEIRA et al., 2019; SANTOS; GOBBI; LOPES, 2017; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013
Ambiente externo	Valores individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	ABREU, 2020; AUSTIN, 2001; BESIC et al., 2017; BULLOUGH, 2015; DOUGLAS et al., 2016; MELO et al., 2020; MINKE et al., 1996; MUNHÓS; URQUIZA, 2020; MURATA, 2002; OLIVEIRA et al., 2019; SANTOS; GOBBI; LOPES, 2017; STROGILOS; TRAGOULIA, 2013

Continua.

Quadro 7 - Desafios da formulação

CATEGORIA	VARIÁVEIS	REFERENCIAL TEÓRICO
Ambiente externo	Criação de mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa sugerido.	BULLOUGH, 2015; OLIVEIRA et al., 2019
Ambiente externo	Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.	BELL, 2010; BENDER, 2012; BOSS, 2012; COLLEY, 2008; FLORY; MCCAUGHTRY, 2011; MARKHAM et al., 2003; OLIVEIRA et al., 2019; SOLOMON, 2003
Ambiente externo	Mudanças no cenário político da administração municipal que afetam a agenda do programa.	BULLOUGH, 2015; SANT'ANNA, 2020; SECCHI; NUNES; CHAVES, 2021; VESIKIVI et al., 2019
Cultura social	Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.	BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017; BULLOUGH, 2015; VESIKIVI et al., 2019

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 Estudo de caso

Uma das pesquisas de maior destaque na comunidade científica é o estudo de caso. Sua abrangência está nas áreas sociais, exatas e biológicas, contudo é um estudo com profundidade e exaustivo que pode atender a vários objetivos. A coleta e análise de dados devem ter um planejamento estruturado para evitar inconsistência e críticas à falta de rigor metodológico.

Um dos procedimentos metodológicos de estudo de caso mais indicados para se planejar é do autor Yin (2015) que apresenta três condições relevantes:

- a) O tipo de questão de pesquisa proposto. A necessidade de realizar perguntas do tipo “como” que conforme abordado por Yin (2015) auxilia na profundidade das respostas por meio de pesquisa histórica, experimento ou estudo de caso;
- b) A extensão do controle do investigador sobre os eventos comportamentais reais. Ao considerar eventos de comportamento fora de controle do pesquisador que está investigando o estudo de caso, é importante o uso de pesquisas históricas, estudo de caso, análise de arquivos, entrevistas e *survey*;
- c) Atenção sobre o grau de enfoque dos eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos. Para esta pesquisa, haverá a observação de desafios no estudo de caso em relação aos desafios evidenciados em eventos científicos históricos, que segundo Yin (2015) é possível sua investigação por meio de *survey*, experimento, entrevistas, estudo de caso e análise de arquivos.

É possível perceber vantagens envolvidas nos demais procedimentos. Para esta pesquisa a análise dos arquivos e pesquisa histórica também será relevante para a busca por resultados. A análise de arquivos se dará por busca de documentos existentes durante a formulação da política pública e a pesquisa histórica acontecerá pela análise dos dados apresentados pelos pesquisadores que fazem parte do estudo de caso juntamente com os agentes municipais para a formulação da política pública educacional (CASTELLANI; BARBROOK-JOHNSON; SCHIMPF, 2019; LARRINAGA, 2017).

Ao adentrar na forma de pesquisa já é de conhecimento da comunidade científica a pesquisa descritiva que tem como objetivo a descrição de características de um fenômeno, uma população ou uma experiência, gerando assim informações para uma perspectiva renovada

sobre a realidade conhecida pelo autor. (GIL, 2022). A presente pesquisa, apresenta intuítos descritivos, cujo objetivo se relaciona em linha reta com o entendimento dos fenômenos que estão atualmente acontecendo (BABBIE, 2003).

Para o desenvolvimento da etapa de estudo de caso, a atual pesquisa, escolheu a abordagem qualitativa, visto que esta forma de abordagem autoriza uma aproximação aprofundada do objeto de estudo. (MILLS et al., 2017; SAMPIERI et al, 2013; GIL, 2022). Além disso, a presente pesquisa pretendeu utilizar de estudos bibliográficos para realizar um levantamento de informações sobre desafios em política pública educacional e com estes dados analisados se dedicou de forma qualitativa sobre o estudo que caso selecionado pelo pesquisador.

Uma pesquisa qualitativa tem como função o entendimento, empírico, de tipificar as variedades das pessoas em suas representações no mundo que se vive (BAUER; GASKELL, 2008). Indo além, o método busca conhecer as interações, seus relacionamentos e nuances dos indivíduos com a sociedade e mundo. A pesquisa qualitativa vai buscar atenção ao grau de realidade que não é possível ser quantificado, ou seja, a pesquisa trabalha no ambiente das aspirações, crenças, valores, motivações e atitudes (MINAYO, 2014).

A forma de abordagem das pesquisas podem ser diversas e geram visões diferentes para cada perspectiva que o pesquisador deseja. Desta forma, a escola da visão de mundo que o pesquisador pretende ter, bem como os diferentes métodos estão relatados no quadro 8 (MORGAN, 2007).

Quadro 8 - Abordagem nas pesquisas

	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Abordagem Pragmática
Conexão entre teoria e dados	Indução	Dedução	Abdução
Relacionamento no processo de pesquisa	Subjetividade	Objetividade	Intersubjetividade
Inferência dos dados	Contexto	Generalidade	Transferibilidade

Fonte: Adaptado de Morgan (2007)

O quadro 8 demonstra divergência entre os métodos e os objetivos que se pretende atingir com as suas escolhas para a ciência (MORGAN, 2007). Dentre as escolhas, a

característica que mais representa a busca por resultados desta pesquisa é a abordagem qualitativa, onde busca a indução da teoria com os dados em uma análise no contexto do estudo de caso.

3.3 Abordagem do caso

A apresentação do município selecionado e as características da política pública educacional para estudo tem como objetivo evidenciar atributos básicos e aspectos relacionados com os desafios da formulação da política pública. As informações a seguir foram obtidas por meio de pesquisa a material disponível em meios digitais, dados públicos, documentos institucionais, etc.

3.3.1 Caracterização do caso

O estudo buscará investigar a formulação de uma política pública educacional de um município de pequeno porte. O município em análise foi escolhido por pesquisadores que desenvolvem análises e estudos relacionados ao desenvolvimento e evolução da educação básica municipal no Brasil.

O trabalho buscará acompanhar o processo de diagnóstico e a identificação do problema educacional municipal a ser solucionado por uma ação pública. Essas etapas são insumos essenciais, primordiais, para o desenho de uma política pública. O acompanhamento do grupo de pesquisa avançará até a etapa de formulação da política pública.

O autor deste trabalho acompanhará as etapas e procedimentos que o grupo de pesquisa juntamente com os agentes públicos municipais da cidade desenvolverá para elaborar o desenho ideal na solução dos problemas educacionais municipais.

O caso a ser estudado representa uma grande oportunidade para a comunidade científica, visto que o desenho da política pública que se pretende analisar está envolto de um esforço de sistematizar ações eficientes e eficazes, levando em consideração a aplicação de conhecimento de meios políticos para atingir objetivos específicos (HOWLETT, 2014). Acompanhar este momento de mudança da educação nesse município selecionado representa uma oportunidade que deve ser explorada.

Quanto aos meios, a pesquisa utilizará o estudo de caso no intuito de se identificar os desafios apresentados em profundidade da dinâmica de grupos (YIN, 2016) que, no caso da presente pesquisa, referem-se a observar à interação entre um grupo de pesquisadores que

utilizando da metodologia de Marinzeck-Santos (2021) para observar o avanço das escolas no desempenho dos alunos em exame padronizado, identificaram um município de pequeno porte que possui potencial para desenvolvimento da sua política pública.

Posteriormente, esse município selecionado para estudo de caso, terá sua formulação, implementação e monitoramento da sua nova política pública educacional aplicada nas escolas municipais do ciclo fundamental. Para este trabalho, o objetivo é acompanhar apenas a fase de formulação da política pública e assim identificar os desafios dessa etapa. Durante o processo serão observados o desenvolvimento dos agentes nessa fase.

Para se desenvolver de forma correta o estudo de caso, faz-se necessário o uso de um protocolo como estratégia que prevê os procedimentos e regras a serem seguidas. A função do protocolo é servir como guia do pesquisador, aumentando assim a confiabilidade da pesquisa (YIN, 2016). Assim, para Yin (2015), Freitas e Jabbour (2011) o protocolo a ser desenvolvido no estudo de caso deve conter as seguintes seções:

(a) questão principal da pesquisa;

A primeira etapa demonstra qual o objetivo da pesquisa, quais questões são importantes e foram investigadas. Outro ponto está nas informações que podem ser apresentadas aos indivíduos que participaram da realização deste trabalho.

Uma pergunta de pesquisa é a declaração que questiona de forma específica o que o pesquisador deseja responder para abordar o problema de pesquisa. O objetivo orienta os tipos de dados a serem coletados e o tipo de estudo a ser desenvolvido.

Este trabalho buscou atender ao seguinte objetivo de pesquisa: **Desafios da formulação de uma política pública municipal de educação em um município de pequeno porte.**

(b) objetivo principal;

O objetivo principal relacionado ao trabalho sobre questões que devem ser consideradas e quais as justificativas e motivações para sua presença. As questões, tem o objetivo de manter o entrevistado atendo aos dados que ele precisa e com o planejamento na coleta dos dados.

O objetivo principal é o elemento que resume e apresenta a ideia central do trabalho acadêmico. Desta forma, o objetivo geral responde e expressa de forma clara qual é a intenção da pesquisa. Isso descreve e delimita qual é o escopo do trabalho.

O objetivo deste trabalho é através do **estudo de caso com uso de pesquisas bibliográficas e triangulação de evidências identificar desafios no processo de formulação de uma política pública educacional** no segmento da educação básica em um município de

pequeno porte. Através dos resultados apresentar achados sobre os desafios em futuros processo de formulação de política pública educacional.

(c) temas da sustentação teórica;

A base teórica é um elemento fundamental para a sustentação de qualquer pesquisa científica. É o que permite que um pesquisador seja capaz de situar seu problema e suas inquietações no âmbito das áreas de conhecimento científico. A compreensão de qualquer fenômeno pode ser compreendida de modos distintos, por cada área do conhecimento e por cada tendência teórica dentro das áreas. A base teórica também é responsável por definir o foco com qual se formulará hipóteses para melhor entender a situação problema de cada pesquisa (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

A sustentação teórica deste trabalho busca bases **na avaliação de políticas públicas e nos eventos que geram desafios no processo de formulação do programa público do estudo de caso.**

(d) definição da unidade de análise;

O objetivo que o pesquisador deseja alcançar está ligado na definição da unidade de análise do estudo de caso. É possível utilizar inúmeros casos na mesma organização para se aprofundar em distintas questões, ou seguir outro caminho onde a mesma pesquisa pode ser utilizada com uma variação de assuntos atrelados ao contexto do estudo de caso (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

A análise da unidade ocorre no nível da **secretaria de educação municipal de uma cidade de pequeno porte**. Assim a unidade de análise foca em uma grande área de atuação de um município e dentro desta área analisa casos múltiplos dos agentes na situação de formulação e implementação. Desta forma será possível entender o funcionamento dos indivíduos em atuação no processo de trabalho, agindo em grupo, expressando as suas práticas culturais e estratégias organizacionais.

(e) entrevistados e múltiplas fontes de evidência;

A coleta de dados deve possuir uma qualidade no planejamento, visto a dificuldade em realizar ação junto com o ambiente do estudo de caso. Uma coleta de dados mais estruturada e

sem uma clareza dos resultados que pretende poderá prejudicar todo o trabalho do pesquisador (YIN, 2015). O planejamento da pesquisa assegura os rumos da direção e informações enquanto preserva a ética da pesquisa (ZANELLI, 2002; MATTAR, 2001).

Os dados de campo podem ser obtidos em tal nível de aprofundamento que permitem analisar as características e explicar minuciosamente os aspectos ímpares do caso estudado. Com essa formalidade na realização das entrevistas há a oportunidade de registrar diferenças e semelhanças com outros estudos de caso.

Quadro 9 – Coleta de evidências

Fontes de evidência	Agentes e local	Meio e datas
Observação direta	Participação nas reuniões de formulação da política pública com reuniões quinzenais.	Reuniões <i>online</i> via Videochamada Google Meet. De fevereiro de 2021 a dezembro de 2021.
Entrevistas com pesquisadores	Pesquisadores do Grupo de eficiência (Grefic) apoiadores da política pública junto com o município selecionado.	Reuniões <i>online</i> via Videochamada Google Meet com aplicação do Roteiro semiestruturado A. De janeiro de 2022 à março de 2022.
Entrevistas com especialistas municipais	Agentes públicos responsáveis pela formulação da política pública de educação. Secretário de educação, diretores e coordenadores de escola.	Reuniões <i>online</i> via Videochamada Google Meet com aplicação do Roteiro semiestruturado A. De janeiro de 2022 à março de 2022.
Pesquisa documental	Leis municipais relacionadas às políticas públicas de educação, documentos administrativos da secretaria e do grupo de pesquisa, Histórico de ações de política pública educacional realizadas pelo município.	De janeiro de 2021 à dezembro de 2021.

Fonte: Elaborado pelo autor.

As entrevistas, foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador e conduzidas com a utilização do roteiro semiestruturado, elaborado a partir dos dados identificados na etapa de pesquisa bibliográfica, são realizadas com os agentes principais – diretores das escolas

municipais, secretário municipal de educação e pesquisadores participantes da formulação da política pública educacional do município.

As entrevistas serão feitas de forma semiestruturadas. Para a garantia da veracidade das informações e para que seja possível a posterior triangulação dos dados, cada entrevista é realizada de forma independente, em horários diferentes ao longo do período, com reuniões *online* individuais. Os informantes não têm acesso prévio ao roteiro de entrevistas, de forma a garantir a espontaneidade das respostas. Assim, o Secretário de Educação deve ser entrevistado via videochamada Google Meet, bem como os diretores no ambiente escolar, mas de forma isolada. Os resultados das entrevistas são transcritos e feito a releitura do material coletado com os entrevistados sobre a percepção das informações percebidas.

(f) período de realização:

O período de realização do trabalho de estudo de caso se fixará entre os meses de janeiro de 2021 até abril de 2022. As reuniões e entrevistas acontecerão em data, local e horário previamente agendados e sem tempo de duração pré-estabelecido. O objetivo inicial era a realização das visitas presenciais para o estudo de caso, mas com o aparecimento do vírus Sars-CoV-2, causador da Covid-19 ainda no final de 2019, que se estendeu para além do início do ano de 2022, optou-se por alterar o contato para reunião on-line via ferramenta de videochamada Google Meet e assim evitar ou diminuir atrasos na coleta de dados (SANTOS, 2020; TAMAYO; TUCHAPESK, 2020; VÁSQUEZ ASTUDILLO et al., 2022).

(g) local da coleta de evidências:

O local usado pelo trabalho, por conseguinte, assumir o papel de um "laboratório" para o pesquisador, será um município de pequeno porte onde possui características de receber um projeto-piloto para formulação de políticas públicas e assim, permitindo observar fenômenos diferentes de muitos ângulos diferentes e testar abordagens diferentes em uma base experimental. Um dos critérios de seleção, será justamente, o fato de que o acesso aos locais da pesquisa deva ser liberado para observação do pesquisador com prévio aviso.

(h) obtenção de validade interna, por meio de múltiplas fontes de evidências;

A preocupação com a validade interna, para a pesquisa de estudo de caso, pode ser estendida ao problema mais amplo de se fazer inferências. Para Yin (2015), um estudo de caso inclui uma inferência toda vez que um evento não pode ser diretamente observado. Assim, o pesquisador não pode simplesmente inferir os resultados das ações. Desta forma o uso de múltiplas fontes auxiliará na descoberta e correta análise da realidade. **As fontes envolvendo entrevistas, análise de documentação e observações serão base de evidências coletadas como parte do estudo de caso.**

(i) síntese do roteiro de entrevista;

Ao desenvolver instrumentos de pesquisa e roteiros de entrevista para o trabalho qualitativo, é importante ter em mente os objetivos principais da pesquisa para que o pesquisador de campo possa se orientar para que não deixe de coletar dados essenciais e/ou coletar demais dados que não são necessários nas etapas de análise para sobrecarregá-los (EISENHARDT, 1989).

O contato inicial para realização das entrevistas e posterior observação das dinâmicas das reuniões e interações entre agentes públicos e pesquisadores, foi realizado com o secretário da educação do município selecionado em paralelo como coordenador dos pesquisadores. Neste primeiro momento foi realizado um contato, por telefone, com a secretaria municipal de educação solicitando prévia autorização para uma apresentação por telefone, antecipando a intenção da pesquisa no município. Em paralelo foi realizado o contato por telefone com o coordenador do grupo de pesquisa e posteriormente apresentado as intenções de se estudar o caso de formulação.

Após a autorização da secretária de educação municipal e coordenador do grupo de pesquisadores foi abordado o objetivo da pesquisa e intenções em analisar os resultados da interação entre os pesquisadores e os agentes municipais.

Para o secretário de educação do município, diretores e pesquisadores, no início da entrevista, foi explicado o objetivo da pesquisa e uma breve apresentação do roteiro utilizado. Quando necessário, durante a entrevista será apresentado informações das reuniões realizadas entre os pesquisadores e agentes municipais no processo de formulação. As questões principais buscavam identificar os desafios de formular uma política pública educacional no município.

Com as entrevistas serão atribuídas informações sobre a existência ou não de desafios no processo de formulação da política pública educacional. Essas coletas fazem parte das

percepções dos agentes em relação ao processo de transformar o sistema de educação básica do município.

O instrumento aponta se há desafios previamente percebidos com base na literatura em comparação com o estudo de caso no município escolhido e, a análise dos relatos buscou identificar as percepções de desafios da educação e outras percepções que não foram previamente descritas no instrumento, como a percepções positivas sobre a formulação.

3.3.2 Característica do município

A apresentação do município selecionado para o estudo de caso tem como objetivo evidenciar suas características básicas e aspectos relacionados com os desafios da formulação da política pública educacional para esta cidade. Assim, as informações seguintes foram obtidas por meio de pesquisa a material de divulgação elaborado pelo município de forma digital (*websites*), bem como dados e relatórios do governo federal e estado de São Paulo sobre o município.

Para fins de preservar o anonimato dos agentes públicos integrantes do programa de formulação da política pública educacional, bem como o secretário de educação que participa do programa, o presente trabalho buscou ocultar o nome do município que será estudado, bem como não divulgar os nomes dos agentes públicos, diretores, vice-diretores, coordenadores e secretário da educação ao decorrer do trabalho.

O processo de não divulgar o nome do município e seus agentes públicos no trabalho garante maior segurança no processo para que os agentes possam se expressar de forma livre no processo de formulação da política pública e nas entrevistas semiestruturadas sem se preocuparem com as suas opiniões serem interpretada de forma errônea devido a inúmeros motivos que a falta de anonimato causa.

O trabalho tem como parte observar a atividade de formulação da política pública educacional. Assim os pesquisadores observados fazem parte do Grupo Grefic da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto - FEARP, localizada na cidade de Ribeirão Preto estado de São Paulo.

Para a escola do município que receberia a proposta de formulação de política pública, os pesquisadores do Grupo Grefic na primeira etapa analisaram os municípios da região metropolitana de Ribeirão Preto, no estado de São Paulo. Sendo este o raio de atuação próximo ao grupo.

Os pesquisadores escolheram a realização da formulação da política pública em uma única cidade da região. Desta forma, buscou-se garantir uma análise das escolas municipais da cidade e encontrar uma homogeneidade entre elas. É sabido que no Brasil, dadas as suas dimensões, é facilmente identificado diferenças nas partes culturais, econômicas e geográficas que podem varia entre estudos de caso em regiões diferentes.

Com mais um recorte realizado por julgamento e conveniência dos pesquisadores, selecionou apenas as escolas municipais do estado de São Paulo. A escolha por São Paulo considerou, inicialmente, o fato de que se concentra neste estado o maior volume de escolas nos níveis socioeconômicos estudados dentro de uma faixa específica, seguindo o modelo proposto por Marinzeck-Santos (2021). Complementarmente, esta opção também se mostrou a mais conveniente em razão da proximidade e da necessidade de deslocamento às localidades para a realização dos estudos de caso.

Dentre escolas com possibilidade de escolha, foram analisados os municípios e suas características populacionais e Produto Interno Bruto *per capita* e um *rank* intermediário na modelagem DEA 2 estágios, pois gera uma oportunidade de melhoria do projeto político pedagógico. Esta lógica de escolher municípios menores possibilita mais proximidade com a estrutura política da cidade, com a secretaria municipal de educação, e demais agentes, visto que as complexidades dos processos são menores em relação a uma grande cidade ou metrópole (MARINZECK-SANTOS, 2021).

Identificadas as escolas a serem utilizadas para o estudo de caso, procedeu-se em acompanhar as atividades dos pesquisadores em paralelo com a interação com o secretário municipal da educação do município escolhido. O objetivo é analisar os desafios de um projeto político educacional em parceria com o poder público local. Depois de esclarecidos os objetivos da pesquisa e as ações a serem realizadas, a saber, as entrevistas, projeto, criação de grupos de trabalho e a observação em campo, apenas um município se disponibilizou a realizar a formulação de um projeto de política pública educacional.

Assim, o estudo de caso inicia com a escola e aceite do município de pequeno porte do estado de São Paulo sobre a proposta de desenvolvimento de uma política pública educacional para as escolas municipais de educação básica. O estudo de caso se tornou promissor visto que a aprovação da Secretaria Municipal de Educação está na formulação, implementação e posterior monitoramento da política pública educacional no município.

Figura 10 – Região administrativa de Ribeirão Preto - SP



Fonte: Adaptado de IGC (2020).

Conforme a figura 10, o município de pequeno porte encontra-se na região administrativa de Ribeirão Preto - SP. Possui uma população aproximada entre 10.000 e 12.000 habitantes (BRASIL, 2021) estando próximo da mediana em relação à comparação do Brasil e também do estado de São Paulo. Dessa forma, demonstra que o município não é uma grande metrópole com características de inúmeras escolas e um grande número de estudantes na faixa da educação básica.

Em 2019, o salário médio mensal era de 2.7 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 48.5% (BRASIL, 2021). As metas da taxa de escolarização entre crianças de 6 anos até adolescentes de 14 anos já estavam bem posicionadas em comparação aos demais municípios do estado de São Paulo. No ano de 2021 a educação básica das escolas municipais possuía entre 2.200 e 2.300 alunos matriculados, sendo aproximadamente 1.600 matrículas concentradas na etapa do fundamental, anos iniciais e finais.

A taxa de escolarização de 6 a 14 anos do município está em 99,4% para o ano de 2010, indicando que há ações efetivas da administração municipal para elevar e manter a escolaridade dos seus alunos. Continuando, o IDEB de 2019 dos anos finais do ensino fundamental da rede pública está em 4,7, sendo que a meta estipulada pelo governo é de 5,5 para o mesmo ano (BRASIL, 2021).

A prefeitura aparenta manter as informações atualizadas em vários meios de comunicação e mídias sociais. No site do município de pequeno porte é possível coletar informações do portal da transparência dos gastos de orçamento do poder executivo, bem como notícias ao munícipe. No site da prefeitura também é possível evidenciar as Atribuições da Pasta da Secretaria de Educação do Município, sendo citado abaixo algumas competências para exemplificar:

- I. Promover a elaboração, direção, supervisão e execução do Plano Municipal de Educação, segundo orientação e normas da Lei nº 9394/96, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;
- II. Promover a realização de pesquisas e estudos sobre a situação educacional do Município;
- V. Promover a educação infantil em creches e pré-escolas e, com prioridade, o ensino fundamental, estendendo-se a atuação para outros níveis de ensino;
- VI. Assegurar às unidades de educação básica, autonomia pedagógica, administrativa e financeira;
- VII. Promover a orientação pedagógica e treinamentos aos professores, mediante a execução de cursos especiais ministrados por pessoal de reconhecida capacidade;

Com a apresentação dos dados e a forma como foi identificada na metodologia de Marinzeck-Santos (2021) o município de pequeno porte apresenta uma promissora oportunidade de desenvolver a política pública educacional a longo prazo. Contudo, devido aos prazos de pesquisa, o trabalho focou em analisar de forma detalhada o desenvolvimento da etapa de formulação da política pública educacional.

Observar o estudo de caso na primeira etapa da política pública educacional, sendo esta a formulação é fundamental para o aprendizado científico. Investigar os desafios dessa etapa é uma oportunidade única no meio científico para conhecer características existentes em um processo singular realizado em um município com abertura e intenção de melhoria educacional.

3.3.3 Descrição da política pública educacional do município

No contexto deste estudo de caso, a atividade de formulação está vinculada ao conceito de ciclo da política pública já abordado no referencial. Desta forma, para o presente estudo de caso buscou realizar a primeira etapa, sendo está a formulação da política pública. O grupo de

agentes envolvidos iniciou suas etapas pela formulação, entendendo que posteriormente realizaram as etapas de implementação e avaliação da política pública. A busca inicial por soluções para educação local, serão descritas no texto abaixo com o objetivo de evidenciar as etapas deste processo.

Inicialmente o caso do município de pequeno porte iniciou como aceite de trabalho em conjunto da secretaria de educação do município com os pesquisadores do Grupo Grefic FEARP/USP. A Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP possui 3 programas de *stricto sensu* com mais de 200 estudantes, com áreas de estudo em Contabilidade, Administração de Organizações, Economia Empresarial e Controladoria, Ciências Econômicas. Ao todo já passaram mais de 1,350 estudantes de graduação e mais de 1,800 estudantes de MBA (USP, 2022).

O grupo Grefic é liderado pelo professor Alexandre Pereira Salgado Junior. Já passaram mais de 30 pesquisadores nas mais diversas áreas com mais de 50 publicações em revistas nacionais e internacionais. Na área de educação, o Grupo Grefic possui mais de 10 anos de estudos envolvendo principalmente gestão administrativa e pedagógica para o desenvolvimento da aprendizagem do aluno nas escolas municipais nacionais.

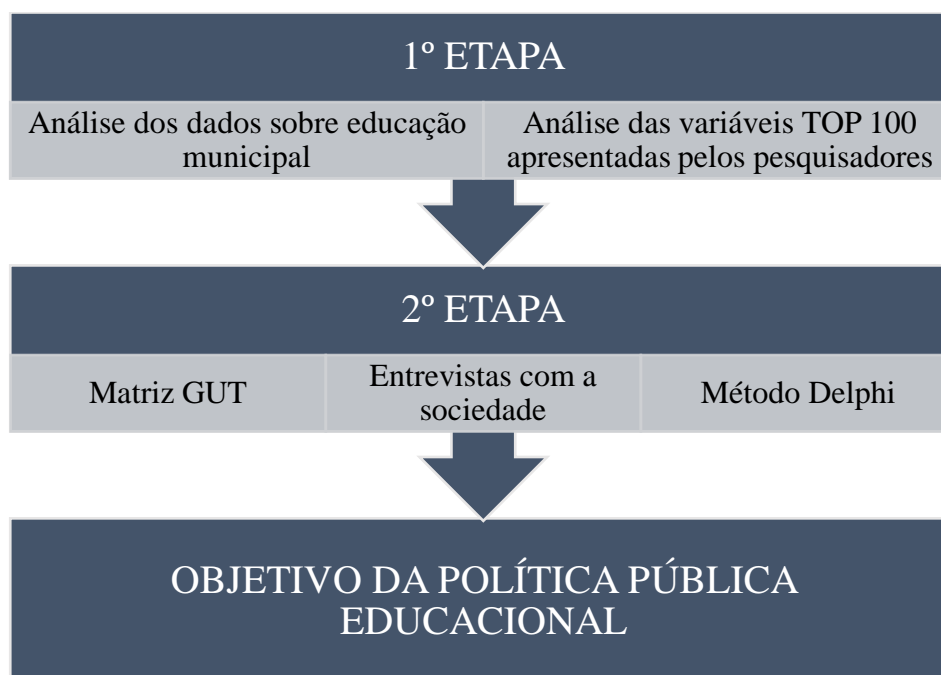
O grupo Grefic através da sua metodologia identificou um conjunto de cidades com potencial de desenvolvimento de uma política pública. As cidades selecionadas para contato fazem parte do entorno da sua sede em Ribeirão Preto-SP, para facilitar o deslocamento e atuação do grupo na política pública.

Das cidades selecionadas para atuação, o grupo Grefic entrou em contato com 4 cidades que representavam um potencial de melhoria dos seus indicadores de educação. Dentre as cidades contactadas apenas 1 cidade, com a secretária da educação representando, demonstrou interesse e estava com possibilidade de aceitar uma política pública de educação. O próprio secretário da educação se dispôs a inserir a totalidade das 4 escolas municipais no trabalho de melhoria da educação.

Ao iniciar esta parceria, ambos os agentes elaboraram uma agenda para a formulação da política pública educacional no município. O grupo definido para iniciar a agenda da política pública educacional possui agentes do poder executivo, sendo a secretária de educação, diretores e coordenadores, representantes das escolas municipais, pesquisadores e líderes do Grupo Grefic da FEARP/USP. Foi acordado entre os agentes que as etapas de formulação da política pública seriam lideradas pelos pesquisadores com a participação dos demais agentes envolvidos.

O processo de agenda possui duas etapas, sendo a primeira a identificação dos problemas educacionais no município de pequeno porte por parte dos agentes pesquisadores juntamente com os agentes do poder público. Em seguida, a segunda etapa está na priorização das ações para o alcançar o objetivo estabelecido.

Figura 11 – Etapas observadas no estudo de caso da formulação da política pública educacional com interação entre pesquisadores e secretaria da educação municipal



Fonte: Elaborado pelo autor.

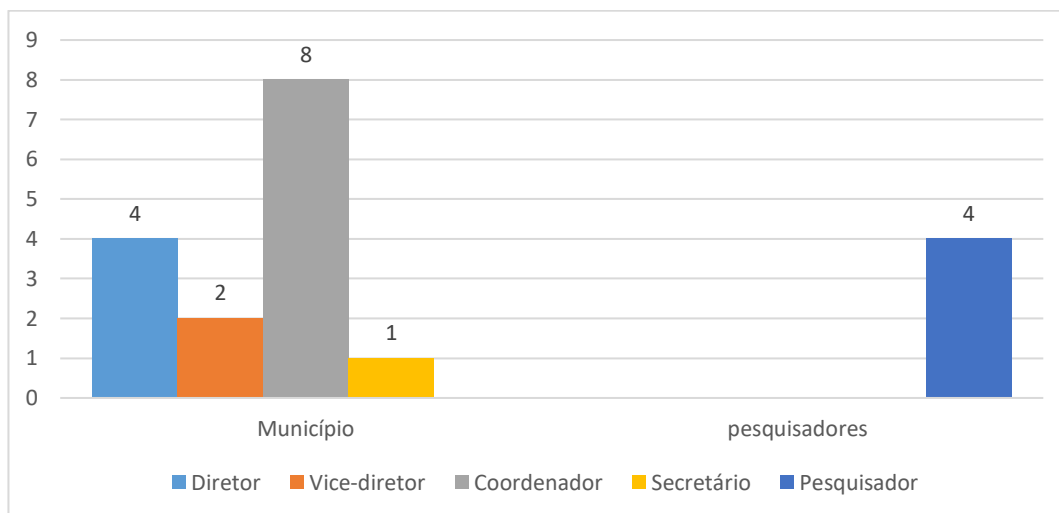
Para a primeira etapa os pesquisadores apresentaram para discussão entre os demais agentes dados relacionados à educação municipal. Em seguida, usando a metodologia do grupo de pesquisa Grefic apresentariam uma modelagem denominada “TOP 100”, contendo 100 indicadores com dados extraídos de avaliações governamentais.

A segunda etapa está relacionada à priorização das variáveis apresentadas na primeira etapa. Desta forma, foi utilizado a Matriz GUT para que os agentes apontassem sua predileção sobre cada tema. Em seguida, membros da sociedade do município de pequeno porte opinaram sobre os temas que devem ser priorizados. Por último, com a utilização do Método Delphi entre os pesquisadores e agentes públicos seriam feitos apontamentos e discussões sobre os temas para gerar uma acuracidade da prioridade e assim definição das ações.

Durante os encontros participaram 19 membros para a formulação da política pública educacional. Destes, 15 membros são agentes públicos municipais, sendo 4 diretores, 2 vice-

diretores, 8 coordenadores e o secretário de educação municipal. A equipe dos pesquisadores participou com 4 membros, sendo 2 pesquisadores e 2 líderes do Grupo Grefic.

Gráfico 7 - Agentes participantes da formulação da política pública



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram realizados 37 encontros, onde o primeiro iniciou no dia 09/02/2021 e o último encontro no dia 21/12/2021, totalizando aproximadamente 10 meses, com a frequência oscilando entre encontros semanais, em sua maioria, e encontros quinzenais. Todos os membros citados tiveram uma participação superior a 75% de presença durante os encontros.

Nos subtópicos a seguir estão descritos detalhes das etapas de formulação da política pública educacional. O objetivo da descrição é facilitar o entendimento do leitor para os detalhes que aconteceram no estudo de caso e posterior análise dos desafios da etapa de formulação.

3.3.3.1 Identificação de problemas da educação no município

A forma como o problema é entendido pelos agentes políticos e pesquisadores do estudo de caso. Nesta etapa da política pública haverá um direcionador para o futuro debate que permeia as escolhas no processo decisório do programa. O processo de identificação de problemas influenciará todas as demais etapas do ciclo das políticas públicas.

Durante as reuniões da primeira etapa de formulação, os pesquisadores apresentaram informações relacionadas à educação do município e posteriormente informações extraídas de modelagem de dados elaborada pelo próprio grupo.

3.3.3.2 Dados educacionais do município

Analisar os dados educacionais publicados pelo governo federal é de suma importância para o entendimento básico da educação, seja ela ao nível municipal, estadual ou federal. Desta forma, os pesquisadores optaram por apresentar nas primeiras reuniões dados relacionados às 4 escolas municipais existentes no município de pequeno porte e que fizeram parte desta política pública de educação formulada, sendo a única política pública de educação em andamento no município.

Os dados públicos da educação básica foram apresentados com um comparativo com os dados do estado de São Paulo e dados do Brasil. Assim, os agentes públicos conseguiriam analisar seus próprios dados, bem confrontar com os dados do estado onde residem e um comparativo com todas as escolas do Brasil.

A tabela 1 apresenta as notas relacionadas às disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa, respectivamente, para os anos iniciais (5º ano) e anos finais (9º ano) do ciclo fundamental para todas as 4 escolas com gestão municipal na cidade. As informações são relacionadas as avaliações de 2019 e foram separadas por escolas. Outro ponto de informação foi a identificação do Nível Socioeconômico (NSE) e o número de matriculados.

Os campos referenciados com “N/A” representam dados faltantes ou informações que não fazem parte de uma determinada escola. Como, por exemplo, a escola “B” que não possui o ciclo fundamental anos finais e desta forma não existem dados para serem apresentados para essa categoria.

Tabela 1 - Comparativo de notas SAEB 2019 das escolas do município selecionado

Nome da Escola	Ano 2019				NSE 2015	Nº de matriculados
	Anos iniciais - 5º ano		Anos finais - 9º ano			
	Matemática	Língua Portuguesa	Matemática	Língua Portuguesa		
BRASIL	230,88	217,55	258,03	256,58	-	22.101.075
ESTADO DE SÃO PAULO	242,56	223,41	261,7	261,67	-	4.302.465
MUNICÍPIO DO ESTUDO DE CASO	243,06	217,46	272,77	264,94	-	1.688
ESCOLA						

Escola "A"	235,9	209,35	275,48	264,82	Grupo 4	430
Escola "B"	229,81	208,13	N/A	N/A	Grupo 3	477
Escola "C"	N/A	N/A	276,66	273,03	Grupo 4	347
Escola "D"	256,62	228,75	N/A	N/A	Grupo 4	434

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP, 2019

A tabela 1, a análise por disciplina, é possível identificar que algumas escolas estão abaixo da nota média em relação ao Brasil e ao estado de São Paulo e em outros quesitos estão abaixo da média em relação ao Brasil e ao estado de São Paulo. Como é o caso da escola "B" na categoria de língua portuguesa nos anos iniciais.

A tabela 2 apresenta o rendimento escolar das escolas para os anos iniciais do ciclo fundamental. Novamente faz um comparativo entre as escolas, o estado de São Paulo e o Brasil. Nesta tabela 2 é possível analisar a taxa de aprovação, taxa de reprovação e taxa de abandono. Os valores são extraídos do ano de 2019 para efeito de homogeneidade dos dados apresentados.

Tabela 2 - Taxa de rendimento 2019 - Anos iniciais

Nome da Escola	Taxa de Rendimento 2019 - Anos iniciais		
	Taxa Aprovação	Taxa Reprovação	Taxa Abandono
BRASIL	93,9%	5,4%	0,7%
ESTADO DE SÃO PAULO	97,9%	1,9%	0,2%
MUNICÍPIO DO ESTUDO DE CASO	94,9%	5,1%	0,0%
ESCOLA			
Escola "A"	95,8%	4,2%	0,0%
Escola "B"	93,1%	6,9%	0,0%
Escola "C"	N/A	N/A	N/A
Escola "D"	95,4%	4,6%	0,0%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP, 2019

As escolas na tabela 2 possuem uma ótima performance em relação à taxa de abandono, contudo algumas escolas possuem dificuldade acima da média para as taxas de aprovação e taxas de reprovação em comparação com dados do Brasil e estado de São Paulo. Escolas como a "A" e a "D" possuem taxas de reprovação melhores que a do Brasil, mas muito inferiores em relação ao estado de São Paulo.

A tabela 3 apresenta o rendimento escolar das escolas para os anos finais do ciclo fundamental. Novamente faz um comparativo entre as escolas, o estado de São Paulo e o Brasil. Nesta tabela é possível analisar a taxa de aprovação, taxa de reprovação e taxa de abandono. Os valores são extraídos do ano de 2019 para efeito de homogeneidade dos dados apresentados.

Tabela 3 - Taxa de rendimento 2019 - Anos finais

Nome da Escola	Taxa de Rendimento 2019 - Anos finais		
	Taxa Aprovação	Taxa Reprovação	Taxa Abandono
BRASIL	87,3%	10,0%	2,7%
ESTADO DE SÃO PAULO	95,0%	4,3%	0,7%
MUNICÍPIO DO ESTUDO DE CASO	84,2%	15,8%	0,0%
ESCOLA			
Escola "A"	85,1%	14,9%	0,0%
Escola "B"	83,9%	16,1%	0,0%
Escola "C"	83,7%	16,3%	0,0%
Escola "D"	N/A	N/A	N/A

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP, 2019

Na tabela 3 para anos finais, o mesmo acontece na tabela 2 de anos iniciais. As escolas acima possuem uma ótima performance em relação à taxa de abandono, contudo algumas escolas possuem dificuldade muito acima do evidenciado nos anos iniciais para a média para as taxas de aprovação e taxas de reprovação em comparação com dados do Brasil e estado de São Paulo.

Finalizado as tabelas 4 de dados educacionais de acesso público, foi apresentado as notas do IDEB do ano de 2019. Os dados estão divididos por anos iniciais (5º ano) e anos finais (9º ano) e com comparativo com os dados do Brasil e do estado de São Paulo.

Tabela 4 – Comparativo de notas do IDEB 2019

Nome da Escola	IDEB 2019			
	5º ano	Meta	9º ano	Meta
BRASIL	5,7	5,5	4,6	5,0
ESTADO DE SÃO PAULO	6,5	6,3	5,2	5,6

MUNICÍPIO DO ESTUDO DE CASO	6,2	6,0	4,7	5,5
ESCOLAS				
Escola “A”	6,0	5,6	4,9	5,6
Escola “B”	5,7	5,6	N/A	N/A
Escola “C”	N/A	N/A	4,9	5,5
Escola “D”	6,7	6,2	N/A	N/A

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do INEP, 2019

Com a apresentação desses dados foi possível nivelar o conhecimento dos agentes participantes da formulação da política pública educacional do município de pequeno porte. O conhecimento das informações do município atrelado com a comparação com a média do estado de São Paulo e Brasil foram cruciais para os diálogos das próximas reuniões.

3.3.3.3 Variáveis “TOP 100” do Modelo Marinzeck-Santos (2021)

Os agentes pesquisadores com o intuito de aumentar o arcabouço de conhecimento relacionado a educação municipal da cidade, apresentaram uma modelagem de dados educacionais de todas as escolas municipais do Brasil. O modelo dos dados faz parte de uma série de estudos conduzidos pelo Grupo Grefic durante mais de 10 anos, onde o grupo constantemente busca aprimorar o modelo que está relacionado ao efeito escola sobre a aprendizagem do aluno.

A modelagem dos dados é chamada de técnica DEA 2 estágios desenvolvida por Salgado Junior et al. (2015) e aplicada neste estudo de caso com os avanços feitos por Marinzeck-Santos (2021) divulgando o nome de “TOP 100” nas reuniões de formulação da política pública.

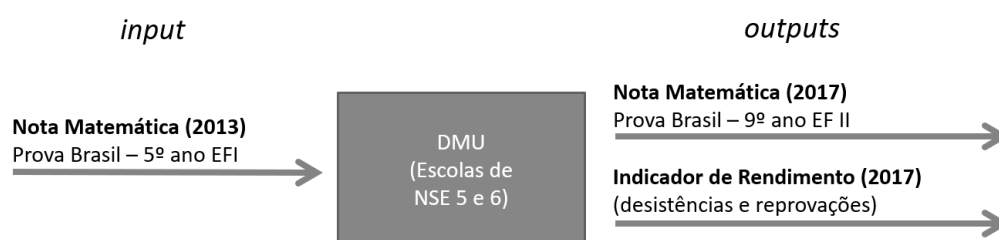
Como ferramenta, o DEA é rotineiramente na realização de estudos em diversas áreas, tais como saneamento básico, aeronáutica, agronegócio, bancos, energia, saúde pública e privada, e muitos outros setores. Para a nação brasileira, é visto que “[...] os dados das avaliações de larga escala sobre o desempenho da educação básica no Brasil levaram diversos pesquisadores a estudarem o problema da falta de qualidade da educação brasileira [...] (MACHADO, 2013, p. 44)”.

Os modelos DEA, enquanto modelos não-paramétricos, possuem a característica por não identificar um processo de relação causal, mas sim o estudo sobre a eficiência das DMUs de uma dada amostra e seus elementos explicativos. A informação sobre o DEA tem importância no relato para que o leitor possa acompanhar as etapas estruturadas pelos pesquisadores para a formulação da política pública e o efeito desta ação no estudo de caso observado por este trabalho. (HAUG, A.; BLACKBURN, 2017; WOLSZCZACK-DERLACZ, 2017; SALGADO JUNIOR; NOVI, 2015).

A metodologia DEA apresenta o conceito de eficiência relativa em uma medida de graduação numérica para haver comparação entre as DMU's pelo modelo não-paramétrico. Para tal, a pesquisa direciona nas escolas públicas municipais brasileiras, com o modelo de eficiência determinando o objetivo principal de reconhecer as unidades escolares que conseguiram agregar mais resultado nas notas da matéria de matemática aplicada no Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB).

Reconhece a variável da média do desempenho dos estudantes em matemática por escola como o *input* a ser retirada do quinto ano do fundamental anos iniciais (base de dados de 2013) e o desempenho médio dos estudantes para a mesma matéria, contudo para o nono ano do fundamental anos finais (base de dados de 2017). As escolas serão selecionadas apenas nos grupos de Nível Socioeconômico (NSE) 5 e 6, além de considerar indicadores de rendimento (base de dados de 2017). Para auxiliar na explicação, é feito um diagrama detalhado na figura 12:

Figura 12 - Modelo de eficiência para estrutura DEA 2 estágios



Fonte: Elaborado por Marinzeck-Santos (2021).

O uso da regressão múltipla com o DEA possui vantagens significativas para uma pesquisa. Com a escolha de insumos e produtos múltiplos, a modelagem pode criar um modelo específico para uma situação específica estudada pelos pesquisadores (THANASSOULIS;

DYSON, 1992; THANASSOULIS, 2001; ISHIZAWA, 2013; SHESKIN, 2000; HAIR, *et al.*, 2005b; STEVENSON, 2001; MOORE, 2005).

Após a elaboração final do modelo formado pelo DEA é identificado variáveis que são analisadas de forma estatística para conhecer ações administrativas e pedagógicas das escolas que leram a uma melhor aprendizagem do aluno. Este conjunto de variáveis gera uma tabela com os *benchmarks* das ações utilizadas nas escolas municipais que podem nortear uma investigação de problemas em outras escolas municipais.

O modelo apresentado no ANEXO A deste trabalho busca analisar de forma quantitativa o desempenho das escolas públicas municipais do estudo de caso frente aos fatores explicativos identificados com o intuito de apontar possíveis pontos de melhoria nestas escolas. Comparou-se o comportamento nos indicadores de cada uma das quatro escolas com o comportamento dos valores de referência (*benchmark*), do município, da região e do estado da federação.

A partir da identificação das 100 variáveis, realizada previamente por Marinzeck-Santos (2021) como fatores explicativos à evolução do desempenho acadêmico dos alunos, descrita na etapa anterior, é possível realizar a definição dos *benchmarkings*, ou seja, determinar quais escolas possuem um desempenho superior e como estão os aspectos explicativos do desempenho em relação às demais. Por meio destas informações, torna-se possível definir as metas das escolas que desejam melhorar na avaliação, seja no desempenho do modelo principal ou em cada fator explicativo individualmente.

Essa comparação deve ocorrer sob diversas formas, entre elas a comparação do desempenho com escolas do mesmo município, da mesma região geográfica, do mesmo estado e até mesmo do país. Ainda que uma escola possua um baixo desempenho em termos de eficiência, não necessariamente ela terá um desempenho baixo em todos os fatores que influenciam tal eficiência; da mesma forma, uma escola que possua um bom nível de eficiência, não necessariamente terá indicadores elevados em todos os fatores explicativos. Dessa forma, a avaliação dos fatores explicativos fornece um caminho sobre quais pontos devem ser alvos de intervenções para melhoria.

Cada uma das variáveis identificadas nas análises do modelo DEA 2 estágios de autor Marinzeck-Santos (2021) são estabelecidos “valores de referência” (*benchmark*). Estes “valores de referência” são produto da seleção das 10% melhores escolas municipais brasileiras que aparecem no *score* DEA, com o uso da análise de quartil sobre os dados.

Com o intuito de tornar imparcial o processo de definição de metas e *benchmark*, foi calculada a mediana de cada indicador acerca de 10% das escolas com melhores desempenho. Optou-se por utilizar a mediana uma vez que as observações não apresentaram distribuição

normal. O conjunto de indicadores quantitativos explicativos do desempenho escolar, bem como as medianas das escolas mais eficientes, compuseram um conjunto de indicadores que serviram de referência para as próximas etapas do estudo.

O município de pequeno porte possui a oportunidade de trabalhar ações de políticas públicas em um conjunto de variáveis significativas. Como exemplo, as variáveis relacionadas a Faltas pelos alunos aparecem e Grau de reprovação do aluno aparecem como acima da mediana. Há outros fatores que há oportunidade de desenvolvimento e diálogo nas políticas públicas, sendo estes e Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação, Relação/apoio entre Diretor e SME, Relação/apoio entre professor e Diretor, Experiência docente do Diretor, Carga horária de trabalho do professor, Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação.

Há variáveis que estão ligadas a forma como o professor reage e trabalha com o interesse e conhecimento do aluno. Essas atividades também são importantes a serem consideradas no momento de formular as políticas públicas. Assim, a variável de Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores, Utilização da biblioteca pelos alunos e Tempo gasto em sala com indisciplina mostram atitudes que devem ser repensadas pelo poder público e analisar novas possibilidades de diálogo.

A modelagem “TOP 100” apresentada pelos pesquisadores buscou apresentar a todos os agentes envolvidos na formulação da política pública mais elementos representativos da educação do município. Assim, a oportunidade de entender uma quantidade significativa de dados úteis para a educação leva a uma compreensão melhor de quais ações devem ser priorizadas.

A primeira etapa foi encerrada com apresentação de dados públicos e dados modelos. A qualidade e zelo como os dados foram tratados na 1ª etapa de formulação da política pública demonstra o rigor e cuidado que devem ser tomados para identificar elementos que podem melhorar a educação, bem como definir quais objetivos o grupo de agentes escolhido pretendem atingir.

3.3.3.4 Priorização de ações para a política pública educacional municipal

A elaboração da agenda para a formulação da política pública passa pela etapa de solução do problema. Nesse aspecto, a priorização de ações é de suma importância, visto que

os recursos, sejam eles de origem financeira, tempo, pessoas, processos, etc. são escassos e não factíveis para implementar todas as ações ao mesmo tempo, na sociedade (CAPELLA, 2018)

As ações devem ser priorizadas também devido à aceitabilidade dos membros perante as soluções propostas. O processo de priorizar ações envolve a aceitação dos agentes envolvidos na política pública. Reconhecer as dimensões para diversas soluções e aplicar a ideal no município é uma atividade importante e metodológica que o grupo de agentes deve cumprir.

3.3.3.5 Matriz GUT para priorização de variáveis

Para hierarquização dos pontos a serem trabalhados considerando todo o contexto (cenário interno e externo da educação no município), utilizou-se a Matriz de Priorização GUT como ferramenta para definir a importância dos pontos a serem trabalhados. A técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais (HÉKIS *et al.*, 2013; DAYCHOUM, 2011). Esta é uma ferramenta que auxilia no processo de priorização acerca da resolução de problemas em função de três critérios: Gravidade, Urgência e Tendência, sendo uma técnica amplamente utilizada no setor empresarial e que auxilia na definição de prioridades e na tomada de decisão dos gestores, conforme exposto na tabela abaixo.

O objetivo da utilização da Matriz GUT por parte dos pesquisadores, está no fato da priorização de ações relacionadas às variáveis apresentadas no modelo “TOP 100” de Marinzeck-Santos (2021). A Matriz GUT possui grande valia para eleger um ou mais elementos dentre um grupo analisado. Para o processo de formulação de políticas públicas educacionais, priorizar a ação representa vantagem para uma futura implementação bem sucedida.

Assim, o grupo de agentes utilizando o modelo “TOP 100” selecionou as variáveis que estavam abaixo da mediana das 10% melhores escolas do modelo. Após a seleção das variáveis, os pesquisadores elaboraram uma lista com as variáveis selecionadas e enviaram para cada uma das quatro escolas municipais.

As escolas municipais, representadas pelos seus diretores, fizeram uma análise das variáveis juntamente com a equipe administrativa e pedagógica e definiram pontuações para cada variável de acordo com a sua gravidade, urgência e tendência. O resultado foi entregue aos pesquisadores e posteriormente elaborado um relatório com as respostas de cada escola.

Cada escola foi capaz de selecionar a melhor concentração de prioridades baseado nas experiências das suas equipes. Com as informações de priorização, o grupo de pesquisadores

compilou as respostas das escolas e formulou um conjunto contendo 11 variáveis com maior pontuação.

As variáveis selecionadas foram: 1. Desempenho na Prova Brasil/IDEB; 2. Reprovação; 3. Falta discente; 4. Processo de escolha dos gestores; 5. Participação da comunidade; 6. Formação e metodologias de ensino; 7. Implantação da escola integral; 8. Separação dos ciclos I e II do E.F.; 9. Processo de atribuição de aulas; 10. Valorização do bom professor e 11. Gestão por Resultados pela SME.

A partir da hierarquização pela importância, considerando gravidade, urgência e tendência, as variáveis foram restringidas e o poder de decisão do grupo de agentes acurado. Variáveis como: Valorização do bom professor, Processo de Atribuição de Aulas, Formação e metodologias de ensino e Processo de escolha dos gestores escolares, aparecem como importante em todas as escolas

Estes itens se alinham diretamente com os objetivos propostos de Desempenho na Prova Brasil e aumento na satisfação da sociedade. A seleção de variáveis auxiliará para uma melhor clareza dos objetivos a serem atingidos.

3.3.3.6 Entrevista com membros da Sociedade

As entrevistas permitiram a compreensão do ambiente educacional visto pela sociedade do município de pequeno porte. Para entender a educação em toda a sua complexidade é necessário observar todos os envolvidos na política pública. Os beneficiários da política pública são partes fundamentais.

O grupo de pesquisadores identificou no município a necessidade de entrevista representantes do segmento do comércio local, indústria, poder legislativo e grupos expoentes da educação municipal local. Desta forma, as escolhas seguiram o critério e selecionar empresas que são referência de gestão no município e possuem contato com estudantes que realizaram seus estudos via educação pública municipal.

Os vereadores foram escolhidos de forma aleatória pela lista de vereadores municipais que representavam 9 membros de diferentes partidos políticos. Assim, foram entrevistados 6 membros da sociedade, sendo 2 vereadores da câmara municipal, 1 representante da associação do comércio e indústria da cidade, 1 representante do conselho municipal de educação da cidade, 1 representante do comércio local e 1 representante da indústria local.

Aos entrevistados foram apresentados a seleção das 11 variáveis priorizadas por importância pela matriz GUT, na etapa anterior. Os entrevistados tiveram a oportunidade de informar sobre a importância da variável apresentada e também relatar outras percepções de importância na educação fora da lista apresentada.

As respostas dos entrevistados foram tabuladas e analisadas pelos pesquisadores e os resultados apresentados em reunião para os demais agentes públicos. As respostas convergiram com o grau de importância sinalizado pelas equipes administrativas e pedagógicas das escolas, contudo novos elementos apareceram além da lista apresentada.

Os itens destoantes das escolas e que apareceram nas entrevistas com membros da comunidade estão relacionados na figura abaixo e fazem parte de uma análise ímpar das variáveis. As informações foram passadas aos agentes públicos em reunião.

Figura 13 - Novas variáveis selecionadas pela comunidade

Segurança	Gestão de Recursos	Formação Técnica	Formação Socioemocional
<ul style="list-style-type: none"> • Falta mais segurança na entrada e saída dos alunos das escolas • Problema com drogas no município 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de espaço e vaga para as atividades no contra turno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de capacitação sobre TI e novas tecnologias • Alunos vão para o mercado sem saber ler e escrever adequadamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar respeito do aluno com professor • Jovens não se adequam às regras da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

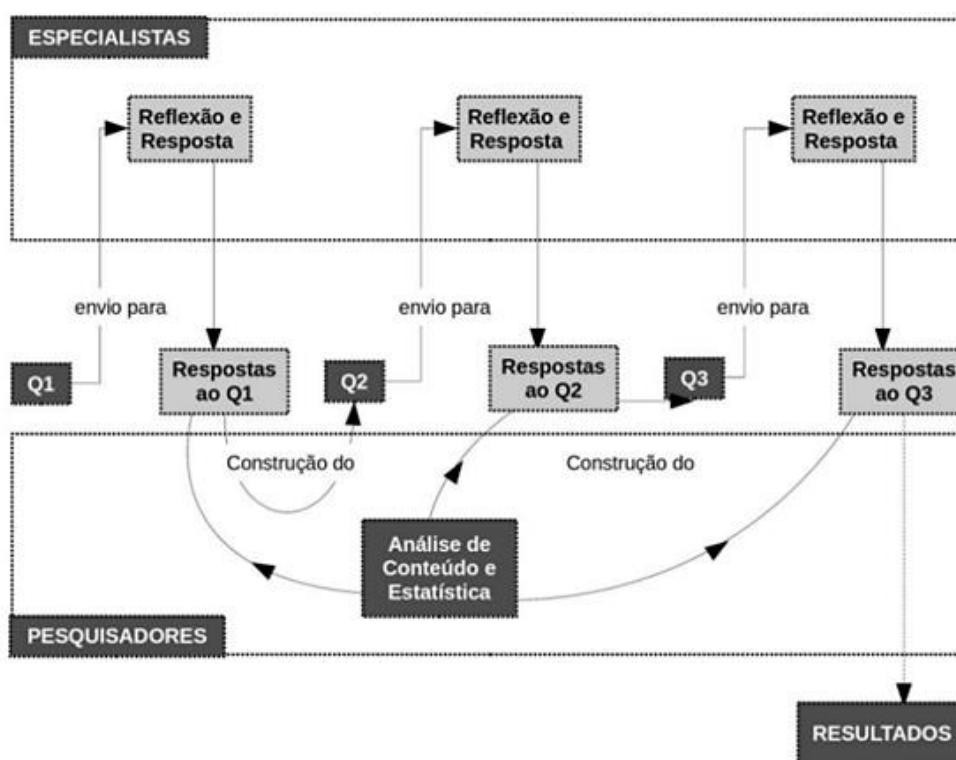
As entrevistas com membros da comunidade trouxeram novos elementos para as discussões dos agentes do poder público e pesquisadores. As novas referências apresentadas pela comunidade foram introduzidas junto com as 11 variáveis selecionadas pelas escolas e assim os pesquisadores iniciaram as reuniões de debates para delimitar ainda mais as variáveis e selecionar quais ações seriam priorizadas.

3.3.3.7 Método Delphi

Para a finalização da 2ª etapa os pesquisadores tinham o foco em melhorar a acuracidade das variáveis selecionadas e em paralelo discutir sobre os objetivos a serem alcançados pela política pública educacional no município de pequeno porte.

Os pesquisadores optaram pelo uso do método Delphi que se dá em várias etapas, que, segundo a literatura consultada (GRISHAM, 2009; KAYO; SECURATO, 1997; LINSTONE; TUROFF, 2002; SERRA et al., 2009; SILVA; TANAKA, 1999; YOUSUF, 2007), podem ser divididas conforme figura 14:

Figura 14: Etapas do Método Delphi



Fonte: Marques e Freitas (2018).

Utilizando do método Delphi, os pesquisadores iniciaram a primeira rodada para que os agentes públicos representados como especialistas sinalizassem suas percepções sobre as variáveis. As percepções podem trazer a importância do tema, necessidade, momento oportuno de aplicação da variável, impossibilidades de aplicação, e outros elementos que os especialistas percebessem para o atual cenário da educação no município (FACIONE, 1990; OSBORNE *et al.*, 2003).

Nesse sentido, cada etapa busca um consentimento e consenso entre os especialistas. Propõe realizar as etapas entre elaboração do questionário e recebimento das respostas até gerar

um conjunto de variáveis consistentes para a equipe de especialistas utilizarem como ações estratégicas para a formulação da política pública educacional. O método Delphi auxiliará na seleção das variáveis identificadas pelo modelo DEA 2 estágios e assim servirá de base para identificação de problemas prioritários na visão dos especialistas da área de educação do município selecionado (MARINZECK-SANTOS, 2021).

Ao final do primeiro ciclo do método Delphi, os pesquisadores juntamente com os especialistas, agentes públicos, definiram 5 principais variáveis que podem prosperar para uma implantação nas escolas. Outro ponto que apareceu foram os objetivos com a política pública educacional. Os objetivos escolhidos estavam ligados na melhoria das notas das avaliações externas, no caso o SAEB e a melhoria na aprendizagem do aluno nos ciclos, sendo o primeiro foco no ciclo do ensino fundamental.

O grupo de especialistas com a parceria dos pesquisadores buscou o impacto sobre o conjunto de variáveis identificadas no modelo DEA 2 estágios e também nas melhorias de aprendizagem dos alunos. Para defender as ideias foram abordados assuntos relacionados a suporte técnicos da administração pública, incluindo recursos materiais, econômicos, tecnológicos e pessoais.

Assim, para uma segunda rodada do método Delphi, os pesquisadores em consenso com os agentes elaboraram uma proposta de criação de 5 Grupos de Trabalho (GT) que formariam a forma técnica para definição da política pública e mais desafios seriam tangíveis de serem realizados dentro do contexto municipal. O caminho foi ponderado por opiniões da secretária de educação, bem como dos diretores e coordenadores das 4 escolas municipais da cidade.

O grupo de trabalho 1 (GT 1) denominado **Processo de escolha do Diretor**, foi amplamente aceito pelos agentes formuladores da política pública e sua base está na deficiência do município em selecionar seus diretores escolares. Assim haverá uma discussão para formular novos parâmetros de escolha dos diretores. As opções de Concurso público, Eleição, Indicação pela secretaria de educação, Processo seletivo ou processo misto serão discutidas e avaliadas pelo GT 1.

O Grupo de trabalho 2 (GT 2) representa um esforço por parte dos agentes em **identificar os bons diretores, professores e alunos** em sua estrutura educacional. Atualmente o sistema educacional municipal monitora os resultados negativos advindos dos diretores, professores e alunos, contudo há bons exemplos de profissionais e discentes que devem ser incentivados, valorizados e divulgados na sociedade da escola e comunidade local.

O Grupo de trabalho (GT 3) **formação dos professores** gerou dúvidas quanto a sua aplicabilidade. Historicamente a secretaria de educação municipal sempre apoio a formação do

corpo docente e realiza incentivos através de pontuação anual para professores que acumulam curso de formação, porém definir padrões de formação como qual área é de interesse da demanda escolar, quais certificados são aceitos, medição sobre quantidade de horas e importância do assunto não foram abordados no município. Definir regras claras e direcionadas a melhoria dos indicadores foi a ideia central para criação deste GT.

Forma de atribuição de aulas se tornou o Grupo de Trabalho 4 (GT 4). Este grupo foi discutido juntamente com a opinião da secretária de educação e diretores, e percebeu-se que a atribuição de aulas gerava uma ruptura de interesse pessoais dos professores por turmas e anos escolares mais “fáceis” de ministrar aulas, assim hávia uma tendência empírica que professores com mais pontuação, ou seja, bons professores estavam escolhendo as melhores turmas para ministrar aulas e por consequência os professores menos pontuados obrigatoriamente ficaram com turmas mais “problemáticas” e com maiores necessidades de aprendizado. Esta percepção foi relatada pelos especialistas e a forma de atribuição de aula já era uma insatisfação da equipe escolar e de professores ao longo dos anos.

Por último foi definido o Grupo de Trabalho 5 (GT5) que focou na **segurança** do entorno das escolas, comunidade local e principalmente o ambiente onde o aluno estuda, reside e se relaciona com demais pessoas. Foi relatado pela secretária de educação um aumento no consumo de drogas pelos jovens da cidade e esta situação que outrora estava fora dos portões das escolas, nos últimos anos já praticamente encontra-se nos limítrofes dos muros escolares.

Os cinco grupos de trabalho foram validados pelos agentes municipais, secretária de educação e pesquisadores para que fossem inseridos nas discussões das reuniões de formulação da política pública e sua atuação tivesse impacto na implementação do projeto.

A percepção dos agentes, além de uma validação da realidade do município a partir dos números expostos, a identificação de outros problemas ou virtudes (relacionado aos indicadores analisados) (GRISHAM, 2009; MIRANDA; NOVA; CORNACCHIONE JR., 2012; SERRA; LOCKS; MARTIGNAGO; EVANGELISTA; PALUMBO, 2009; SADIKU; SYLAJ, 2019; ECHAUNE *et al.*, 2015; BRYAN; GRIFFIN, 2010).

Nesta segunda rodada foi possível chegar ao melhor cenário em comum acordo com a maioria dos agentes públicos e pesquisadores. Dentre as apresentações dos grupos e as discussões foram definidas duas variáveis que possuem características que levam a possibilidade de implementação da política pública para o ano de 2023. A variável **Formação de professor** foi selecionada sem alteração, enquanto a variável identificar os bons diretores, professores e alunos teve seu escopo inicial apenas para os diretores e professores com o nome **Plano de Carreira** e posteriormente teria sua expansão para os alunos.

A priorização das ações seguiu uma metodologia clara e com oportunidades de mudanças, tanto nos níveis estruturais das variáveis, quanto nos detalhes que as variáveis possuíam. Desta forma, o grupo envolvendo os agentes públicos e pesquisadores conseguiram afunilar a modelagem das “TOP 100” variáveis apresentadas em 2 ações explícitas com objetivos claros a serem atingidos no processo de implementação e avaliação da política pública.

3.4 Triangulação de evidências

O tema de triangulação de evidências é um procedimento que será aplicado ao estudo de caso deste trabalho. Os fenômenos existentes em uma pesquisa podem ser fonte de dados importantes para os resultados que o pesquisador deseja. Assim, identificar, analisar e coletar informações de diferentes fontes sobre um problema em comum é impreterível para iluminar o saber que o pesquisador busca (YIN, 2015).

Ao longo da história, o uso da triangulação se mostra uma estratégia a ser utilizada por pesquisadores na busca por convergência de evidências (DUBY et al., 2022). A origem do conceito de triangulação remete a estudos das ciências militares. O processo de navegação cria uma obrigatoriedade de reconfirmar sua posição com o uso de diferentes fontes para isso (COX; HASSARD, 2005).

O processo de realizar a triangulação nas pesquisas geram acuracidade nos dados com a oportunidade do trabalho gerar uma melhor precisão nos resultados almejados. (FLICK, 2009; ANGROSINO, 2009). A triangulação diminui a exposição ao risco que os trabalhos científicos podem sofrer. Ao analisar os resultados, e gerar as conclusões, a triangulação pode auxiliar, evitando assim o enviesamento e mostrando limitações de uma pesquisa com o uso de um único método.

A triangulação, por fim, é versátil e cria condições de ser utilizada em combinações de métodos e fontes de coleta diversas. O seu uso não está restrito apenas a uma visão qualitativa, podendo ser usada também para fontes quantitativas (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras) (CRESWELL; PLANO CLARK, 2017).

Trabalhar com a triangulação é envolver a integração de diferentes métodos com um olhar para um ou alguns objetivos. Os diferentes métodos podem envolver entrevistas, observações, e distintas análises, onde busca compreender melhor a realidade que o pesquisador estuda. A combinação dessas múltiplas fontes evita o enviesamento do

pesquisador que opta por um único método (BRUN; GODRI; TAKAHASHI, 2018; GIBBERT; RUIGROK, 2010).

O presente trabalho pretende utilizar da triangulação de dados para analisar os desafios da formulação da política pública educacional do município de pequeno porte. O objetivo do uso da triangulação é identificar os desafios existentes através dos dados de diferentes fontes de evidência e assim buscar uma convergência de dados que levem a uma avaliação aprimorada dos desafios presentes na formulação em comparação com os desafios identificados da teoria.

A triangulação deste trabalho usará as fontes de análise documental, observação direta e entrevistas individuais. As múltiplas fontes de evidência e suas características estão descritas no tópico abaixo sobre o protocolo do estudo de caso.

3.4.1 Roteiro de entrevista semiestruturada

As entrevistas com roteiro semiestruturado são uma das fontes do processo de triangulação. A sua realização é feita através de um roteiro de perguntas antecipadamente formuladas com o intuito de conduzir o entrevistado. O cuidado do trabalho para a forma como a entrevista é estruturada e conduzida está na oportunidade de realizar comparações com outros entrevistados sobre o mesmo problema (YIN, 2015).

Como observação é interessante citar que as técnicas de entrevistas abertas têm o objetivo primordial de explorar. O seu uso está na profundidade dos dados que se busca e forma exploratória. Assim, neste processo o entrevistador apresenta o tema a ser trabalhado e o entrevistado tem a liberdade de expor suas ideias e conduzir os pensamentos por diferentes caminhos.

As entrevistas semiestruturadas, por sua vez, combinam perguntas abertas e fechadas. Assim, o entrevistado terá a oportunidade de discorrer sobre o tema, mas com um direcionador estrutural do entrevistado. Desta forma, a entrevista é forjada da interação entre o entrevistado e entrevistador que buscam seguir um rigor metodológico na exploração dos dados. A entrevista é uma fonte rica de coleta de dados, sendo assim um método que disponibiliza ao pesquisador o contato direto com a sua fonte de informação, sendo este o entrevistado do estudo (YIN, 2015).

As entrevistas individuais deste trabalho foram de característica semiestruturada, onde o entrevistador e o entrevistado passaram por perguntas pertinentes à percepção do entrevistado. Dessa forma, as entrevistas serão mais atrativas ao entrevistado e permitirão ao entrevistador

uma maior flexibilidade em percorrer a estrutura de perguntas e aprofundar em questões mais latentes as experiências que o entrevistado conhece.

As entrevistas deste trabalho foram conduzidas com o uso de um roteiro de entrevista semiestruturado, elaborado a partir dos dados identificados na pesquisa bibliográfica. A sua execução foi feita através de reunião online com os entrevistados, sendo conduzida pelo pesquisador de forma individual com para entrevistado. Os agentes membros da formulação da política pública foram contactados mediante autorização e agendamento prévio.

Para assegurar da confiabilidade dos dados e informações coletadas e posteriormente trianguladas as fontes (YIN, 2015), cada entrevista foi realizada de forma independente, em horários diferentes ao longo da realização deste trabalho, e com reuniões *online* individuais via Google Meet.

Os entrevistados não tiveram acesso antecipado a estrutura do roteiro de entrevistas, esta ação visa garantir a oportunidade do indivíduo ser o mais espontâneo possível em suas respostas. Todos os relatos das entrevistas, indagações e observações feitas pelo entrevistado foram transcritas nos respectivos formulários de entrevista com o objetivo de assegurar a veracidade das informações. Os dados foram posteriormente utilizados para comparação entre as respostas e análise dos resultados desta pesquisa. (CERVO; BERVIAN, 2002).

As entrevistas com roteiro semiestruturado foram realizadas com três grupos de agentes envolvidos diretamente no programa de formulação da política pública educacional das escolas do município, são eles:

- a) Diretor(a) escolar;
- b) Responsável pelo Órgão de Gestão municipal;
 - o Secretário(a) Municipal de Educação.
- c) Pesquisador(a) membro do Grupo de pesquisadores – Grefic-FEARP-USP.

Após a realização das entrevistas *online*, foram realizados relatórios individuais para descrever os desafios percebidos por cada um dos entrevistados, com a transcrição precisa das informações observadas e coletadas. Todas as entrevistas foram comparadas em suas respostas, visto que o roteiro semiestruturado foi aplicado na íntegra para todos os agentes entrevistados. Assim foi possível realizar a comparação com os desafios percebidos por cada entrevistado.

O problema deste trabalho visa conhecer e analisar os desafios encontrados na fase de formulação de uma política pública educacional na esfera municipal. O assunto é de suma

importância para o exame das elaborações das etapas de formulação das políticas públicas educacionais.

A forma escolhida para este trabalho para identificar os desafios enfrentados pelos agentes e pesquisadores do projeto de formulação de política pública educacional foi o uso de um questionário que classifica a percepção do que os desafiam, ao formular o projeto. As perguntas podem envolver questões fechadas ou abertas com o objetivo de expandir as respostas. A construção das questões utiliza-se de um conjunto de desafios baseado em projetos identificados por meio de literatura selecionada (HARRIS, 2014).

Para a estruturação deste roteiro de entrevista, os desafios foram catalogados em dez categorias com base em suas características similares. As categorias representam uma síntese dos desafios identificados nas pesquisas bibliográficas. Ao todo foram levantados 39 desafios que fazem parte da etapa de formulação de uma política pública educacional.

As perguntas foram elaboradas usando como norteadores os desafios encontrados na revisão bibliográfica e também com base em referências bibliográficas que possuem perguntas relacionadas ao tema de políticas públicas. As perguntas deste trabalho seguiram sua construção norteada pelas perguntas dos trabalhos científicos pesquisados, desta forma, a mesma estrutura utilizada nos trabalhos científicos foi orientada e também utilizada para a elaboração das perguntas deste trabalho.

Foram utilizados como referências de construção das perguntas relacionadas ao assunto específico de análise de políticas públicas os trabalhos de Barbieri et al. (2019), Casa Civil da Presidência da República (2018), Guimarães e Jannuzzi (2004), Neves (2018); Ottoni (2006), TCU (2014, 2020, 2021), Vieira, Moraes e Campos (2021), bem como as orientações de Yin (2015). O roteiro de entrevista do agente de política pública está disponível no apêndice A.

No roteiro, cada resposta era sinalizada se o entrevistado percebeu algum desafio durante a formulação da política pública, e caso percebido o desafio na resposta, era complementada com outra pergunta exploratória onde solicitava evidências para este desafio identificado. As respostas foram registradas durante o processo de entrevistas e o entrevistador, quando pertinente, repetia a resposta do entrevistado para confirmar as informações passadas.

Ao todo foram entrevistados 6 membros dos 19 participantes da formulação da política pública, correspondendo a 31,6% do total de participantes. As entrevistas aconteceram após o encerramento da formulação, para possibilitar a coleta da percepção total dos participantes por toda a etapa que passaram. Não foram entrevistadas pessoas que não faziam parte do grupo formulador da política pública, assim, professores, alunos e pais não correspondem ao perfil da entrevista que visa entender os desafios justamente na participação da formulação.

Dos 6 membros entrevistados, 4 era agentes públicos, correspondendo a 26,7% do grupo de agentes públicos e 2 eram pesquisadores, correspondendo a 50% do grupo de pesquisadores. A mediana da duração das entrevistas foi de 26 minutos e 30 segundos.

Quadro 10 - Codificação das entrevistas

Entrevistado	Codificação	Agente	Data	Duração da entrevista
Pesquisador do grupo Grefic	P1	Pesquisador	09/03/2022	25 minutos
Pesquisador do grupo Grefic	P2	Pesquisador	10/03/2022	28 minutos
Diretor de escola	D1	Público	09/03/2022	31 minutos
Diretor de escola	D2	Público	11/03/2022	22 minutos
Vice Diretor de escola	D3	Público	14/03/2022	32 minutos
Representante da Secretaria Municipal de Educação	S1	Público	15/03/2022	20 minutos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Foram estruturadas 40 perguntas, onde 39 envolviam as variáveis relacionadas aos desafios e 1 relacionada a desafios não identificados na lista de variáveis, sendo era perguntada de forma aberta para o entrevistado identificar algum desafio não relatado na estrutura de perguntas feita.

As respostas dos entrevistados foram registradas na íntegra e os desafios identificados foram registrados com suas respectivas variáveis. Os desafios identificados foram separados por entrevistas e variáveis. O conjunto de respostas será apresentado junto com a triangulação dos dados de observação e análise documental.

3.4.2 Análise da documentação

A pesquisa documental em um estudo de caso tem como objetivo analisar os documentos existentes que fazem parte da estrutura do caso estudado. A forma de realização da pesquisa documental possui semelhança com a pesquisa bibliográfica, contudo as disparidades acontecem no fato da pesquisa documental ir além das evidências coletadas pela pesquisa bibliográfica.

Na pesquisa documentação as evidências podem incluir artigos e livros, contudo indo mais à frente também são incorporadas documentações governamentais, organizações participantes do estudo, registros de presença, diários, memorando, ofícios, regimento, leis, entre outras evidências que possam agregar no estudo.

Há uma gama de vantagens ao utilizar o método de pesquisa de documentação. Entre elas a vantagem de acessar a informação com baixo custo e não ter a obrigatoriedade de realizar um contato direto com a fonte elaboradora do documento (FONSECA, 2002; GIL, 2022). A pesquisa documental utiliza-se de fontes primárias para alcançar seus objetivos, são dados e informações que não foram estruturadas de forma científica e com o intuito analítico.

A metodologia entra como um grande complemento para o presente estudo e agrega informações na triangulação. As análises dos documentos podem envolver documentos antigos e atuais, bem como serem usados para entender o ambiente do que o estudo está investigando. Com o estudo destas documentações é possível entender o contexto da política pública, seus fatores sociais, culturais, e como a história foi desenvolvida (Yin, 2015).

O atual trabalho pretende utilizar de documentos primários oficiais elaborados pelo município e secretaria de educação, bem como os documentos e relatórios elaborados pelo grupo de pesquisadores para os encontros de formulação da política pública municipal.

Ao utilizar o método da pesquisa documental é necessário atenção para a forma como é conduzida. Assim, a escola dos documentos, a forma de acesso, e como será feita a análise dos mesmos são cruciais na contribuição dos resultados. Conhecer com fundamento os dados dos documentos e a mensagem que está transmitindo gerará mais exatidão nos resultados (CECHINEL et al., 2016; GIL, 2019).

O presente estudo de caso possui uma gama de documentos que merecem atenção da pesquisa. Os documentos fazem parte da formulação da política pública de educação realizada no município de pequeno porte. Assim, documentos como slides de apresentação de conteúdo, atas de reuniões, registros de presenças dos participantes, relatórios gerados, documentos oficiais do município, entre outras evidências que possam colaborar com a triangulação de dados do estudo de caso serão considerados nessa análise.

Durante a formulação da política pública, vários agentes estavam presentes e interagindo com o desenvolvimento do programa. Os agentes foram divididos em grupos para identificação. A divisão auxiliou na análise da origem dos documentos. Assim os documentos serão analisados pelos seus respectivos autores, além do contexto que foram inseridos.

Os documentos foram divididos pelo agente que elaborou, sendo de três origens de elaboração, documentos elaborados pelo poder público municipal, documentos elaborados

pelos agentes públicos durante a formulação da política pública e documentos elaborados pelos pesquisadores. A análise destes documentos aconteceu durante a etapa de formulação até o seu encerramento com a finalização das atividades dos agentes e posterior caminho para outra etapa da política pública.

Quadro 11 - Análise dos documentos

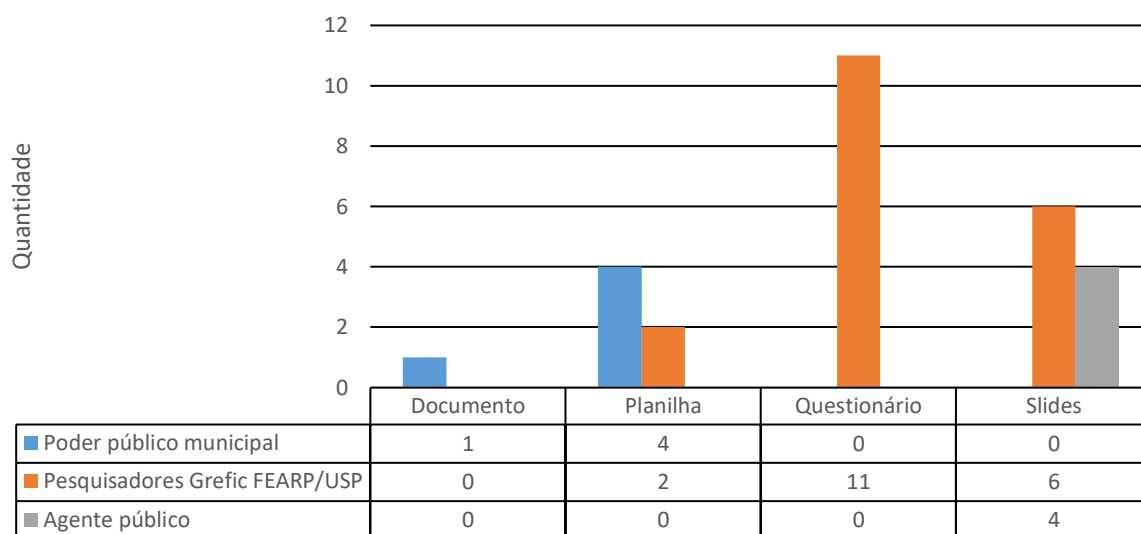
Tipo	Nome	Quantidade	Elaborador	Objetivo do documento
Planilha	Diagnóstico “TOP 100” Marinzeck-Santos (2021)	1	Pesquisadores Grefic FEARP/USP	Apresentar as variáveis de educação do município de pequeno porte.
Arquivo de apresentação digital	N/A	6	Pesquisadores Grefic FEARP/USP	6 arquivos com as apresentações sobre os temas discutidos durante a etapa de formulação da política pública
Planilha	Frequência dos participantes	1	Pesquisadores Grefic FEARP/USP	Controle de frequência dos participantes da formulação da política pública.
Questionário	Formulário de importância – Matriz GUT	5	Pesquisadores Grefic FEARP/USP	Análise da importância dos temas da educação com uso da Matriz GUT feito para 4 escolas e 1 secretaria de educação municipal.
Questionário	Questionário de importância para entrevista	6	Pesquisadores Grefic FEARP/USP	Análise da importância dos temas da educação feito para 6 entrevistados da comunidade.
Arquivo de apresentação digital	Apresentação dos Grupos de trabalhos (GTs)	4	Diretores e coordenadores das escolas	4 arquivos com as apresentações realizadas

				dos 4 temas dos Grupos de trabalho (GTs).
Documento	Plano de carreira e remuneração dos profissionais do magistério público do município de pequeno porte	1	Poder público municipal	Documentos sobre plano de carreira para o magistério com base na Lei complementar Nº 158 de 19 de dezembro de 2011.
Planilha	Anexo I – Avaliações de desempenho edição 2012	4	Poder público municipal	Planilha elaborada pela secretaria de educação municipal com edição no ano de 2012 utilizada para avaliar o desempenho profissional dos professores, coordenadores, diretores adjuntos e diretores.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao todo foram analisados 28 documentos, sendo 19 elaborados pelos pesquisadores e estes divididos em 2 documentos em planilha, 6 slides e 11 e questionários. Os agentes públicos elaboraram 4 slides relacionados aos temas que originaram os grupos de trabalhos (GTs), deste um documento não foi elaborado sendo o Grupo de trabalho com o tema de Segurança, visto que o tema não teve continuidade por decisão dos agentes formuladores da política pública educacional.

Por último foram analisados mais 5 documentos do poder público de anos distintos, mas com o uso ainda vigente, sendo que destes, 1 é baseado em Lei complementar que determina parâmetros para plano de carreira, um dos temas citados e abordados no processo de formulação de política pública. O gráfico 8 expressa as quantidades e seus respectivos elaboradores.

Gráfico 8 - Quantidade de documentos analisados

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.4.3 Técnica de observação

A terceira parte para a triangulação é a observação. A observação busca analisar o ambiente onde está inserido o estudo de caso deste trabalho. Assim, a presença do pesquisador onde os reais fenômenos naturalmente aconteceram é o principal destaque desta metodologia. O benefício de realizar a observação está no fato de acompanhar o que está acontecendo com o estudo de caso estudado e como os elementos do estudo estão interagindo com a pesquisa (YIN, 2015).

O método de observação realiza a coleta de dados, que não envolvem apenas a presença do pesquisador em ver os acontecimentos e registrar o que ouve. O método vai além do conceito simplista da participação e busca examinar os fenômenos e elementos existentes no estudo de caso. A presença do pesquisador orientado para o trabalho consegue gerar uma diversidade de informações que podem agregar em na visão qualitativa do trabalho (YIN, 2015).

A observação é considerada uma técnica de pesquisa qualitativa fundamental para as diversas ciências. A observação se faz presente desde a formulação do problema, acompanhando a elaboração de hipóteses, gerando riqueza de informações na coleta de dados e realizando as atividades com técnica científica.

Para Yin (2015) o nível de envolvimento do observador é fundamental para a realização da técnica de observação. Assim, é indiscutível a necessidade de planejamento para o uso da técnica e posterior aplicação dela no estudo de caso com os elementos envolvidos. Desta forma,

os procedimentos científicos devem ser confiáveis e serem submetidos a verificação e monitoramento da sua validade e exatidão.

Nas áreas da saúde e sociais o método de observação possui uma frequência em seu uso científico. Os métodos de observação dos participantes e suas interações com o estudo de caso vem ganhando espaço em outras áreas da comunidade científica (LEBARON et al., 2018). Na execução deste trabalho a técnica corresponde aos chamados interacionistas simbólicos. Este termo de interacionistas simbólicos gera a observação dos indivíduos e dos grupos que fazem parte (MARCONI; LAKATOS, 2004; YIN, 2015).

A observação busca ser não sistemática, onde o pesquisador recolherá registros das interações dos agentes durante as reuniões para a formulação da política pública educacional do município de pequeno porte. O intuito é acompanhar o processo de formulação e colher as evidências para auxiliar no processo de triangulação.

O pesquisador pode participar e estabelecer contato com os demais agentes e assim entender suas motivações e interpretações sobre o tema do estudo de caso (BARBOSA, 2008). As reuniões serão observadas ao vivo, verificando os aspectos mais importantes que possam ser gerados pela interação dos agentes.

Na técnica de observação ao vivo, verifica-se quando algo é observado pela primeira vez, os aspectos mais impressionantes do observado são retidos inicialmente. Sendo assim, se o comportamento observado não for visto outras vezes, pontos mais detalhados do observado poderão passar despercebidos aos olhos do pesquisador (BELEI, *et al.*, 2008).

De modo geral, Kirk e Miller (1986) comentam que as pesquisas qualitativas realizadas dependem da observação dos agentes em seu ambiente de formulação da política pública, bem como da qualidade da interação que os agentes realizam entre eles e os agentes pesquisadores, bem como ambos com o observador do estudo de caso. Sendo assim, para uma pesquisa qualitativa de qualidade, torna-se importante que haja uma boa relação com o objeto observado, para se evitar vieses na pesquisa (MOURA, FERREIRA; PAINE, 1998).

Ao registrar a observação em mídias, e assim observar e interpretar os dados necessários de forma repetida, o pesquisador descobre novos caminhos a serem trilhados. Ou seja, não consiste em ver os fatos e gestos nas mídias apenas, mas sim analisar o local relacionado com o estudo de caso da pesquisa e o seu referencial teórico (BELEI, *et al.*, 2008).

Na figura 15, Flick (2009) apresenta dimensões das observações que em partes completam com Yin (2015) e em outros pontos contrastam com visões diferentes. Desta forma, Flick (2009) aborda às cinco dimensões da pesquisa observacional.

Figura 15 - Dimensões da pesquisa observacional.

Dimensões		Descrição das dimensões
1	Observação secreta	Quando a observação não é revelada ao observado.
	Observação pública	Quando a observação é revelada ao observado.
2	Observação participante	Quando o observador participa ativamente no campo observado.
	Observação não participante	Quando o observador não participa do campo observado.
3	Observação sistemática	Quando há esquema padronizado para a observação.
	Observação não sistemática	Quando não há esquema padronizado para a observação.
4	Observação em situações naturais	Quando a observação é realizada diretamente no campo.
	Observação em situações artificiais	Quando a observação é deslocada para um local especial.
5	Auto-observação	Quando a observação é realizada sobre o observador.
	Observação de terceiros	Quando outras pessoas serão observadas.

Fonte: Flick (2009).

A observação participante é um tipo de investigação possui fundamentação em analisar o ambiente do estudo de caso e realizar participações no dia a dia dos pesquisados, possuindo uma relação direta, participativa, do observador com os observados (DENZIN, 1989; FLICK, 2009; GIVEN, 2008; MACK et al., 2005; QUEIROZ et al., 2007; SERVA; JAIME, 1995; VAN MAANEN, 1979). O conceito de observação participante se assemelha com o termo de observação direta de Yin (2015).

O objetivo deste trabalho é realizar uma **observação direta** nas características descritas por Yin (2015), e com característica não sistemática em combinação com Flick (2009). A observação será feita em tempo real com o grupo de pesquisadores e agentes públicos, contudo o pesquisador não interferirá no processo de discussão, análise dos dados e tomada de decisão sobre a formulação da política pública educacional.

As técnicas de observação possuem variações conforme as atividades existentes e a forma como se busca coletar os dados. O presente trabalho buscou em suas referências o protocolo de observação abordado e direcionado para método de estudos de caso de Yin (2015). Assim, buscou-se montar um protocolo para a observação direta com as características indicadas por Yin (2015) para o desenvolvimento desta etapa da metodologia.

O principal objetivo da observação foi identificar os desafios existentes na formulação da política pública de educação do município. Para isso, o trabalho pretendeu utilizar os desafios

identificados na pesquisa bibliográfica e outrora utilizado para a roteirização das entrevistas, como norteador para análise das reuniões dos agentes.

Assim, durante as reuniões, foram avaliados a existência de desafios e em qual categoria e variável se encaixa. Foi pensado caso a pesquisa percebesse se o desafio não possui nenhuma categorização, então será registrado a evidência e posteriormente o resultado será analisado para posterior discussão no trabalho. Assim, todas as evidências serão passíveis de identificação ou informação para melhoria do roteiro de identificação dos desafios.

Para Yin (2015) às observações diretas servem de avaliação e posteriormente os elementos identificados neste método devem ser comparados com os demais elementos do estudo de caso. Desta forma, as observações diretas seguirão um protocolo orientado por Yin (2015) para uma boa análise dos objetivos propostos da metodologia. O protocolo de observação direta auxiliará em atingir os objetivos e identificar os desafios com o roteiro como guia.

Os elementos de observação durante as reuniões serão: Comportamento das pessoas durante as reuniões, interação entre as pessoas participantes da política pública, duração dos encontros, local dos encontros, atividades desenvolvidas pelos participantes da formulação da política pública, condições físicas do local e fotografia ou filmagem do local caso seja pertinente para fins de evidenciar desafios que não sejam possíveis de relatos.

A descrição foi organizada para apresentar desafios percebidos pelo observador durante o processo de formulação. Assim, cabe ao observador identificar desafios existentes dentre as variáveis de desafios identificadas e apresentadas na metodologia. Os relatos do observador e convergências e divergências com as demais fontes estarão mais à frente deste item.

O grupo de pesquisadores optou por realizar as reuniões de formulação da política pública educacional de forma *online* devido à pandemia do vírus SARS-CoV-2 e a importância de seguir os protocolos sanitários para contenção do vírus. As apresentações em sua maioria foram com o uso de slides e a interessam com os demais agentes acontecia de forma cadenciada e sem estrutura rígida para momento de fala.

Foram realizados 37 encontros, com a reunião de abertura acontecendo na data do dia 09/02/2021 e a reunião de encerramento no dia 21/12/2021, totalizando 315 dias de duração com 10 meses e 12 dias no calendário. As reuniões possuíam a frequência oscilando entre encontros semanais, em sua maioria, e encontros quinzenais. Todos os membros citados tiveram uma participação superior a 75% de presença durante os encontros

A observação direta seguiu os protocolos de Yin (2015) conforme descrito neste tópico.

Quadro 12 - Protocolo de observação

<p>Comportamento das pessoas</p>	<p>Nas observações o comportamento das pessoas, assim como na sociedade, possui formas distintas e variadas. Existia um interesse genuíno por parte de alguns para o tema de formulação de políticas públicas. Para alguns agentes foi possível perceber que não conheciam o tema sobre políticas públicas ou indicadores externos avaliativos da educação municipal.</p> <p>A falta de domínio sobre alguns temas abordados pelos pesquisadores do Grefic FEARP/USP foi um gerador para levar os agentes públicos a buscar este conhecimento e se desenvolverem para o novo tema. O comportamento de alguns agentes públicos tendenciou a omissão ao longo do tempo que a formulação avançava em encontros para o seu encerramento.</p>
<p>Interação entre as pessoas</p>	<p>A interação é parte crucial do bom desenvolvimento do programa de políticas públicas. Neste programa os agentes públicos já se conheciam de outros encontros realizados pela Secretaria de Educação Municipal e os pesquisadores também se conheciam por fazerem parte do mesmo grupo de pesquisa.</p> <p>A interação entre os agentes públicos e pesquisadores foi harmoniosa e com a participação da secretária de educação e os líderes do Grupo Grefic durante as reuniões houve uma tomada de decisões mais dinâmicas e envolvendo consultadas técnicas entre os agentes.</p> <p>Foi percebido maior interesse em opinar e participar por parte de alguns agentes públicos, assim como outros agentes públicos não se manifestaram com tanta frequência quanto a média dos participantes. Além disto, durante o processo alguns agentes públicos mudaram de cargo e saíram da posição de coordenadores, vice-diretores e diretores e outros entraram no lugar.</p>
<p>Duração dos encontros</p>	<p>As reuniões aconteciam dentro dos prazos estabelecidos, com alguns atrasos por parte de alguns agentes públicos. As faltas dos participantes eram justificadas aos pesquisadores e secretaria de educação municipal. Sempre ao término das reuniões era decidido as</p>

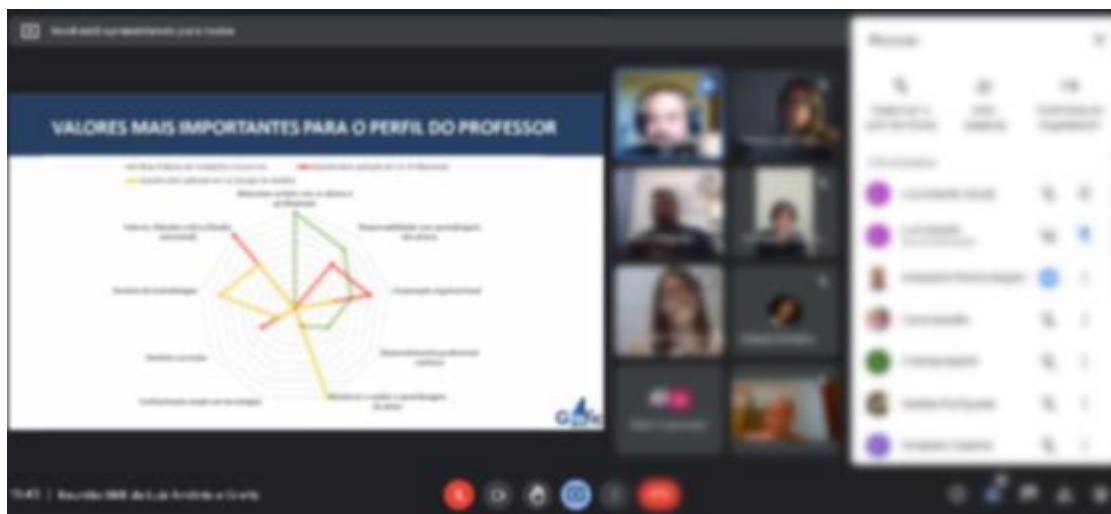
	<p>datas e horários das próximas reuniões, buscando adequar ao calendário dos pesquisadores, escolas municipais, e secretaria de educação.</p>
<p>Local dos encontros</p>	<p>O local do encontro foi exclusivamente <i>online</i> via <i>Google Meet</i>, a qual os participantes possuíam um grupo no aplicativo de comunicação <i>Whatsapp</i> e por este grupo recebiam o link de acesso das reuniões na data agendada.</p>
<p>Atividades desenvolvidas pelos participantes</p>	<p>Os agentes possuíam atividades distintas e complementares entre eles, sendo definidos por grupos de agentes, assim haviam os:</p> <p>Secretário de educação municipal</p> <p>Possuía atividade de representar o município e seus interesses. Desenvolvia a liderança com os demais agentes públicos e condizia junto com os líderes do Grupo Grefic no desenvolvimento da formulação da política pública educacional.</p> <p>Diretores, vice diretores e coordenadores das escolas públicas municipais</p> <p>Possuía atividade de representar suas respectivas escolas municipais e grupos pedagógicos, bem como operacionalizar ações junto com os pesquisadores para o desenvolvimento da política pública educacional.</p> <p>Líderes do Grupo de pesquisa Grefic</p> <p>Possuía atividade de representar o grupo de pesquisadores. Desenvolvia a liderança com os demais pesquisadores e condizia junto com o secretário de educação municipal o desenvolvimento da formulação da política pública educacional.</p> <p>Pesquisadores do Grupo de pesquisa Grefic</p>

	<p>Possuía atividade de auxiliar nas metodologias e abordagem dos temas sobre políticas públicas educacionais, além de operacionalizar ações junto com os líderes do grupo no desenvolvimento das informações necessárias para formulação da política pública educacional no município.</p>
<p>Condições físicas do local</p>	<p>As condições físicas do local não foram aferidas devido à opção dos agentes em realizar as reuniões <i>online</i> devido à pandemia do vírus SARS-CoV-2. Contudo, para adequar ao protocolo de Yin (2015) foi adequado às condições físicas para condições <i>online</i>. Desta forma, as conexões <i>online</i> para alguns agentes sofreram interrupção por períodos que poderiam ultrapassar o tempo de reunião estipulado pelo grupo.</p> <p>Os problemas de conexão também se estenderam para a lentidão. O fato de estar presente na reunião não era o suficiente para garantir a participação, pois alguns agentes pela lentidão da internet não conseguiram ouvir ou se comunicar e visualizar os demais participantes de forma adequada nos momentos de interação do grupo.</p>
<p>Fotografia ou filmagem do local</p>	<p>As reuniões eram todas <i>online</i>, mantendo o layout virtual inalterado, processos dinâmicos, debates, enquetes e apresentações seguiram as regras estabelecidas pela plataforma <i>online</i> Google Meet.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Yin (2015).

O trabalho não teve necessidade de filmagem e fotografia do local, desta forma a figura abaixo representa a imagem com a disposição das apresentações, membros e lista de participantes. As imagens da reunião e dos participantes foram borradas artificialmente para preservar as informações e discrição das pessoas.

Figura 16 – Imagem com a disposição das informações durante as reuniões



Fonte: Grefic FEARP/USP, 2021

A observação trouxe vários elementos anotados pelo autor deste trabalho científico. Os desafios encontrados nas observações estão relacionados no tópico sobre os desafios por categoria, onde é possível realizar a triangulação com os demais métodos de evidência.

3.4.4 Análise dos dados

Na presente pesquisa já foi relatado várias características do método e a sua importância para a busca por resultados verídicos. Contudo, o modelo de análise de dados também deve ser considerado um elemento crucial para desenvolvimento do presente trabalho. Independentemente do tipo de estudo abordado em uma pesquisa, a forma de realizar a análise dos dados é essencial para abrilhantar os resultados.

O método abordado por este trabalho conduz também a forma como se devem analisar os dados coletados. Técnicas e procedimentos mais adequados devem ser sistematizados para a fundamentação científica dos objetivos do trabalho. A análise de dados é referenciada há muito tempo na literatura científica, visto o trabalho de Bardin (2011) com fundamentação publicada em 1997 denominada "*Analyse de Conteú*".

A análise do conteúdo contempla um conjunto de técnicas envolvendo a forma de captação dos dados e as condições a que foram submetidos. (BARDIN, 2011; BERG, 2001). Assim, Bardin (2011) apresenta algumas fases para o seu emprego da análise de dados, sendo a primeira a pré-análise que aborda os preparativos e formas de organização das informações para elaboração de um procedimento a ser seguido com o acesso aos dados.

No trabalho as entrevistas foram selecionadas para leitura, os documentos separados para análise e registro das observações sequenciais. A análise dos resultados buscou apresentar todos os dados coletados, tratar as múltiplas fontes de evidência de forma não descaracterizar suas percepções e realizar uma análise estritamente focada nos objetivos da pesquisa científica (BARDIN, 2011).

A segunda fase abordada na teoria é a exploração do material e tratamento dos resultados. Os dados coletados das diferentes fontes foram separados de forma a preservar sua individualidade, sendo as entrevistas codificadas por entrevistados, os documentos separados por tipo e conteúdo e as reuniões observadas sequenciadas por datas e encontros. Desta forma cada fonte de triangulação pode ser correlacionada, inicialmente uma comparação entre dados da mesma fonte e posteriormente buscar uma correlação entre elas.

A última fase é a Inferência e interpretação dos resultados tratados anteriormente. A fase aborda o desenvolvimento dos dados brutos, os transformando em informações significativas para a discussão deste trabalho. A pesquisa não busca fazer inferência em nenhum momento e está pautada nos referenciais teóricos levantados e como eles se relacionam com as variáveis identificadas no trabalho.

As informações da triangulação são investigadas a fundo e os resultados foram insumos para uma discussão aprimorada sobre os desafios da formulação da política pública de um município de pequeno porte do interior paulista. A análise qualitativa gerou um rico portfólio de dados que foram interpretados em conjunto com o referencial teórico, apresentando assim para a sociedade conclusões consistentes acerca da problemática da pesquisa.

Os dados foram submetidos à Análise de Conteúdo Temática, proposta por Bardin (2011), com auxílio do software Atlas.ti 8. Destaca-se que para a análise foi utilizado o *software* Atlas.ti, o qual otimiza o gerenciamento das informações, organizando os textos advindo da coleta de dados, favorecendo a indexação, a busca, a teorização e qualificação dos achados (STRAUSS; CORBIN, 2008).

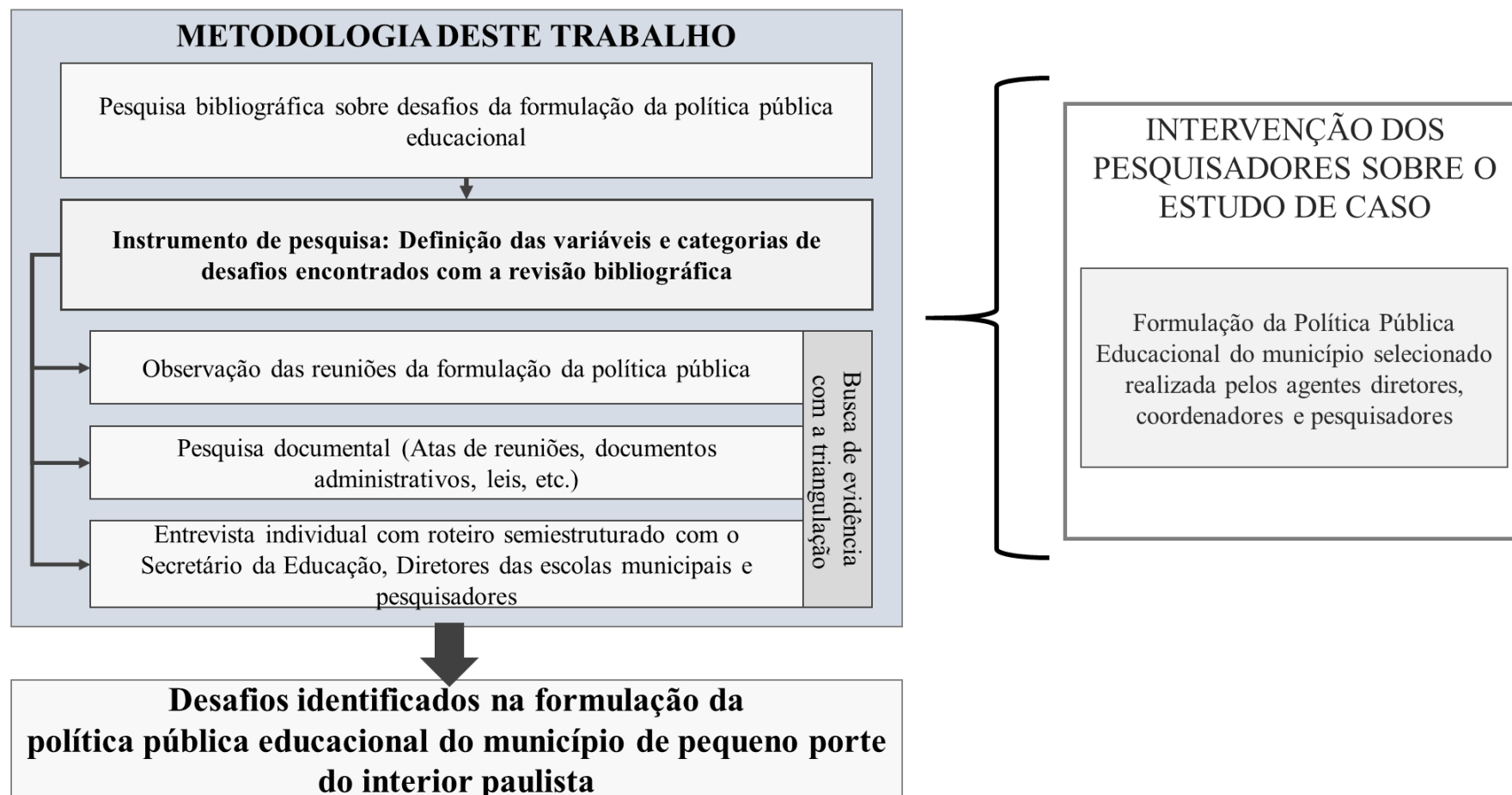
3.5 Resumo metodológico

O objetivo deste tópico é apresentar de forma resumida a metodologia deste trabalho. Para facilitar a percepção das etapas da metodologia foram elaborados dois esquemas, sendo o primeiro o resumo do método e o segundo um quadro resumo metodológico.

- **Resumo esquemático do método**

O esquema aborda as etapas do estudo, bem como suas atividades metodológicas sugeridas para o atendimento aos objetivos desta pesquisa.

Figura 17 – Resumo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor.

- **Quadro-resumo metodológico**

Quadro 13 - Quadro metodológico

Pergunta de pesquisa	Objetivo Geral	Objetivo específico	Tipo de pesquisa	Técnicas de pesquisa	Autores que fundamentam embasamento
Quais os desafios encontrados no processo de formulação de uma política pública municipal de educação em uma cidade de pequeno porte do interior paulista?	Identificar os desafios no processo de formulação de uma política pública municipal de educação em uma cidade de pequeno porte	Descrever a política pública de educação a ser formulada em um município	Qualitativa Descritiva	Pesquisa bibliográfica de instrumentos e procedimentos a) Observação de reuniões com agentes públicos e pesquisadores; b) Entrevistas com o secretário municipal de educação e diretores das escolas municipais da cidade e pesquisadores envolvidos no processo de formulação e implementação da política pública; c) Pesquisa documental do estudo de caso.	Trevisan; Bellen (2008), Costa; Castanhar (2003), Cohen; Franco (2013), IPEA, (2018)
		Propor uma categorização de desafios de um processo de formulação de política pública educacional	Estudo de caso		Garcia (2020), Capella (2018), OECD (2021), Ramos; Schabbach (2012), Marttinen <i>et al.</i> (2020), Harkki <i>et. al.</i> (2020),
		Citar percepções positivas existentes no processo de formulação de política pública educacional.			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 RESULTADOS

A seção de descrição dos resultados busca apresentar as informações identificadas na pesquisa. Essas informações estão relacionadas a metodologia apresentada na seção anterior. Primeiramente são apresentados a investigação feita com a triangulação de dados, e em seguida os resultados divididos pela categoria de desafios onde possui um caráter qualitativo com uma visão de relação entre as evidências encontradas.

4.1 Dados por categoria de desafios

Para a análise dos desafios foi utilizada as variáveis do roteiro de entrevistas semiestruturadas para criar um padrão norteador de estudos dos dados coletados na triangulação. Desta forma as 39 variáveis estão separadas por 10 categorias, que buscam compilar as variáveis de acordo com suas similaridades.

A abordagem de triangulação dos dados para Yin (2015) e Eisenhardt (1989) refere-se à utilização dos dados para validação dos constructos. Eisenhardt (1989) enfatiza a utilização da triangulação de pesquisadores para aumento da riqueza dos dados e confiabilidade dos resultados encontrados.

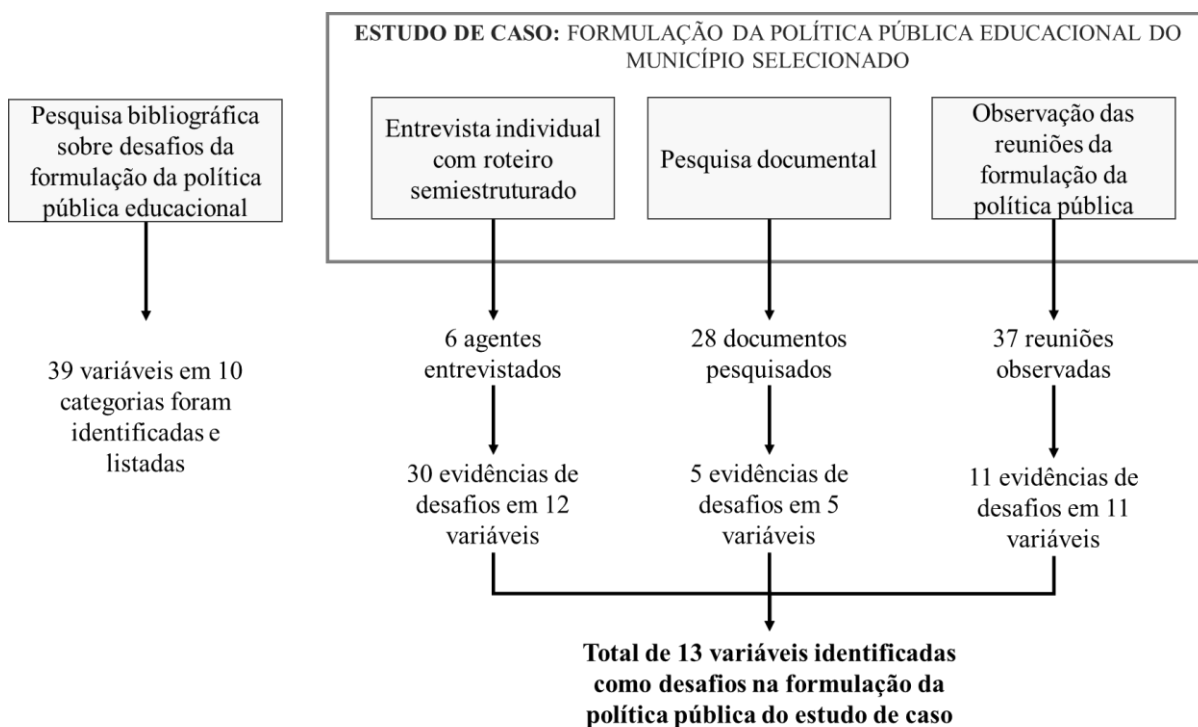
Os dados foram coletados por três fontes diferentes, sendo a primeira a análise da documentação existente antes e durante o período de realização da formulação da política pública educacional no município. A segunda fonte está relacionada à observação da formulação da política pública pelo pesquisador deste trabalho. O objetivo é analisar o comportamento, atitudes, procedimentos e tratativas do grupo do estudo de caso.

A terceira fonte está relacionada a entrevistas individuais de agentes relacionados à formulação de política pública educacional no município. As entrevistas aconteceram após a formulação da política pública educacional e tiveram como objetivo analisar elementos relacionados a desafios da formulação, vista por diferentes agentes participantes do projeto. As variáveis já foram relacionadas no Quadro 7 do tópico 3.1.1 deste trabalho.

O processo de coleta dos resultados envolveu a triangulação de evidências sobre o estudo de caso, onde o objetivo nas 3 análises era acompanhar a etapa de formulação da política pública educacional do município de pequeno porte. Esta etapa iniciou desde a formação do grupo de agentes formuladores até o encerramento da formulação com a definição para próxima etapa da política pública.

Durante a coleta foram analisados os dados das ações dos agentes e interação com as informações trabalhadas no programa para geração de objetivos e resultados para as políticas públicas. Foram 46 evidências pontuadas em 13 variáveis de 6 categorias diferentes.

Figura 18 – Resultado gerado da aplicação da metodologia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 5 são descritos os principais achados por variável e sua respectiva categoria. A descrição foi estruturada sendo apresentada em função das 10 categorias elaboradas conforme a similaridade dos assuntos das variáveis que por sua vez foram elaboradas da revisão bibliográfica de trabalhos científicos sobre políticas públicas educacionais.

As tabelas que serão apresentadas nos próximos tópicos sobre as categorias e suas variáveis apresentam um comparativo entre o total de evidências da categoria e o total de evidências da variável tratada. Os valores apresentados também são divididos pela triangulação de evidência já apresentada no tópico metodologia.

A tabela abaixo representa a quantidade de evidências identificadas por categoria. Nesta tabela é possível identificar também as evidências percebidas por cada ponto da triangulação. Assim é visto as evidências por entrevistado, observador e análise documental, com os totais de cada uma das fontes.

Tabela 5 – Total de evidências por categoria

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Liderança do gestor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9
Formação de equipe	2	1	2	1	0	0	2	1	9
Responsabilidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capacitação	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestão de mudança	0	1	1	0	1	1	1	0	5
Recursos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comunicação	2	1	1	0	0	0	2	1	7
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Cultura social	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Total	6	7	6	6	2	3	11	5	46

Fonte: Elaborado pelo autor.

As categorias citadas na tabela 5 foram elaboradas através da junção das 39 variáveis identificadas na revisão da literatura. A categoria de liderança do gestor abordou a forma como o programa foi conduzido e capacidade técnicas pelos líderes escolhidos. O planejamento fez alusão à gestão do programa, com a capacidade de estruturação das informações e recursos.

Em seguida há a categoria de formação de equipe que analisou as escolhas de agentes, bem como as competências dos mesmos em operacionalizar o programa. A responsabilidade informou as obrigações delegadas para os agentes e a forma como foi conduzido. A categoria de capacitação analisou se durante a formulação foi necessário treinamento e se os mesmos foram eficazes. Logo após, a categoria de gestão de mudanças trabalhou as mudanças operacionais e seus efeitos durante a formulação do programa.

A categoria de recursos financeiros analisou a necessidade de recursos financeiros e se foram interrompidos em algum momento. O tema da comunicação aborda a gestão do fluxo de informação e interação entre os líderes e os agentes. Já o ambiente externo implica em analisar todos os pontos que orbitam no exterior do programa e como afetam a formulação. Por último há a cultura social que analisa se os agentes possuem uma visão voltada para soluções de problemas.

As percepções das evidências feitas no estudo de caso demonstram que em algumas categorias não houve nenhum apontamento de evidência. O processo de triangulação de evidências, como mencionado, busca aumentar a capacidade de identificar as informações vista

por pontos distintos, contudo pode-se deduzir que as categorias sem nenhuma evidência podem representar uma gestão da política pública isenta de desafios.

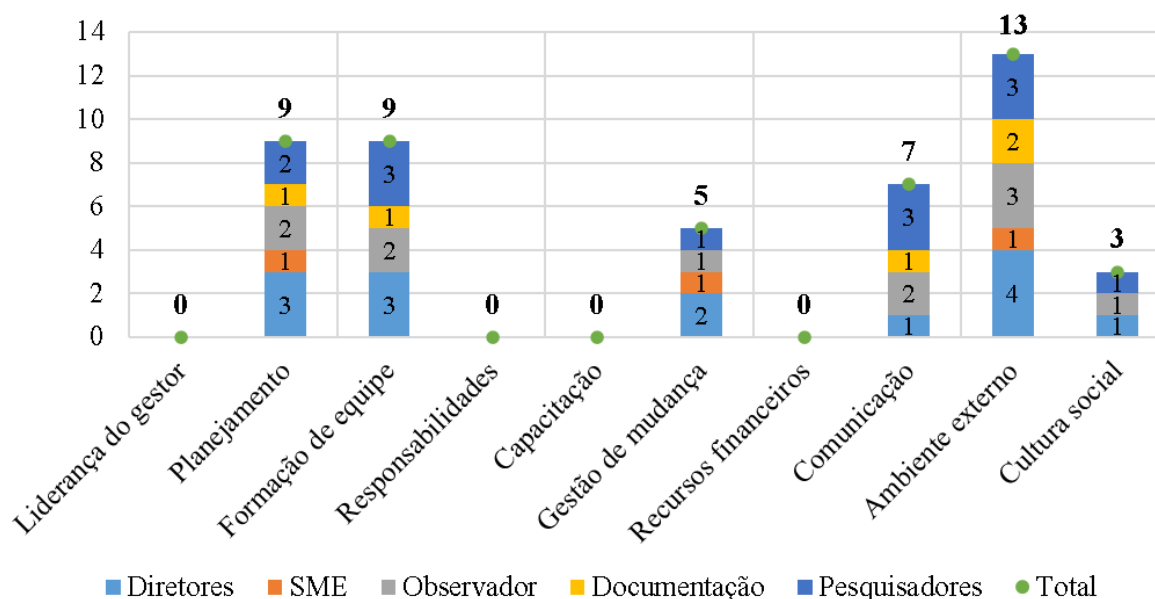
A maior percepção de evidência foi pela fonte da entrevista, contudo é importante destacar que as 30 evidências identificadas correspondem ao apontamento de desafios de 12 variáveis. Em relação à observação e documentação, como são fontes de evidência que foram realizadas por um único observador, os valores dos desafios representam a mesma quantidade em número de variáveis.

As entrevistas se destacam pelo número muito acima em relação aos valores das outras fontes de triangulação. Os entrevistados conseguiram relatar apontamentos muito similares em algumas variáveis e também convergentes com a fonte de observação, visto o número próximo de variáveis apontadas, sendo as entrevistas com 12 variáveis e a observação com 11 variáveis.

No panorama geral das percepções das evidências é possível perceber a riqueza de informações que a metodologia de triangulação dos dados agrega para o trabalho. Evidentemente pela quantidade de entrevistados o número de percepções possui uma tendência de ser maior, mas em número de variáveis as entrevistas e observações se mantêm com quantidade próximas e a documentação agrega com 5 evidências percebidas em 5 variáveis apontadas como desafiadoras na formulação.

O gráfico 9 demonstra variações nas percepções de evidências na triangulação, bem como nas percepções por grupo de entrevistados. Há categorias sem evidências, em contraste com categorias com percepção de evidência nas três fontes de evidências.

Gráfico 9 - Evidências identificadas por fonte de triangulação e categorias

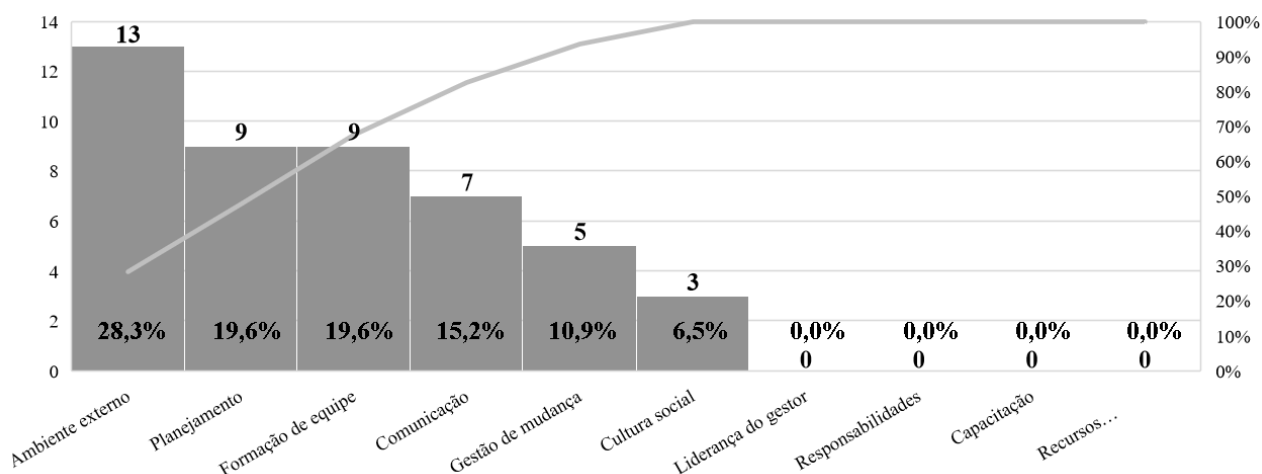


Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 9 representa as percepções de evidência identificadas por fonte de evidência e categoria. Desta forma, a categoria de ambiente externo e planejamento são as únicas que possuem evidências na triangulação e também possuem evidências nos três grupos de entrevistados. Com menor destaque, a categoria de cultura social possui apenas dois pontos de evidência, sendo eles o observador e entrevistados.

O número de percepções de evidências por categoria possui um distanciamento de 10 desafios entre a categoria com maior quantidade de desafios em comparação com a categoria com a menor quantidade de evidências. Assim, o gráfico abaixo alinha as categorias da que possuem mais evidências para as que possuem menos evidências.

Gráfico 10 - Evidências por categoria



Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 10 mostra da esquerda para a direita a quantidade de evidências e sua porcentagem em relação ao total de evidências apontadas. A categoria de ambiente externo representa a maior quantidade de evidências encontradas, seguido da categoria de planejamento, formação de equipe que somados ultrapassam os 60% de evidências totais identificadas. A categoria de ambiente externo representa 28,3% das evidências existentes neste trabalho.

A variação de percepção de evidências entre as pontuações máximas e mínimas por categoria. Desta forma, é possível identificar categorias onde as percepções de evidências

oscilam e assim entender a grandeza da variação. A categoria de formação de equipe e cultura social representam variações onde todas as variáveis receberam alguma pontuação de evidência.

As categorias de ambiente externo, comunicação, gestão de mudança e planejamento apresentam variações que oscilam respectivamente 6, 5,4 e 5 pontos. As oscilações demonstram que na mesma categoria há variáveis sem nenhuma percepção de evidência e outras com percepções de evidências e em alguns casos com pontuações elevadas.

O processo de entrevistas envolveu seis entrevistados que foram divididos em grupo de pesquisadores, agentes públicos e secretária municipal de educação. A divisão por grupos serve para identificar seus agentes e buscar relacionar percepções que coadunam entre si. A quantidade de evidências percebidas por entrevistados possui alguns pontos importantes a serem relatados.

O pesquisador (P2) possui a maior quantidade de relatos, sendo 7 apontamentos de evidências. Em seguida, o pesquisador (P1), bem como os diretores (D1) e (D2) apontaram números aproximados, sendo 6 evidências de desafios durante as entrevistas. Por último, o diretor (D3) sinaliza 2 evidências e o secretário de educação municipal percebeu 3 evidências durante a entrevista.

Os grupos de pesquisadores e os grupos de diretores se aproximam em relação à quantidade de evidências apontadas. Os pesquisadores totalizam 13 evidências e os diretores 14 evidências. Devido à quantidade de entrevistados não é possível fazer uma análise quantitativa dos valores e assim extrair informações matemáticas ou estatísticas, contudo é importante relatar a proximidade dos números advindos de grupos de agentes diferentes.

A porcentagem da evidência está relacionada apenas aos desafios identificados pelos entrevistados. Assim, os agentes pesquisadores representam 43,3% das percepções de evidências identificadas nas entrevistas, enquanto os agentes públicos representam 46,7% das percepções. A secretaria contribui com 10% de percepção das evidências em relação ao total dos desafios das entrevistas.

As 46 evidências estão distribuídas ao longo das 39 variáveis. O trabalho identificou que nem todas as variáveis possuem evidências de desafios. Assim, indo com o olhar além das evidências por triangulação, é importante perceber o total de variáveis com evidências de desafios e também conhecer quais variáveis não possuem evidências, portanto, não são apontadas como desafios.

Os resultados apresentam 13 variáveis apontadas com desafios distribuídos nas categorias, contra 26 variáveis sem desafios percebidos. O estudo de caso apresentou um terço

ou 33,3% de desafios das variáveis identificadas na literatura, enquanto dois terços ou 66,7% das variáveis não constaram como desafios para a formulação da política pública educacional.

A descrição dos resultados demonstrou que as categorias possuem uma quantidade de variáveis diversas e heterogêneas. Assim há categorias com maior quantidade de variáveis alocadas em comparação com outras, desta forma faz-se necessário mensurar e comparar as quantidades de variáveis por categoria.

As variáveis por categoria com a identificação da quantidade de variáveis com evidências percebidas e variáveis sem evidências percebidas. A categoria de ambiente externo apresenta a maior quantidade de variáveis existente em uma categoria e destas, três variáveis apresentam desafios e em nove variáveis não foram identificadas nenhuma evidência que gere desafio.

Existe apenas uma variável com 6 apontamentos de evidências. Seguindo nesse pensamento, a pontuação com 3 evidências e 1 evidência também possuem apenas uma variável. Logo em seguida aparecem duas variáveis com 4 pontos de evidência e por último empatados quatro variáveis são percebidas para a pontuação de 5 e 2 evidências.

As percepções de evidências não demonstram nenhuma ordem ou escalonamento entre as quantidades de variáveis. Contudo, é importante destacar que apenas uma variável apresenta um apontamento de uma única fonte, as outras 12 variáveis são pontuadas com pelo menos duas fontes de evidência, podendo ser pelo menos duas entrevistas, ou entrevistas com observação, ou documentação.

A importância da triangulação gera um entendimento que as variáveis com desafios possuem suas evidências percebidas por fontes diferentes que não se encontraram para realizar os relatos de desafios na formulação da política pública. São percepções individuais e únicas que reforçam a realidade que algumas variáveis tiveram dificuldades para o seu bom funcionamento.

As categorias com mais quantidade de variáveis com desafios são a de planejamento e ambiente externo, seguidas pelas categorias de formação de equipe, gestão de mudança e comunicação, sendo a categoria cultura social a única com apenas uma variável com desafio. A categoria de formação de equipes e cultura social são as únicas que possuem todas as suas variáveis com desafios.

Os próximos subtópicos tem por finalidade apresentar os resultados da presente pesquisa. Assim, serão divulgados os resultados da triangulação em cada uma das variáveis e categorias do estudo de caso da formulação da política pública. Cabe relatar que as informações

identificadas pela revisão da literatura de cada categoria estão divulgadas com detalhes no item 2.4 do referencial teórico do presente trabalho.

4.1.1 Liderança do gestor

Os tópicos a seguir são desenvolvidas as variáveis da categoria de liderança, sendo a ausência de liderança no processo de formulação de política pública e falta e despreparo da liderança para formulação do programa.

4.1.1.1 Ausência de liderança para formulação do programa

A ausência de liderança no processo de formulação do programa é considerada uma variável importante para o processo de continuidade da política pública. Desta forma, essa variável foi considerada no processo de percepção das evidências da política pública no município de pequeno porte. Na tabela 6 é possível evidenciar os pontos percebidos para esta variável.

Tabela 6 – Evidência percebida na variável ausência de liderança

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas						SME			
	Pesquisador		Diretor			D3				
	P1	P2	D1	D2						
Liderança do gestor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ausência de liderança para formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 6 evidencia que não houve evidência percebida em nenhuma dos pontos de triangulação. Assim houve liderança no programa, e em relação à documentação foi evidenciado citações dos líderes do programa nos slides de apresentação das informações feitas pelos pesquisadores e também pelos agentes públicos. Os slides referenciavam os líderes do Grupo Grefic de pesquisa e a secretária de educação municipal como sendo as lideranças do programa, bem como o documento de presença do programa onde constavam a presença dos líderes.

Na percepção do observador, foi relatado na reunião inaugural os nomes e responsabilidades dos líderes do programa, sendo eles os líderes do Grupo Grefic de pesquisa e a secretária de educação municipal. Foi possível perceber durante as reuniões referências dos agentes públicos e pesquisadores sobre suas respectivas lideranças, bem como a presença das lideranças conduzindo as reuniões.

Nas entrevistas a presença dos líderes também apareceu e confirmou os motivos de não ter desafios. Quando perguntado se: “Houve liderança na formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a ausência de liderança?” o pesquisador 01 (P1) respondeu:

As lideranças conduziram todo o processo em todas as etapas. Realizaram a determinação de pauta e acompanharam toda a etapa operacional. Para mim isso mostra que estavam presentes conduzindo todo o processo em todas as reuniões. Além de toda a organização do processo foi feita pelos pesquisadores e gestor do curso. (Entrevistado P1)

Complementando a afirmação houve o relato que: *“As lideranças foram presentes durante o programa, principalmente comparado ao que já existe no poder público”* (Pesquisador P2). Acompanhado do relato: *“O curso em si, serviu muito para despertar a liderança do grupo e conseguir despertar estas questões da educação em todos nós”* (Entrevistado D1).

Durante as entrevistas o diretor D2 também expõe o tema, contudo não evidencia claramente a liderança e aborda como foi percebido a liderança durante a formulação da política pública, dizendo: *“Tinham pessoas que mais falavam e que gostavam de falar. Não tinha um líder propriamente dito no curso, mas várias pessoas participaram. Acredito que muitas pessoas falavam mais e por isso lideravam mais.”*

Para a entrevistada D2 o seu relato tende a mostrar uma ausência de liderança, mas na próxima pergunta sobre o preparo da liderança a entrevistada se corrige e relata que houve, sim, presença e preparo da liderança. Em continuidade a variável, o próximo relato descreve que: *“O programa estava sendo direcionado sempre pelas lideranças a pesquisar e procurar pontos para favorecer a educação do município”* (Entrevistado D3).

Por último há a fala da secretária da educação sobre a variável informando que: *“Com o passar do tempo teve liderança e a mesma foi se fortalecendo ao longo do programa de formulação. A percepção dos agentes sobre a educação é maior agora do que no início do curso devido à presença da liderança.”* (Entrevistado S1).

4.1.1.2 Falta e despreparo da liderança para a formulação do programa

Na variável de falta e despreparo da liderança para a formulação do programa busca analisar se a representação de liderança estava presente durante o processo de formulação da política pública e como somatória investiga se a liderança possui preparo em gestão para conduzir o programa.

Tabela 7 – Evidência percebida na variável Falta e despreparo da liderança

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Liderança do gestor	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta e despreparo da liderança para a formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 7 evidencia que não houve evidências percebidas em nenhum processo da investigação. Com a análise da documentação foi possível visualizar o currículo dos pesquisadores na Plataforma Lattes que é um sistema de currículos virtual criado e mantido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. A secretária de educação também apresentou seu tempo de experiência que ultrapassa os 5 anos na educação como professora e como gestora da secretaria de educação.

As presenças durante o curso foram confirmadas nos documentos de controle de presença do programa. Além de ser confirmada pela metodologia de observação que evidenciou a presença dos líderes durante as reuniões de formulação da política pública de educação, bem como momento onde eram conduzidas as etapas com explicações e respostas às dúvidas técnicas dos demais agentes.

Nas entrevistas foi perguntado se “Houve a presença e preparo da liderança para realização do curso? Se não, quais evidências demonstram a falta e despreparo?”. Neste quesito houve a resposta que: *“a liderança era bem capacidade. Percebíamos isso pela formação e experiência no assunto sobre educação. Respondiam às dúvidas e abriam espaço para fala de todas as pessoas presentes.”* (Entrevistado D2).

Para a secretária de educação (S1), a evidência que mostra que havia a presença de liderança estava no fato de: *“Todos os envolvidos estavam buscando o mesmo objetivo para o programa. Esse objetivo era desenvolver o trabalho em aprendizagem dos alunos.”*. Essas falas reforçam a percepção da observação, bem como as evidências encontradas nos documentos.

4.1.2 Planejamento

Os próximos tópicos abordarão as variáveis relacionadas ao planejamento da formulação da política pública de educação do município de pequeno porte.

4.1.2.1 Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.

A variável de gestão ineficiente aborda assuntos da formulação da política pública relacionados aos seus objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento. Esses aspectos são importantes para uma gestão eficiente do programa e atingimento dos resultados.

A tabela 8 relata o total de 13 evidências para a categoria de planejamento, e nenhuma evidência encontrada para a variável de gestão ineficiente relatada.

Tabela 8 - Evidência percebida na variável gestão ineficiente dos objetivos, metas [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9
Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao observar os documentos foi possível evidenciar um cuidado em tratar dos assuntos relacionados a objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento. Logo nas primeiras apresentações o assunto é tratado e discutido entre os líderes. Esta informação também procede com a visão da evidência por observação, sendo possível perceber os assuntos da variável de gestão ineficiente sendo discutidos nas reuniões e validados por todos os agentes envolvidos.

Durante as entrevistas foi perguntado se “Houve gestão eficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a gestão ineficiente?”

Assim, dois relatos dos diretores aparecem, sendo que o primeiro afirma que:

“A gestão foi eficiente, sim, tanto é que nós conseguimos gerar outros grupos de discussão a partir deste programa e aprofundar no tema de educação. Com a boa gestão, foi possível atender a uma nova demanda de trabalho em educação no município que foi gerada por este programa.” (Entrevistado D1).

O diretor (D3) descreve que: *“Eu achei que estávamos bem estruturados, estávamos em um momento difícil que era a Pandemia do Covid-19, mas o curso estava bem-planejado e atingiu os objetivos propostos”*. Mais um entrevistado complementa com a evidência que: *“A gestão era bem democrática. Cada um teve uma visão melhor sobre a educação para cada agente.”* (Entrevistado S1).

4.1.2.2 Falta de planejamento compartilhado com os demais agentes participantes da formulação.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de comunicação, pois está avaliando a capacidade de compartilhamento das informações relacionadas ao planejamento da formulação de política pública com os demais agentes que fazem parte da sua elaboração. A busca do desafio está em identificar falhas no compartilhamento desta comunicação.

Tabela 9 – Evidência percebida na variável falta de planejamento compartilhado [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9
Falta de planejamento compartilhado com os demais agentes participantes da formulação.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 9 não foi percebida nenhuma evidência relacionada ao compartilhamento do planejamento com os demais agentes. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação informações relacionadas ao planejamento da formulação da política pública. A observação também reflete o mesmo achado, onde é possível evidenciar as falas dos líderes em informar as etapas planejadas da formulação com os demais agentes.

Foi perguntado aos entrevistados: “Houve planejamento compartilhado com os demais agentes participantes do curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de planejamento compartilhado?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que o planejamento foi compartilhado com todos os agentes e não perceberam desafios para esta variável.

4.1.2.3 Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.

O controle de tempo é uma das exigências que mais aparecem nas literaturas, desta forma a variável de disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos faz parte da categoria de planejamento para avaliar os desafios dos agentes em realizar as atividades do programa em paralelo com outras atividades que possam retirar parte da força de trabalho do agente.

Na tabela 10 são percebidas 5 evidências, sendo 1 de origem dos pesquisadores, 2 de vindo dos diretores em entrevistas, 1 para a observação e 1 para a análise documental feita durante a formulação da política pública educacional.

Tabela 10 - Evidência percebida na variável disputa de tempo e gestão [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9
Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.	0	1	1	1	0	0	1	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a análise documental evidenciou 1 apontamento oriundo da investigação das justificativas das faltas que alguns agentes que com certa frequência apresentavam ausência devido a atividades escolares que em paralelo eram inseridas nas suas agendas pessoais de trabalhos. As atividades em paralelo eram frequentemente ligadas às funções de seus cargos na escola, ora programada em calendário escolar, ora o agente sendo solicitado a atender demandas não provisionadas.

Por parte da observação, os agentes públicos possuíam necessidades escolares que os forçavam a não entrar nas reuniões de formulação de política pública, justificando previamente para os seus líderes e posteriormente sendo relatado em reunião e planilha de controle de frequência do programa de formulação. Essa evidência percebida acontecia de forma esporádica e não concentrada em um único agente, mas mesmo assim era percebido essa disputa de tempo.

Nas entrevistas foi perguntado aos entrevistados se “Houve tempo e gestão equilibrados na participação deste curso em paralelos com atividades de outros cursos? Se não. Quais evidências demonstram a disputa de tempo?”. O relato do entrevistado informa que: “As atividades em paralelos existiam, mas isto só gerava ajustes e não era um impeditivo para acontecer o curso.” (P1), deixando claro que para ele não foi percebido nenhuma evidência nessa variável.

Contudo, o pesquisador (P2) descreve o fato de: “Por parte dos agentes pesquisadores o tempo estava equilibrado, mas por partes dos agentes públicos diretores e coordenadora não estava e eles tinham outras atividades a serem realizadas que demandavam tempo de trabalho”. Com essa afirmação ele relata uma evidência existente em um grupo específico de agentes, sendo esses os agentes públicos com funções nas escolas municipais da cidade.

A evidência também é percebida no relato: “A maioria dos agentes conseguiram administrar muito bem o tempo, mas ainda tiveram outras pessoas que não conseguiram

acompanhar o curso por causa de outras atividades paralelas.” (Entrevistado D1). Um relato pessoa na entrevista também vem de encontro com a mesma evidência:

“Por causa do horário do trabalho na escola ficava um pouco complicado em participar do curso e fazer estas atividades paralelas. Às vezes ficávamos preocupados com acontecimentos dentro da escola que trabalhamos enquanto estávamos no programa de formulação de política pública. Dentro do ambiente de trabalho você fica preocupado com o trabalho, pensa nos alunos e professores. Assim, acredito que fora do horário que estamos trabalhando seria melhor para a realização do curso” (Entrevistado D2).

Um contraponto é relatado pelo entrevistado (D3) que *alega*: “*Apesar de estarmos retornando com atividades em sala de aula, coordenação e direção, acredito que a rotina de encontros do curso foi feita dentro do planejado.*”. Um argumento semelhante é citado também: “*O cronograma estava bem espaçado*” (Entrevistado S1). Para ambas as entrevistas, não foi captada nenhuma evidência.

4.1.2.4 Tempo escasso e prazos curtos para planejar e formular o programa.

O tempo como variável pode ser medido também pela escassez de prazos para se atingir os objetivos e quando há tempo o mesmo apresenta prazos curtos para as atividades necessárias de formulação da política pública. Assim, buscar a percepção de desafios nesta variável trará um parâmetro para se medir se o tempo foi suficiente para sua execução.

A tabela 11 não apresenta nenhuma evidência percebida com os entrevistados, observação e análise documental.

Tabela 11 – Evidência percebida na variável tempo escasso e prazos curtos [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor		SME				
Categoria e Variável	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9
Tempo escasso e prazos curtos para planejar e formular o programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise documental dos registros, a agenda do curso apresentada nas apresentações dos pesquisadores demonstra revisões nos prazos e mudança de datas de reuniões. As alterações nas datas eram em decorrência de atividades em paralelo, eventos escolares e indisponibilidade de agenda de alguns agentes, assim os prazos eram remarcados e conseqüentemente estendidos no cronograma.

Durante a observação do pesquisador sobre o estudo de caso foi percebido que em momentos específicos da reunião, próximo ao final, os agentes conversavam sobre as datas futuras e nesta etapa eram negociados os prazos e adequadas às necessidades de agenda de cada agente.

A pergunta na entrevista busca captar o desafio relacionado a essa falta, tempo e prazos curtos, onde questiona se “O tempo foi suficiente e seus prazos adequados para planejar e realizar o curso? Se não. Por que acredita que houve tempo escasso e prazos curtos?”. Sem nenhuma evidência percebida, apenas o entrevistado (D3) reforça que: *“O prazo fluiu dentro da necessidade, mesmo que por várias vezes tivéssemos que parar e planejar para adequar o prazo e o momento que o grupo estava trabalhando.”*

4.1.2.5 Não há definição da forma de avaliação do programa durante sua formulação.

Na definição da agenda da política pública a variável de definição da forma de avaliação do programa deve ser discutida e quando possível feita durante a fase de formulação da política pública. O ato de escrutinar a forma de avaliação é uma fase marcante para mostrar robustez da gestão nas atividades planejadas nessa fase de formulação.

Na tabela 12 não é evidenciado nenhuma pontuação. Além disto, o processo de avaliação foi relatado de forma positiva por alguns entrevistados conforme relatos transcritos.

Tabela 12 – Evidência percebida na variável não há definição da forma de avaliação [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor		SME				
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9
Não há definição da forma de avaliação do programa durante sua formulação.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os slides de apresentação dos pesquisadores do Grupo Grefic apresentam tópicos relacionadas a forma de avaliação dos resultados que desejam atingir com a política pública. Os tópicos apresentam ideias que remetem a necessidade de discussão do grupo para escolha dos indicadores corretos para avaliação da política pública.

Durante a fase de observação foi percebido a apresentação da necessidade de avaliação por parte dos pesquisadores e o assunto foi discutido entre os agentes. Na entrevista foi perguntado se “Houve definição da forma de avaliação dos resultados do curso durante sua formulação? Se não. Quais evidências demonstram a não definição da forma de avaliação do curso?”.

Os relatos dos entrevistados trazem ponto convergentes com percepções de ambos os grupos, como o argumento que: *“A avaliação dos resultados foi feita internamente pelos pesquisadores.”* (Entrevistado P1), afirma sobre a avaliação, vindo de encontro com a justificativa que: *“Os próprios indicadores que foram utilizados para apresentar o cenário atual da educação do município que estamos, seriam reutilizados para futuros objetivos e avaliações do avanço da educação municipal”* do (Entrevistado P2).

O entrevistado (D3) relata o fato de: *“Teve momentos para se avaliar e pensar sobre os resultados do programa. A liderança estava bem aberta.”* onde relata essa abertura em discutir sobre a avaliação do programa de formulação da política pública.

4.1.2.6 Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.

A variável de negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa parece voltar a questionamento já feito outra variável abordada, contudo para esta variável há uma busca em específico onde pretende identificar desafios específicos para a formulação da educação em diferentes níveis do sistema educacional municipal local.

Assim, busca analisar a capacidade da política pública em reconhecer os níveis educacionais, saber distinguir os mesmos, formulando ações específicas para cada carência social ou informando que não será trabalhado determinados níveis educacionais.

Tabela 13 – Evidência percebida na variável negligenciar a garantia dos objetivos [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor			SME				
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas									
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9	
Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.	0	1	0	0	0	0	1	0	2	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 13 apresenta 2 evidências relatadas por bases diferentes de evidência metodológica. Seguindo a ordem de relato, em análise documental foi evidenciado informações nos slides de apresentação que mostram uma análise das necessidades dos professores de todos os níveis escolares do ensino básico municipal.

Na observação, foi percebido o diálogo sobre especificar a política pública no nível da educação básica, mas propriamente no ciclo fundamental anos finais, contudo a justificativa dos motivos que não levam a trabalhar as necessidades, objetivos, prioridades dos demais níveis e descrever alegações do porquê não se trabalhar estes níveis não ficaram claro para todos os níveis.

Ainda na observação, ao acompanhar os dados estudados sobre os anos finais do ensino fundamental da educação básica, fica claro o direcionamento da agenda política, mas não há dados sobre prioridades e necessidades para os níveis do ensino médio, educação para adultos, educação infantil e educação especial. Assim foi percebido uma evidência para esta variável

pela observação devido à abordagem sem muitas justificativas para os diferentes níveis educacionais.

Nas entrevistas foi questionado se “Durante a realização do curso foi reconhecido os objetivos, prioridades e atividades necessárias pensando nos diferentes níveis de necessidade do sistema educacional local (níveis da educação básica)? Se não. Quais evidências demonstram a negligência? Coube a apenas um entrevistado informar: “A agenda foi focada no ciclo fundamental da educação básica” (P2).

O relato de evidência de apenas um entrevistado demonstra que a variável trouxe divisão entre os entrevistados, bem como o relato na observação em contraponto com a análise de documentação. Para os demais entrevistados a variável foi realizada sem nenhuma dificuldade aparente.

4.1.2.7 Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.

A definição de agenda da política pública busca traçar caminhos que os agentes desejam seguir para solucionar as necessidades outrora encontradas no diagnóstico do município. A variável busca reconhecer se houve desafio na formulação do programa de política pública que levaram a não orientar os agentes para pensar em resultados sustentáveis de longo prazo para o município de pequeno porte.

A tabela 14 apresenta 2 evidências identificadas em apenas uma metodologia de triangulação, sendo esta a entrevista.

Tabela 14 – Evidência percebida na variável programa da política pública não é [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Observação	Documentação	Total
	Entrevistas						SME			
	Pesquisador		Diretor			D3				
P1	P2	D1	D2	D3	S1					
Planejamento	0	2	1	2	0	1	2	1	9	
Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.	0	0	0	1	0	1	0	0	2	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise documental foi investigado ao final das apresentações que os temas a serem executados possuem um planejamento de gerar resultados durante um longo prazo. Os dois assuntos aprovados para a próxima etapa da política pública em educação foram o plano de cargos e salários dos professores e a formação continuada dos professores.

A observação gerou evidências que comprovam a não existência de evidência. Nas reuniões foram abordados vários assuntos e dentre eles, os dois temas citados no parágrafo seguiram para a fase de implementação. Assim percebeu-se um cuidado dos líderes em gerar ações que possam durar por vários anos e caso necessário uma revisão se o cenário da educação municipal se alterar.

Nas entrevistas foi perguntado se “O curso orientou os agentes pensando nos resultados de longo prazo do município? Se não. Quais evidências demonstram a falta de pretensão em orientar para resultados a longo prazo?” Como resposta o entrevistado pesquisador aborda a variável dizendo:

“Acredito que o resultado tem um misto de longo prazo com curto prazo. A solução foi pensada a longo prazo, mas como toda política pública, ela precisará ser aprimorada e será necessário revisar de tempos em tempos. Assim é necessário que seja revisto a curto prazo por conta da característica da política pública educacional”. (Entrevistado P1).

Na resposta do pesquisador P1, mesmo possuindo elementos que levam a concordar com a variável, o pesquisador alega que a política pública atendeu, sim, a resultados de longo prazo e não considera que houve evidência por parte do grupo. Esse argumento vem de encontro com o pesquisador P2 que afirma: *“Sempre é necessário o reforço na política pública, pois um único programa não é suficiente para ser de longa duração.”*

O próximo relato continua convergente com as opiniões dos pesquisadores, declarando: *“Ainda há necessidade de revisão, pois por mais que tenha sido um curso que abrangeu mais conhecimento, há a necessidade de mais conhecimento e ações contínuas para o futuro.”* (Entrevistado D1). O diretor D3 busca a mesma coerência dizendo: *“O curso foi pensado para resolver as questões que estão pendentes e que se resolvam quanto antes.”*

O contraponto e percepção de evidência aparece com a fala do D2 que alega:

“Acredito que precisamos de novos programas para melhorar a política pública. Só este programa é pouco para discutir o que precisamos melhorar na educação municipal. Novos programas podem trazer novos resultados. O Resultado a longo prazo precisa de reforço com um novo programa. O que pensamos que era bom a um ano atrás, de repente pode ter uma outra ideia hoje.” (Entrevistado D2)

O relato do secretário da educação municipal (S1) também norteia para a percepção de uma evidência, informando que “Acredito que será automático e a partir deste programa formulado, serão necessários outros programas que possam complementar este programa atual e reavaliar assuntos abordados nesse programa, como questão da qualidade do ensino entre outros temas.”

4.1.3 Formação de equipe

Os próximos tópicos abordarão as variáveis relacionadas à formação de equipe durante a formulação da política pública de educação do município de pequeno porte. São considerados o envolvimento dos agentes e competências técnicas para a formulação.

4.1.3.1 Desconsiderar um ou mais agentes envolvidos no programa de formulação.

A variável neste tópico analisa a gestão do programa e a capacidade de envolver e ouvir todos os agentes da sociedade. Neste caso, existem os agentes de dentro da equipe formada pelo gestor e também agentes na sociedade que deveriam estar na política para agregar os resultados. A variável busca perceber os desafios existentes no envolvimento de ambos os agentes para o programa.

Tabela 15 – Evidência percebida na variável desconsiderar um ou mais agentes [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Formação de equipe	2	1	2	1	0	0	2	1	9
Desconsiderar um ou mais agentes envolvidos no programa de formulação.	1	1	1	0	0	0	1	0	4

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise da documentação foi percebido o nome dos participantes do programa e suas participações nas ideias apresentadas. A planilha de controle de frequência validou a presença

dos agentes com frequência superior a 70%, demonstrando que estavam presentes no curso e tinham a oportunidade de estarem envolvidos.

Conforme a tabela acima, com o uso da metodologia de observação, foi percebido uma evidência, no qual foi assistido que nem todos os agentes tiveram o devido envolvimento no curso. Alguns agentes deixavam de fazer atividades, mesmo com seus nomes na apresentação, bem como deixavam de participar de ações e opiniões importantes no curso como, por exemplo, a apresentação dos assuntos abordados nos grupos de trabalhos (GTs).

Em entrevista foi perguntado se “Todos os agentes foram ouvidos e tiveram envolvimento no curso? Se não. Quais evidências demonstram que o agente foi desconsiderado?”. Os dois pesquisadores apontam, duas evidências, sendo cada um apresentando argumentos diferentes sobre o envolvimento dos agentes.

No relato há “Uma parcela pequena dos agentes tiveram envolvimento direto, mas a maioria dos agentes manteve-se com participação indireta, não se manifestando muito e com uma presença discreta.” (P1). O pesquisador (P2) complementou dizendo: “*A maioria não participou por livre e espontânea vontade. Acredito que muitos não participaram por motivações pessoais na carreira e muitos não compreenderam a importância do que eles estavam fazendo.*”

Em outra fala com percepção de evidência acontece: “*Os agentes foram ouvidos, mas algumas pessoas não participaram ativamente no curso como deveriam. Por "n" situações, como, por exemplo, horários, outras redes de ensino que trabalham e não puderam dedicar todo o tempo para o programa ou outro motivo.*” (Entrevistado D1).

As falas a seguir não demonstraram que houve evidência, mas sim uma harmonia e participação, como “Cada pessoa do grupo e de cada grupo teve sua participação e teve sua fala e todos opinaram e todos sentiram a vontade em poder opinar.” (D2). O vice-diretor (D3) expõe:

“Acho que todos foram envolvidos sim. Exemplo o professor. O portavoz do professor somos nós, diretores e vice-diretores, bem como a secretaria já tem contato com os professores que falam e informam suas necessidades. E a sociedade foi ouvida pelos pesquisadores nas entrevistas feitas.” (Entrevistado D3)

4.1.3.2 Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.

Neste tópico a variável busca abordar a potencialidade de resolução de problemas da equipe formada pelos agentes. Investigar os desafios na falta de competência e capacidade técnica dos agentes é significativo para o sucesso de uma política pública que consiga elaborar uma agenda com resultados para a sociedade.

Tabela 16 – Evidência percebida na variável falta de competência e capacidade técnica
[...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Formação de equipe	2	1	2	1	0	0	2	1	9
Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.	1	0	1	1	0	0	1	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise documental foi percebido uma evidência ao abordar os temas nos slides de apresentação dos grupos de trabalhos (GTs). Os textos dos documentos demonstram que não houve uma abordagem relacionada com as teorias e práticas utilizadas nas políticas públicas. Os assuntos em alguns grupos estavam desconexos e sem referencial das opiniões emitidas pelos agentes sobre a política pública de educação.

Na observação mais uma evidência aparece, pois é possível evidenciar que nem todos os agentes públicos tinham competência técnica para realizar as análises e decisões do programa. Alguns ficavam sem clareza dos temas com as análises das informações apresentadas no programa.

A pergunta da entrevista abordou o aspecto da variável “Houve competência e capacidade técnica de agentes no desenvolvimento do curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de competência e capacidade técnica para cada agente?”. Como resposta, o pesquisador (P1) relata a evidência: *“Alguns agentes públicos tinham algumas condições limitantes sobre a política pública, mas tinha condições de participar sim.”*

Outros dois entrevistados apontam a mesma evidência: *“Em parte não todos. Nas respostas e apresentações dos GT era percebido que alguns agentes não tinham domínio e percepção do assunto.”* (D1) e: *“Às vezes ficavam com algumas dúvidas, mas estava claro em*

grande parte do curso.” (D2). Ambos relatam possibilidade de acompanhar o curso com ressalvas.

O entrevistado (D3) no contra fluxo afirma: *“O curso foi muito bem direcionado e os agentes tiveram pontos para que pudessem pesquisar e procurar informações.”*. Essa fala demonstra que para este entrevistado não foi percebido nenhuma evidência no programa.

4.1.4 Responsabilidades

Na categoria de responsabilidade são abordadas as variáveis de compartilhamento de responsabilidades com órgãos governamentais e falta de definição de responsabilidades dos agentes durante a formulação da política pública.

4.1.4.1 Órgão governamental não compartilha nenhuma responsabilidade no planejamento da formulação.

O objetivo desta variável é identificar se houve desafio em delegar responsabilidade a órgãos nacionais, estaduais ou municipais durante o processo de formulação da política pública local. A responsabilidade delegada aos órgãos governamentais aumenta os resultados atingidos da política pública e compartilha de responsabilidade com órgãos que também possuem a finalidade de auxiliar a sociedade.

Tabela 17 – Evidência percebida na variável órgão nacional, regional ou municipal [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Responsabilidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Órgão governamental não compartilha nenhuma responsabilidade no planejamento da formulação.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 17 apresenta a variável de compartilhamento de responsabilidade com órgão governamental sem nenhuma evidência. A ausência de evidência aparece nos três métodos de

análise de evidência. Na análise documental a responsabilidade do órgão público municipal aparece escrita nos slides de apresentação.

Durante as observações foi possível identificar a responsabilidade do poder executivo municipal através do representante da secretaria de educação municipal. O secretário de educação municipal possuía responsabilidades claras e centrais na formulação da política pública.

A pergunta da entrevista abordava da seguinte forma “Houve alguma responsabilidade delegada a algum órgão governamental durante a formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a ausência de responsabilidade do órgão governamental no curso? A pergunta foi prontamente respondida pelos entrevistados em concordância com a observação e análise documental.

Um entrevistado cita que: *“Não foi necessário a participação de outros órgãos governamentais no programa. Todos os envolvidos da educação e a secretaria de educação estavam sendo representados.”* (P1). Outra afirmação fala: *“Existia a responsabilidade da secretaria de educação municipal.”* (Entrevistado P2).

Na frente dos agentes públicos é citado que: *“Houve um outro agente externo, sendo este a polícia militar, mas foi apenas uma participação pontual e não central. Não precisou de mais nenhum outro órgão com participação direta do curso além da secretaria da educação.”* (Entrevistado D1). O entrevistado (D2) reitera que: *“Só a secretaria de educação foi o suficiente para o andamento do programa. Só os profissionais da área de educação são o suficiente para ajudar na área da política pública educacional.”*

O entrevistado (D3) coaduna que: *“Não havia a necessidade da participação de nenhum agente além do que estava no programa.”* E como último relato afirmativo há:

“Acredito que como eram assuntos muito técnicos e o objetivo era levantar os dados específicos, apenas a equipe de educação seria mais importante para este assunto. Dependia da equipe de educação e da secretaria de educação municipal de serem o elo que ligava a política pública educacional ao município.” (Entrevistado S1)

4.1.4.2 Falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública.

A falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública complementa a categoria de responsabilidades. Ao identificar responsabilidade dos agentes

durante o desenho da política pública pode traçar uma característica da forma como é conduzida a política pública junto com seus agentes.

Tabela 18 – Evidência percebida na variável falta de definição das responsabilidades [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor			SME				
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas									
Responsabilidades	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os slides da apresentação do programa feito pelos pesquisadores do Grupo Grefic apresentam as atividades e responsabilidades de cada agente envolvido na formulação da política pública. Os pesquisadores escreveram ações e prazos que os agentes deveriam fazer para atingir os resultados do programa. As responsabilidades envolviam todos os agentes.

Na observação há um momento inicial do programa onde são discutidas as responsabilidades dos agentes, são divididos por grupos, sendo os agentes pesquisadores e agentes públicos e dentre eles delegado atividades para os membros e seus líderes.

A pergunta na entrevista questionava se “Houve definição das responsabilidades dos agentes no planejamento do curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de definição de responsabilidades. Todos os entrevistados afirmaram haver a definição de responsabilidades para os membros do programa.

4.1.5 Capacitação

Na categoria de capacitação são abordadas as variáveis relacionadas aos treinamentos existentes durante a formulação da política pública. O olhar na variável está em analisar se houve a necessidade de treinamento e se o treinamento foi eficiente.

4.1.5.1 Falta de treinamento aos agentes participantes da formulação do programa.

A variável de falta de treinamento procura ações relacionadas à capacitação dos agentes e evidências de treinamento para nivelar as capacidades, conhecimento técnico, gestão, investigação de necessidades na sociedade, análise de soluções, entre outras competências e habilidades necessárias para o andamento da formulação da política pública.

Tabela 19 – Evidência percebida na variável falta de treinamento aos agentes [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Capacitação	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de treinamento aos agentes participantes da formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise documental os pesquisadores inseriram nos primeiros slides informações que alinhavam o conhecimento técnico para investigar as necessidades da sociedade do município de pequeno porte, bem como capacitar os agentes públicos para investigações que seriam realizadas futuramente durante o processo de formulação da política pública.

A observação do pesquisador deste trabalho relatou que houve a necessidade de treinamento e eles foram treinados no decorrer do programa. No início e durante a realização do curso os pesquisadores perceberam que era algumas lacunas de conhecimento por parte dos agentes públicos e procuraram desenvolver momentos no durante as reuniões do programa para treinar os agentes

A pergunta da entrevista abordou a variável da seguinte forma: “Caso necessário, foi realizado treinamento aos agentes para realizar o curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de treinamento aos agentes?” E obteve como resposta do entrevistado: “*Houve a necessidade e foi realizado pela metodologia do Grupo Grefic.*” (P1).

Outro entrevistado relata um contraponto, mas sem evidências percebidas: “*Não precisou de um treinamento, mas sim um estudo mais aprofundado com os agentes públicos para uso das ferramentas online para uso no curso.*” (D2).

4.1.5.2 Ineficiência do treinamento aplicado aos agentes participantes da formulação do programa.

Identificar a eficiência do treinamento é mais uma variável relevante para o andamento da política pública. Além de realizar o treinamento dos agentes, entender se houve desafios neste treinamento e consequentemente uma ineficiência traz clareza nos rumos que o programa está sendo conduzido. A variável busca analisar as evidências na busca por desafios em não atingir resultados com os treinamentos.

Tabela 20 – Evidência percebida na variável ineficiência do treinamento aplicado [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
Categoria e Variável	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Capacitação	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ineficiência do treinamento aplicado aos agentes participantes da formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na exploração dos documentos foram encontradas evidências que mostram a aplicação de treinamentos durante as apresentações de conteúdo em slides do programa e nas reuniões em seguida o conhecimento treinado é abordado novamente para diálogo com os agentes na busca pelos pesquisadores de identificar se ainda há lacuna de aprendizagem a ser alcançada nos agentes.

Em observação fica claro a importância da presença dos pesquisadores especialistas no assunto de política pública em educação. A momentos onde a formulação da política pública é interrompida para abordar assuntos de treinamento dos agentes na busca por alinhar o conhecimento.

Em seguida, em várias outras reuniões, o conhecimento volta a aparecer na forma de discussão para entender se todos possuem compreensão. Um exemplo sobre esse movimento de voltar ao assunto treinado está na explicação da metodologia DEA 2 estágios elaborada pelo Grefic com o modelo de Marinzeck-Santos (2021).

A pergunta na entrevista aborda que “Caso tenham, os treinamentos aplicados aos agentes foram eficientes para realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a

ineficiência dos treinamentos?” Todos os entrevistados afirmaram a eficiência dos treinamentos e apenas um argumento que: “*Os treinamentos foram eficazes com os agentes.*” (P1)

4.1.6 Gestão de mudança

A categoria de gestão de mudança aborda as variáveis com temas relacionados a mudanças existentes na formulação da política pública, onde é possível identificar mudanças nas diretrizes, procedimentos, funções e regras com os agentes, membros e demais envolvidos da equipe.

4.1.6.1 Mudanças de diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.

A variável de mudanças de diretrizes internas busca identificar desafios relacionados a mudanças que impactaram em perda de resultados ou atraso no andamento da agenda da política pública. São considerados para essas mudanças os agentes participantes do programa, bem como equipe de suporte e fornecedores contratados para auxiliar a realização da formulação da política pública.

Tabela 21 – Evidência percebida na variável mudanças de diretrizes internas [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor			SME				
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Gestão de mudança	0	1	1	0	1	1	1	0	5	
Mudanças de diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborador pelo autor.

Na tabela 21 não foi percebida nenhuma evidência relacionada às mudanças de diretrizes internas com agentes, equipe suporte e fornecedores da formulação da política pública. A análise documental não encontrou documentos que atestem alteração de diretrizes e na

observação das reuniões dos grupos não houve nenhum momento relacionado a alteração de diretrizes de trabalho para qualquer membro.

A pergunta da entrevista aborda se “As diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para realização do curso permaneceram as mesmas do início ao fim? Se não. Quais evidências demonstram as mudanças?” Todos os entrevistados atestam que não houve mudanças e não houve evidência para esta variável.

4.1.6.2 Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.

A variável de mudanças de procedimentos internos busca identificar desafios relacionados a mudanças que impactaram em perda de resultados ou atraso no andamento da agenda da política pública. São considerados para essas mudanças os agentes participantes do programa, bem como equipe de suporte e fornecedores contratados para auxiliar a realização da formulação da política pública.

Tabela 22 – Evidência percebida na variável mudança dos procedimentos internos [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Gestão de mudança	0	1	1	0	1	1	1	0	5
Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 22 foi percebido apenas uma evidência relacionada as mudanças de procedimentos internas com agentes, equipe suporte e fornecedores da formulação da política pública. A análise documental não encontrou documentos que atestem alteração de procedimentos internos e na observação das reuniões dos grupos os pesquisadores e agentes procuravam adequar suas formas de proceder durante as reuniões, além de formas de trabalhar

a política pública, mas não houve nenhum momento uma alteração capaz de gerar uma evidência para esta variável.

A pergunta da entrevista aborda se: “Os procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para realização do curso permaneceram as mesmas do início ao fim? Se não. Quais evidências demonstram as mudanças?” Apenas um entrevistado alegou a percepção de evidência, mesmo que pontual e pouco expressivo, foi relatado que

“Por parte dos pesquisadores houve mudança de procedimentos. Os pesquisadores se reuniram e fizeram uma mudança para melhorar a forma de apresentar as ideias aos demais agentes. Houve uma pequena adaptação de como fazer as apresentações, assim foi melhorado a forma de apresentar o conhecimento aos demais agentes do programa.”
(Entrevistado P2)

Os demais entrevistados atestam que não houve mudanças e não houve evidência para esta variável.

4.1.6.3 Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.

A variável de mudanças de funções definidas busca identificar desafios relacionados a mudanças que impactaram em perda de resultados ou atraso no andamento da agenda da política pública. São considerados para essas mudanças os agentes participantes do programa, bem como equipe de suporte e fornecedores contratados para auxiliar a realização da formulação da política pública.

Tabela 23 – Evidência percebida na variável mudanças nas funções definidas [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor			SME				
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas									
Gestão de mudança	0	1	1	0	1	1	1	0	5	
Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	0	0	1	0	1	1	1	0	4	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 23 foram percebidas quatro evidências relacionadas às mudanças de funções definidas pelos agentes, equipe de suporte e fornecedores da formulação da política pública. A análise documental não encontrou documentos que atestem alteração de procedimentos internos, contudo na observação das reuniões foi evidenciado a primeira evidência.

As reuniões dos grupos os pesquisadores e agentes procuravam adequar suas funções delegadas pelos líderes no início da formulação da política pública, contudo observou-se que uma das diretoras de uma escola municipal da cidade teve a sua função alterada. A diretora iniciou no grupo de formulação como um diretor representando cada uma das escolas municipais da cidade.

Com o andamento do programa e treinamentos aplicados pelos pesquisadores do Grupo Grefic a secretária de educação municipal identificou uma necessidade de criar uma nova área dentro da secretaria de educação. A área criada surgiu com a necessidade de supervisionar e trabalhar os dados educacionais do município, possuindo o objetivo de traçar metas educacionais.

A diretora em questão foi convidada a assumir o cargo de supervisora dentro desta nova área da secretaria de educação municipal e desta forma teve sua função na política pública alterada. No início houve uma evidência em adequar um novo diretor para o cargo que foi desocupado, mas rapidamente os agentes públicos fizeram essa adequação sem transtornos.

A pergunta da entrevista aborda se: “As funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do curso permaneceram as mesmas do início ao fim? Se não. Quais evidências demonstram as mudanças?” Neste momento da metodologia os demais começam a aparecer com mais frequência.

O relato de um entrevistado demonstra claramente a convergência com o que foi observado, mas com mais detalhes internos das ações dos agentes públicos. Para preservação da identidade das pessoas, os nomes foram trocados por letras aleatórias do alfabeto. Assim, o entrevistado relata que:

“Houve uma troca de gestão de escola da diretora. A colaboradora “A” que era diretora da sua escola, mudou de cargo para a supervisão da educação na secretaria de educação municipal. O colaborador “B” foi alterado de cargo, onde era vice-diretor de uma escola municipal e passou a ser vice-diretor de outra escola municipal. Houve também a colaboradora “C” que era diretora de uma escola e passou a ser vice-diretora de outra escola municipal. Houve a colaboradora “D” que era coordenadora pedagógica da escola municipal e teve sua função

alterada para diretora da mesma escola municipal. Por último, a colaboradora “E” era professora de uma escola municipal e passou a ser coordenadora desta mesma escola. As mudanças não atrapalharam o andamento do curso, mas ajudaram a termos mais cenários e visões da nossa educação municipal. Uma visão mais ampla da administração municipal” (Entrevistado D1)

Em harmonia com o relato acima, o entrevistado (D3) descreve que:

“Houve mudança de função, a colaboradora “A” estava em uma escola municipal como diretora e foi posteriormente para a função de supervisão na secretaria de educação da cidade. Mas isso não afetou muito a rotina do programado e os agentes públicos conseguiram dar andamento em suas atividades em paralelo à adequação dessas mudanças.” (Entrevistado D3)

Por último, a secretaria de educação contribui com o argumento: “*Existiu uma mudança da colaboradora “A” de diretora para a área da secretaria de educação municipal.*” (S1)

4.1.6.4 Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.

A variável de inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais busca identificar desafios relacionados à falta de flexibilidade da gestão e demais agentes e os impactos na perda de resultados ou atraso no andamento da agenda da política pública. São considerados para essas mudanças os agentes participantes do programa, bem como equipe de suporte e fornecedores contratados para auxiliar a realização da formulação da política pública.

Tabela 24 – Evidência percebida na variável eventual inflexibilidade das regras [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Observação	Documentação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor		SME					
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Gestão de mudança	0	1	1	0	1	1	1	0	5	
Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 24 não foi percebida nenhuma evidência relacionada à eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais, envolvendo os líderes, agentes, equipe de suporte e fornecedores da formulação da política pública. A análise documental não encontrou documentos que atestem a inflexibilidade de regras e procedimentos e na observação das reuniões dos grupos não houve nenhum momento relacionado às tensões em não alterar alguma regra e procedimento que houvesse uma necessidade explícita a todos os membros.

A pergunta da entrevista aborda se: “Houve eventual flexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas no curso? Se não. Quais evidências demonstram as inflexibilidades?” Todos os entrevistados atestam que não houve evidência para esta variável. Um entrevistado relata: *“Todos do grupo se adaptaram bastante, principalmente em questão de agenda devido à pandemia da Covid-19.”* (P1).

O entrevistado (D2) afirma: *“Havia mudança de datas e os líderes foram flexíveis para a mudança e adequação.”*, bem como relata o entrevistado (D3): *“Tínhamos total liberdade de expor nossas ideias e passar para a sociedade sobre o que cada um pensa e age na escola. Não houve pressão”*.

4.1.7 Recursos financeiros

As variáveis relacionadas a categoria de recursos financeiros são destinadas a analisar a alocação de recursos financeiros e sua eventual interrupção durante a fase de formulação da política pública no município de pequeno porte.

4.1.7.1 Falta de alocação do recurso financeiro para formulação do programa.

A variável busca identificar se houve uma necessidade de recurso financeiro para o programa e caso não, se este recurso financeiro não foi possível devido a desafios encontrados pelo grupo formulador da política pública educacional em encontrar uma fonte financiadora do programa.

Tabela 25 – Evidência percebida na variável falta de alocação de recursos financeiros

[...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Recursos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de alocação do recurso financeiro para formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 25 não foi percebida nenhuma evidência relacionada à falta de recursos financeiros. Na análise documental é possível identificar que o caminho tomado pelos pesquisadores juntamente com a secretaria de educação municipal não gerou dispêndios financeiros. Esse caminho é evidenciado na reunião inaugural com o auxílio dos slides de apresentação.

Na observação das reuniões dos grupos fica evidente que os pesquisadores e a secretaria de educação buscaram soluções que pudessem gerar o menor nível de necessidade de recurso financeiro possível. Assim, a secretaria de educação alocou a hora de trabalho dos seus agentes públicos que participaram da formulação da política pública em momentos onde eles estavam no período de experiência de trabalho, sem onerar a folha de pagamento com horas extras.

Por outro lado, os pesquisadores apresentaram uma reunião inteiramente *online* que em primeiro ponto serviria para atender as necessidades do protocolo de segurança de saúde para conter o avanço da pandemia de Covid-19 e em segundo plano também não gerar custos de transporte dos pesquisadores até o município de pequeno porte.

Foi perguntado aos entrevistados “Se necessário, a alocação do recurso financeiro foi suprida para realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a motivação para ausência ou falta de alocação solicitada?”. Um entrevistado relata que: “*Não houve necessidade financeira por ser online, mas se fosse presencial teria a necessidade sim.*” (P2).

O entrevistado (D1) converge para o mesmo ponto: “*Não precisou de nenhum recurso financeiro.*” Há relato também do entrevistado (D3): “*Não houve necessidade de recurso financeiro por ser um curso on-line e sem necessidade de demais recursos*”, bem como finaliza também o entrevistado (S1): “*Durante o curso não houve necessidade de recurso financeiro*”.

4.1.7.2 Interrupção do recurso financeiro destinado à formulação do programa.

A variável busca identificar se houve uma interrupção na necessidade de recurso financeiro e este recurso financeiro foi perdido devido a desafios encontrados pelo grupo formulador da política pública educacional do município de pequeno porte (FARIA, 2005; OLIVEIRA et al., 2019).

Tabela 26 – Evidência percebida na variável interrupção do recurso financeiro [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Recursos financeiros	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interrupção do recurso financeiro destinado a formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 26 não foi percebida nenhuma evidência relacionada à interrupção de recursos financeiros. Na análise documental é possível identificar que o caminho tomado pelos pesquisadores juntamente com a secretaria de educação municipal não gerou dispêndios financeiros e por isso não houve interrupção do recurso financeiro. Esse caminho é evidenciado na reunião inaugural com o auxílio dos slides de apresentação.

Na observação das reuniões dos grupos fica evidente que os pesquisadores e a secretaria de educação mantiveram a solução de não gerar necessidade financeira e assim não precisavam se preocupar com desafios relacionados à interrupção do recurso financeiro. Os pesquisadores mantiveram as reuniões feitas inteiramente *online* mesmo com a flexibilização dos protocolos de segurança de saúde para conter o avanço da pandemia de Covid-19.

Foi perguntado aos entrevistados “Caso tenha, o recurso financeiro planejado se manteve até o final da realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a interrupção do recurso financeiro?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram que não houve necessidade de recursos financeiros e por isso não houve interrupção deste recurso financeiro.

4.1.8 Comunicação

A categoria de comunicação traz para o leitor um olhar sobre como a informação durante a formulação da política pública educacional se desenvolveu. As variáveis analisadas estão relacionadas a flexibilidade, frequência, hierarquia e gestão da comunicação com os agentes envolvidos no programa.

4.1.8.1 Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.

A variável está relacionada se a comunicação foi flexível entre os agentes durante a formulação da política pública. A interação entre os agentes e os líderes do programa demonstra o grau de maturidade da comunicação no grupo.

Tabela 27 – Evidência percebida na variável comunicação não flexível com agentes [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Comunicação	2	1	1	0	0	0	2	1	7
Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.	1	0	0	0	0	0	1	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 27 foi percebido apenas duas evidências relacionadas a comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação informações relacionadas a dados de contato com os líderes do programa e formas que os agentes devem realizar suas comunicações e troca de informações entre si e a liderança.

Na observação o contrário aparece, é possível evidenciar uma evidência. Nas observações das reuniões foi percebido que parte das opiniões e participações de alguns agentes envolvidos no processo de formulação não eram emitidas. Foi identificado que os mesmos agentes frequentemente não retornavam às perguntas feitas pelos líderes do programa durante as reuniões de planejamento e decisões.

Em uma determinada apresentação feita por um Grupo de Trabalho GT foi observado que o assunto apresentado era diferente do assunto planejado e decidido em reunião por todos os agentes. Nesta apresentação, os integrantes escolheram falar sobre dificuldades

administrativas, pedagógicas e salariais do município ao invés de abordar o tema planejado em reuniões anteriores.

Foi perguntado aos entrevistados: “A comunicação foi flexível com agentes envolvidos no curso? Se não. Quais evidências demonstram a comunicação inflexível?”. Como resposta, O Pesquisador (P1) relata que: “*Senti na reunião uma certa apatia por parte de alguns agentes integrantes, que mesmo tendo espaço para falar, não falaram e assim tinham pouco contato com os demais agentes e pouca comunicação*”.

Em uma linha de reforço de como era o ambiente de comunicação, outro entrevistado expõe: “*Tínhamos liberdade para conversar e entrar em contato e tirar as dúvidas com os líderes. Tinha liberdade de perguntar as dúvidas para os agentes.*” (D3).

4.1.8.2 Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de comunicação, pois está avaliando a frequência de contato entre os agentes durante a formulação de política pública. A busca do desafio está em identificar falhas na pouca ou nenhuma frequência de comunicação entre os próprios agentes e entre os líderes do programa.

Tabela 28 – Evidência percebida na variável comunicação sem frequência com agentes [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Comunicação	2	1	1	0	0	0	2	1	7
Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 28 não foi percebida nenhuma evidência relacionada ao compartilhamento do planejamento com os demais agentes. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação os e-mails dos pesquisadores, e aplicativo de rede social *WhatsApp* para contato caso alguém precisasse se comunicar. A observação também reflete o mesmo achado, onde é possível evidenciar em vários momentos das reuniões pautas sobre a importância de se

comunicarem durante a reunião e canais de comunicação, sendo, via número de telefone, aplicativo de rede social *WhatsApp*, ou e-mail.

Foi perguntado aos entrevistados “A comunicação possuía frequência com todos os agentes envolvidos no curso? Se não. Quais evidências demonstram a comunicação sem frequências?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente perante a frequência da comunicação. Em uma das entrevistas houve o detalhamento que: “*O contato com os agentes acontecia de forma semanal*” (P2). Além de um diretor, reforça também que: “*A comunicação era muito aberta*” (D1).

4.1.8.3 Comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa.

A variável de análise da hierarquia de comunicação dos agentes faz parte da categoria de comunicação, pois está avaliando a forma estrutural que a comunicação deve percorrer para chegar aos líderes do programa. Identificar um desafio nesta variável representa dificuldades entre os agentes e líderes em se comunicarem de forma vertical na estrutura. Assim, faz-se importante entender como um membro que esteja na operação das atividades, consegue transmitir uma informação para os líderes durante a formulação de política pública.

Tabela 29 – Evidência percebida na variável comunicação altamente hierárquica [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Comunicação	2	1	1	0	0	0	2	1	7
Comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 29 demonstra que não foi percebido nenhuma evidência relacionada a comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa. Na análise documental é constatado que a comunicação com qualquer um dos agentes e seus líderes estava facilitada. Nos slides de apresentação haviam informações para comunicação com contatos de telefone, aplicativo de rede social *WhatsApp*, e e-mails dos agentes pesquisadores, agentes públicos e líderes de ambos os grupos.

A observação identificou o mesmo achado. Os agentes criaram um grupo no aplicativo de rede social *WhatsApp* onde estavam todos os agentes envolvidos na formulação da política pública municipal. Além desta forma de comunicação, cada agente tinha a liberdade de conversar diretamente com os líderes e demais agentes do grupo.

Foi perguntado aos entrevistados “A comunicação possuía pouca hierarquia com agentes envolvidos no programa? Se não. Quais evidências demonstram a comunicação altamente hierárquica?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que o planejamento foi compartilhado com todos os agentes e não perceberam evidências para esta variável.

4.1.8.4 Dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de comunicação, o seu principal objetivo é identificar desafios relacionados ao gerenciamento constante de informações que podem vir de pesquisas feitas pelos agentes, informações geradas durante a formulação e decisões divulgadas para os agentes participantes da formulação de política pública. Assim, o desafio desta variável está em gerenciar o fluxo destas informações para que as mesmas não se percam ou tenham ruído na comunicação.

Tabela 30 – Evidência percebida na variável dificuldade de gerenciar o fluxo constante [...] [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Comunicação	2	1	1	0	0	0	2	1	7
Dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 30 não foi percebida nenhuma evidência relacionada à dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação informações relacionadas a forma

como os planejamentos eram feitos, e a forma como novas informações eram criadas e divulgadas para os demais participantes.

Na observação é percebido durante as reuniões um esforço em trabalhar com as informações pesquisadas pelos agentes pesquisadores e em paralelo gerenciar as decisões tomadas pelos agentes e seus líderes. O trabalho de gerenciar a informação acontece de forma orgânica e clara entre os agentes. As informações de reuniões passadas são lembradas de forma resumida em todo começo de reunião, para assim alinhar o conhecimento dos agentes.

Foi perguntado aos entrevistados “Houve facilidade de gerenciar fluxo constante de informações durante a formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a dificuldade de gerenciar o fluxo de informações?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que a informação foi bem gerenciada pelos líderes e compartilhada claramente com todos os agentes que não perceberam evidências para esta variável.

4.1.8.5 Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.

Na categoria de comunicação, um dos pontos importantes é a comunicação entre os poderes públicos. A variável de comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal pondera a capacidade da política pública de se manter como foi constituída em sua agenda na fase de formulação. Desta forma, o processo de elaboração de uma agenda de política pública terá mais viabilidade e sustentabilidade se for gerada por força de uma lei.

O objetivo desta variável é analisar se o grupo de agentes possui contato, comunicação e compartilhamento das informações geradas na formulação da política pública com o poder legislativo municipal. A busca do desafio está em identificar falhas na comunicação e compartilhamento das informações com o poder legislativo municipal, e então prejudicando a sustentabilidade do programa por falta de diálogo com o poder legislativo da cidade.

Tabela 31 – Evidência percebida na variável comunicação e compartilhamento [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Comunicação	2	1	1	0	0	0	2	1	7
Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.	1	1	1	0	0	0	1	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 31 foi percebido cinco evidências relacionadas a comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal durante a formulação do programa. Na análise documental é percebido uma evidência nos slides menções claras relacionadas ao poder legislativo municipal durante a formulação. A menção do poder legislativo é citada no momento das entrevistas com a comunidade do município de pequeno.

Nos slides é apresentado as entrevistas com perguntas relacionadas ao diagnóstico da educação pública do município. Em seguida é apresentado as percepções dos vereadores sobre o tema. Não é identificado menção sobre compartilhamento e das demais informações da etapa de formulação da política pública com o poder legislativo.

Na observação é percebido uma evidência onde o poder legislativo foi citado na figura dos vereadores do município. Assim, dois vereadores foram contactados para realizar uma entrevista para opinarem sobre as informações do diagnóstico feito pelos agentes pesquisadores sobre educação municipal da cidade. Após apresentarem os resultados desta entrevista e também das entrevistas da comunidade, não há mais um movimento do grupo de agentes em compartilhar mais informações com os vereadores e a câmara dos deputados.

A pergunta feita para esta variável foi “Houve comunicação e compartilhamento efetivos com o poder legislativo municipal? Se não. Quais evidências demonstram comunicação e compartilhamento pouco efetivo?”. Nas respostas foram identificadas três evidências, sendo que os entrevistados tiveram abordam o tema de forma a não concordar plenamente com esta variável de comunicação com o poder legislativo.

O primeiro entrevistado aborda a pergunta informando que: “*Acho que não teve até esta etapa do programa. Único contato que teve com os vereadores, foi para pedir opinião sobre a política pública educacional*” (P1). O segundo pesquisador (P2) aborda a variável dizendo:

“Não via presença do poder legislativo na política pública ou informações trocadas com os mesmos”.

Um dos entrevistados relata que: “Não vi relatos de comunicação com o poder legislativo.” (D1), mas na contrapartida dos argumentos apenas um entrevistado procura relatar que: “A informação foi bem compartilhada.” (D3).

4.1.9 Ambiente externo

Na categoria de ambiente externo analisa as variáveis relacionadas a elementos externos que circundam a política pública educacional. Assim são apresentadas as variáveis relacionadas à sociedade, administração municipal, crenças, valores, atitudes dos beneficiários, prioridades para a sociedade e cenário político.

4.1.9.1 Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, pois está avaliando a capacidade do ambiente para proporcionar todos os requisitos de estrutura necessários pelos agentes para o bom desenvolvimento da política pública educacional. A busca do desafio está em identificar falhas em atender aos requisitos solicitados pelos agentes durante o desenvolvimento da formulação do programa.

Tabela 32 – Evidência percebida na variável ambiente incapaz de atender [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.	1	1	1	1	0	0	1	0	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 32 identifica cinco evidências relacionadas a incapacidade do ambiente em atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa. Logo, na análise documental não é evidenciado nenhuma evidência. As documentações analisadas não demonstram incapacidade em atender a nenhum requisito solicitado pelos agentes, nem tão pouco abordam o assunto de forma específica, além de não abordar problemas estruturais.

A observação demonstra claramente a evidência, onde apresenta um como contexto de para alguns agentes participantes da reunião de formulação de política pública haver instabilidade de internet e problemas em escutar do áudio das reuniões, além de microfone com falhas na captação de voz. Assim, algumas faltas de participantes eram decorrentes de falha na conexão com o computador do agente, seja pela sua conexão própria local ou uma falha de conexão no município.

Nas observações das reuniões é evidenciado que alguns participantes tinham uma internet muito precária, com lentidão e instabilidade, como também falha na captação do áudio pelo microfone ou captação da imagem pela câmera. A falha nesta estrutura ficou muito clara devido ao ambiente ser *online* e os agentes estarem adequando suas novas rotinas de atividades remotas devido à pandemia da Covid-19.

Foi perguntado aos entrevistados: “O ambiente era capaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a incapacidade de atender os requisitos estruturais?”. Como resposta foram identificadas quatro evidências relativas à variável.

Em uma das entrevistas é possível perceber a evidência no relato: “*A reunião online facilitou bastante a conciliação de agenda, mas dificultou a participação de agentes. No balanço ficou bom, mas se a estrutura fosse presencial seria melhor, se fosse possível.*” (P1). Em uma linha similar também é relatado que: “*A conexão da internet não foi igual para todos os agentes e isso acabou dificultando o processo para a formulação do curso*” (P2).

A evidência também foi percebida por parte dos agentes públicos com o relato de dois diretores, onde o primeiro cita: “*Alguns relataram problemas com a internet, mas foram pontuais e conseguiram driblar as questões e participar sim do curso.*” (D1). E posteriormente o outro diretor complementa: “*A internet às vezes não ajuda, mas estava bom.*” (D2).

Contudo, para alguns agentes a estrutura foi capaz de atender à necessidade dos agentes de formulação, sendo que o diretor (D3) descreve: “*Mesmo com a pandemia, foi possível realizar a formulação da política pública com a estrutura que tínhamos.*”. E para finalizar a secretária de educação (S1) afirma: “*Dentro do modelo online foi possível fazer a formulação da política pública e todos os agentes estavam adaptando, mas todos conseguiram.*”

4.1.9.2 Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo. A falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa traz a importância em analisar os desafios do apoio para o ambiente externo. O apoio das lideranças escolas onde a política pública educacional será futuramente implementada é fundamental para o sucesso do programa.

Nesta variável a percepção do desafio está na ausência do apoio das licenças e beneficiários do programa. A ausência de apoio atrapalha as etapas futuras a da formulação da política pública educacional.

Tabela 33 – Evidência percebida na variável falta de apoio das diversas lideranças [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela 33 demonstra que não houve evidência percebida por nenhum método de triangulação de evidência. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação dos assuntos dos grupos de trabalho (GT) a presença dos nomes das lideranças escolares da comunidade na sua elaboração e auxiliando nas informações.

A observação também reflete o mesmo achado, onde é possível evidenciar que as lideranças participaram das apresentações dos grupos de trabalho (GT), bem como suas presenças e apoio na política pública educacional durante as reuniões. Para algumas lideranças escolares a responsabilidade de participar das ideias da política pública teve um destaque maior.

Foi perguntado aos entrevistados: “Houve apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias na realização do curso? Se não. Por que acredita que houve a falta

de apoio das lideranças?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram positivamente para o apoio da liderança escolar.

Em uma das entrevistas é citado que: “*As lideranças escolares estavam participando e apoiavam diretamente das atividades de formulação da política pública educacional.*” (P1). Em outro ponto há o relato com pouca ênfase na participação, mas sem percepção de evidência onde descreve: “*Participaram no mínimo, mas deveria ser melhor a participação.*” (P2).

Em mais um relato é possível evidenciar um arrefecimento das participações, mas sem percepção de evidência como no relato: “*Às vezes ficávamos nervosos com a necessidade de realizar o curso em paralelo com outras atividades na nossa escola, mas era necessário para o aprendizado de todos este momento de participação.*” (D2).

O último relato descrito apresenta mais clareza de fatos a respeito da variável citando: “*Teve apoio das lideranças escolares, algumas escolas mais, outras menos, mas todos tiveram empenho para apoiar o projeto e que todos pudessem participar do curso e seus encontros.*” (D3).

4.1.9.3 Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.

A variável em questão busca identificar se há desafios relacionados à parceria e interesse que os agentes responsáveis pela formulação possuem em relação às demandas educacionais da comunidade escolar local. Esta variável está relacionada ao ambiente externo por observar o quanto a formulação da política pública está aberta a identificar e propor estratégias em prol das indagações da comunidade.

Tabela 34 - Evidência percebida na variável programa em formulação com baixa [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Observação	Documentação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor		SME					
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas									
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3		2	13
Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.	0	0	0	0	0	0	1		1	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 34 foi percebido duas evidências relacionadas ao programa em formação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local. Na análise documental é possível identificar a primeira evidência nos slides de apresentação das entrevistas com a comunidade onde são apresentadas as demandas da comunidade e com o passar das reuniões e nas próximas apresentações, as demandas escolhidas pelos agentes não são próximas às demandas captadas pela comunidade nas entrevistas.

A observação foi percebida uma evidência onde, onde é possível evidenciar que nos primeiros momentos foram passadas informações sobre os dados da educação local pelos agentes pesquisadores, depois com a entrevista da comunidade ficou claro algumas demandas apresentadas pelos diferentes membros da sociedade.

Após várias reuniões, a observação percebeu que as ações escolhidas para serem prioritárias foram a de maior interesse pelos professores, sendo elas: Formação de professores e Cargos e salários, não levando em consideração e não voltando a discutir mais sobre os achados nas entrevistas com comunidade.

Foi perguntado aos entrevistados “O curso apresentava alta relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local? Se não. Quais evidências da comunidade demonstram a baixa parceria e interesse?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que houve parceria com a comunidade e beneficiário, sendo que um dos entrevistados relata “A comunidade tem um papel grande nas decisões e apoia o curso.” (D1).

4.1.9.4 Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, pois está avaliando as ações tomadas pelos agentes frente às demandas exclusivas identificadas como prioridade pela comunidade em relação à política pública educacional. A percepção do desafio para esta variável está no fato dos agentes decidirem por ações que não correspondem às prioridades da sua comunidade.

Tabela 35 – Evidência percebida na variável programa não faz parte da hierarquia [...]

Triangulação de evidências									
Código do entrevistado	Entrevistas						Observação	Documentação	Total
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.	0	1	0	1	1	1	1	1	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 35 foi percebido seis evidências relacionadas ao programa não fazer parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido. A análise documental apresenta uma evidência percebida, que está no fato de nos resultados das entrevistas com a comunidade, as demandas apresentadas pela comunidade são diferentes das demandas apresentadas, possuem outras características para se melhorar o aprendizado do aluno.

Assim, durante as apresentações por slides é possível acompanhar que as prioridades escolhidas talvez possam possuir uma certa divergência em relação às prioridades da sociedade. Nos slides de apresentação são levantadas as prioridades pelos agentes:

- a) Desempenho com a Prova Brasil e IDEB;
- b) Reprovação;
- c) Falta discente;
- d) Processo de escolha do Diretor;
- e) Participação da família e comunidade;
- f) Formação dos professores;
- g) Escola em tempo integral;
- h) Separação dos Ciclos I e II do E.F.;
- i) Forma de atribuição das aulas;
- j) Valorização do bom aluno, professor e diretor (Absentéismo, Afastamento, Desempenho);
- k) Acompanhamento pela SME.

Fonte: Adaptação do material apresentado pelos agentes pesquisadores do estudo de caso.

Em contrapartida a sociedade define como prioridades as seguintes ações:

- a) Falta mais segurança na entrada e saída dos alunos das escolas;
- b) Problema com drogas entre os adolescentes do município;
- c) Falta de espaço e vaga para as atividades no contraturno;
- d) Necessidade de capacitação sobre Tecnologia da informação e novas tecnologias entre os alunos;
- e) Alunos vão para o mercado de trabalho sem saber ler e escrever adequadamente;
- f) Trabalhar respeito do aluno com professor;
- g) Jovens não se adéquam às regras da empresa.

Fonte: Adaptação do material apresentado pelos agentes pesquisadores do estudo de caso.

Dentre as escolhas, o grupo de agentes ao final do processo define duas ações a serem realizadas, sendo a formação dos professores e a forma de atribuição das aulas que passará a se chamar de plano de carreira.

Na observação também aparece uma evidência com a mesma característica da análise documental. A evidência é observada nos diálogos entre os agentes e os líderes para escolha de prioridades. Nas entrevistas feitas ao comércio, indústria e família do município foram levantadas outras necessidades das que foram selecionadas pelos agentes para melhorar a aprendizagem do município do estudo de caso. Entre as prioridades da sociedade estão: maior adequação do currículo para o mercado de trabalho e maior parceria com a família.

Dentre as formas de escolha são discutidas as prioridades da sociedade, prioridades formuladas pelos agentes. As prioridades são escolhidas devido ao tempo de implementação, necessidade orçamentária, apelo da comunidade local e apelo do corpo acadêmico. Em uma reunião para decisão de prioridades são escolhidas as ações de formação dos professores e forma de atribuição das aulas que passará a se chamar de plano de carreira.

Foi perguntado aos entrevistados “O curso faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade beneficiária, onde foi planejado? Se não. Quais evidências demonstram a inadequação?”. Como resposta foram percebidas quatro evidências. Em relato favorável é possível identificar que: “*No geral está sim.*” (P1), que alega identificar prioridades escolhidas em convergência com as prioridades da sociedade.

Já para o próprio pesquisador é evidenciado a evidência com os dizeres: “*Por parte das famílias não entenderiam muito a importância e não seria prioridade para toda a comunidade escolar, contudo as escolhas dos agentes fazer parte da prioridade do comércio.*” (P2). O diretor (D1) reforça a insistência de evidência dizendo: “*Acredito que a comunidade não teria*

conhecimento geral para reconhecer como o que é prioritário para todas as escolhas do município, nós da educação que temos este conhecimento por vivenciarmos a realidade diariamente.”.

Outra evidência é descrita da seguinte forma: “A sociedade pensa em outros projetos, para os alunos o ideal era um projeto direcionados a eles.” (D2). Em junção com o argumento anterior há o relato da entrevista:

“Acho que os pais gostariam de outra prioridade e não a valorização dos gestores e professores nas escolas para a posterior melhoria da aprendizagem do aluno. Alguns pais podem valorizar o plano de carreira dos professores, mas a sociedade em sua grande maioria quer outras prioridades. Penso que como exemplo a forma como eles pensam de operação das escolas municipais os professores não deveriam ficar doentes nunca, pois eles não querem que o professor falte, visto que eles têm uma confiança nos professores. Acho que os pais priorizam que a escola formasse melhor os alunos com o objetivo de sanar as falhas educacionais que alguns pais têm em seus núcleos familiares. Para os pais o aluno tinha que saber fazer tudo o que a sociedade e a família precisam e não precisar que os mesmos ensinem nada para os filhos em casa. Para os pais a escola deveria ter prioridade em melhorar mais a educação geral do aluno e não depender tanto da família dentro de casa para formação.” (Entrevistado D3)

A secretária de educação também identifica uma evidência dizendo:

“A formação desta política pública educacional foi muito específica. É difícil até para os professores entenderem sobre esse assunto abordado em reunião devido a sua especificidade e a inter-relação dos indicadores educacionais. O assunto da melhora da aprendizagem do aluno é desafiador até para os professores que sempre buscam capacitação no assunto. Em relação aos pais, a política pública educacional formulada seria sobre as famílias e sua participação na escola. Acredito que este olhar deve ser mudado com bastante cautela, visto que os pais entenderão futuramente que há prioridades mais urgentes no ensino municipal.” (Entrevistado S1)

4.1.9.5 Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, pois está avaliando as ações tomadas pelos agentes frente às demandas exclusivas identificadas como

prioridade pela administração municipal em relação à política pública educacional formulada. A percepção do desafio para esta variável está no fato dos agentes decidirem por ações que não correspondem às prioridades da administração municipal.

Tabela 36 - Evidência percebida na variável programa não faz parte da hierarquia [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborador pelo autor.

Na tabela 36 não foi percebida nenhuma evidência relacionada ao programa não fazer parte da hierarquia de prioridades da administração municipal. Na análise documental é possível identificar no documento sobre plano de cargos e salários da prefeitura o alinhamento com as ações prioritárias escolhidas pelos agentes públicos.

Na observação é percebido o alinhamento com as prioridades da administração municipal. O alinhamento aconteceu de forma natural, visto que não foi necessário consultar o poder executivo administrativo do município para conhecer suas prioridades, pois a secretária da educação fez parte da administração municipal e constantemente trocava diálogos com as demais secretarias e prefeito da cidade sobre a formulação da política pública educacional.

Foi perguntado aos entrevistados “O curso faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal? Se não. Quais evidências demonstram a não participação na hierarquia de prioridades da administração pública?”. Como resposta houve uma afirmação de todos os entrevistados com detalhes das respostas para alguns que decidiram opinar.

O diretor (D2) opina que: “*Dentro da necessidade do município, sim, talvez outras prioridades a mais foram selecionadas, pois os agentes julgaram necessário para o momento*”. No reforço do pensamento há o argumento: “*Eu sinto que a prioridade agora está focada no professor, adequações de salário, aumento do salário, melhoria na condição do professor. Tudo o que foi falado no curso, eu consigo ver na prática nas ações da administração municipal.*” (D3).

Há também o relato que diz: “*Acho que foi um divisor de águas. A administração apoiou o projeto e desencadeou uma necessidade de assessoria jurídica e especializada para as próximas etapas da política pública educacional.*” (S1).

4.1.9.6 Programa não adequado aos fatores culturais da sociedade onde será inserido.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, uma vez que está avaliando a capacidade de adequação da política pública com os fatores culturais da sociedade onde será inserida. Os agentes nesta variável tiveram a ação de analisar os fatores culturais locais e adaptar um modelo de formulação específico para a sociedade. A percepção do desafio está em identificar falhas na adequação dos fatores culturais na sociedade.

Tabela 37 - Evidência percebida na variável programa não adequado aos fatores [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Programa não adequado aos fatores culturais da sociedade onde será inserido.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 37 não foi percebida nenhuma evidência relacionada a não adequação aos fatores culturais da sociedade onde a política pública será inserida. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação informações relacionadas aos grupos de trabalhos (GTs) onde os agentes públicos que possuem conhecimento da sociedade local analisam os fatores culturais.

Na observação é percebido que os agentes participantes trouxeram elementos da cultura local e também fazem parte desta cultura onde moram e trabalham. Foi perguntado aos entrevistados “O curso foi adequado aos fatores culturais da sociedade onde foi planejado? Se não. Quais evidências demonstram a inadequação?”.

Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que os fatores culturais foram atendidos, com o detalhe do relato que diz: “*Foi baseado no perfil dos alunos, da sociedade e dos pais. É uma cidade pequena onde todo mundo pode trabalhar em conjunto.*”

Foi feito de acordo com a família que temos nas escolas e pensando no aprendizado das crianças.” (D3).

4.1.9.7 Crenças individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, uma vez que está avaliando a capacidade de compatibilidade da política pública com as crenças individuais dos beneficiários na sociedade onde será inserida. Os agentes nesta variável tiveram a ação de analisar as crenças individuais locais e adaptar um modelo de formulação específico para a sociedade. A percepção do desafio está em identificar falhas na compatibilidade das crenças individuais na sociedade.

Tabela 38 – Evidência percebida na variável crenças individuais dos beneficiários [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Crenças individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 38 não foi percebida nenhuma evidência relacionada a não adequação aos fatores culturais da sociedade onde a política pública será inserida. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação informações relacionadas aos grupos de trabalhos (GTs) onde os agentes públicos que possuem conhecimento das crenças do seu público alvo na sociedade local.

Na observação é percebido que os agentes participantes trouxeram elementos da crença individual local e também fazem parte desta crença onde moram e trabalham. Foi perguntado aos entrevistados “O curso foi compatível com as crenças individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram as crenças individuais incompatíveis?”.

Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que os fatores culturais foram atendidos, com o detalhe do relato que diz: “*Em determinada etapa foi dita a*

crença e cultura, mas foi parte da etapa de planejamento, o objetivo não era influenciar a política pública, mas trazer compatibilidade com o que os agentes estavam trabalhando.” (P1).

4.1.9.8 Atitudes individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, uma vez que está avaliando a capacidade de adequação da política pública com as atitudes individuais dos beneficiários onde será inserida. Os agentes nesta variável tiveram a ação de analisar as atitudes locais e adaptar um modelo de formulação específico para a sociedade. A percepção da evidência está em identificar falhas na compatibilidade das atitudes individuais dos beneficiários com a política pública a ser implementada.

Tabela 39 – Evidência percebida na variável atitudes individuais dos beneficiários [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Atitudes individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 39 não foi percebido nenhuma evidência relacionada a incompatibilidade do programa com as atitudes individuais do beneficiário. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação dos grupos de trabalhos (GT) onde apresentam as informações com base nos seus conhecimentos e experiências da sociedade local em que vivem e trabalham.

A observação também reflete o mesmo achado, onde é possível evidenciar as falas do agente líder local e os agentes públicos o conhecimento sobre as atitudes individuais dos beneficiários do programa. Muitos agentes relatam que possuem mais de 10 anos de trabalho nas escolas municipais locais.

Foi perguntado aos entrevistados “O curso foi compatível com as atitudes individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram as atitudes individuais

incompatíveis?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que as atitudes individuais foram compatíveis com a formulação da política pública educacional.

4.1.9.9 Identidades individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, uma vez que está avaliando a capacidade de adequação da política pública com as identidades individuais dos beneficiários da sociedade onde será inserida. Os agentes nesta variável tiveram a ação de analisar as identidades individuais locais e adaptar um modelo de formulação específica para a sociedade. A percepção do desafio está em identificar falhas na compatibilidade das identidades individuais na sociedade.

Tabela 40 - Evidência percebida na variável identidades individuais dos beneficiários

[...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Identidades individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 40 não foi percebida nenhuma evidência relacionada a incompatibilidade individual do beneficiário. Na análise documental é possível identificar nos slides de grupos de trabalho (GTs) que todos os agentes públicos eram membros da sociedade local e entendiam a identidade individual do beneficiário da política pública. A observação demonstra que os agentes participantes trouxeram elementos da identidade local e também fazem parte desta identidade onde moram ou trabalham.

Foi perguntado aos entrevistados “O curso foi compatível com as identidades individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram a identidade individual incompatível?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que a identidade individual foi compatível com a formulação da política pública educacional.

4.1.9.10 Valores individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, uma vez que está avaliando a capacidade de adequação da política pública com os valores individuais da sociedade onde será inserida. Os agentes nesta variável tiveram a ação de analisar os valores individuais do beneficiário local e adaptar um modelo de formulação específico para a sociedade. A percepção do desafio está em identificar falhas na compatibilidade dos valores individuais da sociedade local.

Tabela 41 - Evidência percebida na variável valores individuais dos beneficiários [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas									
	Pesquisador		Diretor			SME				
	P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas									
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13	
Valores individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 41 não foi percebida nenhuma evidência relacionada ao compartilhamento do planejamento com os demais agentes. Na análise documental é possível identificar nos slides de grupos de trabalho (GTs) que todos os agentes públicos eram membros da sociedade local e entendiam os valores individuais do beneficiário da política pública. A observação demonstra que os agentes participantes trouxeram elementos dos valores da sociedade local e também fazem parte destes valores onde moram e trabalham.

Foi perguntado aos entrevistados “O curso foi compatível com os valores individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram os valores individuais incompatíveis?”. Como resposta, todos os entrevistados informaram afirmativamente que os valores individuais foram compatíveis com o programa proposto.

4.1.9.11 Criação de mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa sugerido.

A variável está relacionada diretamente com a categoria de ambiente externo, uma vez que está avaliando a capacidade de adequação da política pública com os mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa. A análise do desafio está em identificar enfrentamentos na elaboração, ora por beneficiários e/ou agentes participantes da formulação da política pública educacional.

Tabela 42 – Evidência percebida na variável criação de mecanismo de enfrentamento

[...]

Triangulação de evidências									
Código do entrevistado	Entrevistas						Observação	Documentação	Total
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1	Número de evidências percebidas		
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Criação de mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa sugerido.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 42 não foi percebida nenhuma evidência relacionada ao compartilhamento do planejamento com os demais agentes. Na análise documental não foi identificado nenhuma reclamação advinda de qualquer agente ou liderança e relatado nos documentos. A observação demonstra uma harmonia entre os agentes, e quando há contato com beneficiários nas entrevistas. Há um respeito mútuo para o trabalho que está sendo desenvolvido.

Foi perguntado aos entrevistados “Houve um ambiente de harmonia com os beneficiários contactados e agentes perante a proposta realizada do curso? Se não. Quais evidências demonstram este enfrentamento?”. Como resposta a todos os entrevistados não houve evidência percebida e acrescentam com os relatos: “Foi bem harmonioso, todos os agentes foram ouvidos.” (D2) e: “Achei que o curso foi planejado e seguiu conforme o planejado. Isso é o mais importante.” (D3).

4.1.9.12 Mudanças no cenário político da administração municipal que afetam a agenda do programa.

A variável está relacionada ao entendimento do cenário político local e se o ambiente externo está favorável para aplicação de uma política pública educacional. A variável implica a importância de se analisar qual é o cenário político atual e se a política pública formulada possui apoio ou dificuldades de implementação. A percepção do desafio está em identificar um ambiente hostil para aplicação da política pública educacional local.

Tabela 43 – Evidência percebida na variável mudanças no cenário político [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Obs- vação	Documen- tação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
	P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria e Variável	Número de evidências percebidas								
Ambiente externo	1	2	1	2	1	1	3	2	13
Mudanças no cenário político da administração municipal que afetam a agenda do programa.	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 43 não foi percebida nenhuma evidência relacionada às mudanças no cenário político da administração municipal. Na análise documental é possível identificar nos slides de apresentação que a secretária de educação fazia parte de uma administração municipal e durante o curso foram realizadas eleições municipais com a mudança do prefeito, mas a secretária de educação permaneceu no cargo.

A observação descreve de forma muito significativa o cenário da administração na formulação da política pública educacional. Houve a mudança da administração municipal, mas isso não afetou o desenvolvimento da formulação da política pública. A secretária de educação estava no cargo na gestão anterior do prefeito e com a mudança do mesmo, ela foi escolhida para se manter o cargo de secretária devido ao histórico do seu trabalho na secretaria da última administração.

Foi perguntado aos entrevistados “Se houve mudanças no cenário político da administração municipal, o curso permaneceu sem ser afetado negativamente? Se não. Quais as evidências de mudanças?”. Como resposta, houve divergência no acompanhamento do tema.

Para alguns entrevistados a percepção sobre os acontecimentos da administração municipal foram divergentes.

O pesquisador (P1) não identifica mudanças na administração: “*O cenário ficou inalterado.*”, contudo, os entrevistados locais, agentes públicos, além de identificar descreve sua percepção dizendo “*Houve alteração do prefeito e a educação continuou melhorando.*” (D1). Além desse relato há também o: “*Começamos a formulação do programa com um prefeito e depois mudou o prefeito, contudo a mudança não interferiu na realização da política pública em andamento.*” (D2).

O diretor (D3) reforça os pensamentos dos agentes locais com o argumento: “*Houve mudança de gestão do município, mas a gestão que entrou já está pensando em uma forma alinhada na educação e propondo soluções em continuidade na educação. Eu acho que a nova gestão deseja continuar as melhorias de longo prazo.*”. A secretária da educação (S1) reitera que: “*Teve mudança política, mas não houve nenhuma mudança na política pública educacional do curso e não interferiu na sua ação.*”

4.1.10 Cultura social

A última categoria desenvolve a variável relacionada à cultura social. O foco está na análise organizacional da política pública e se os agentes da formulação tiveram uma orientação organizacional direcionada para a solução de problemas.

4.1.10.1 Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.

A variável está relacionada diretamente com a forma organizacional como a política pública foi concebida. A categoria de cultura social aqui se aplica ao fato da gestão do programa, observar os dados educacionais e pautados em diagnóstico e análise de problemas focando em soluções para resolução das mesmas. A percepção de desafio está em identificar falhas na orientação das ações para solução dos problemas encontrados durante a formulação da política pública.

Tabela 44 – Evidência percebida na variável cultura organizacional [...]

Código do entrevistado	Triangulação de evidências						Observação	Documentação	Total
	Entrevistas								
	Pesquisador		Diretor			SME			
Categoria e Variável	P1	P2	D1	D2	D3	S1	Número de evidências percebidas		
Cultura social	1	0	0	1	0	0	1	0	3
Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.	1	0	0	1	0	0	1	0	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

Na tabela 44 foi percebido três evidências relacionadas à cultura organizacional onde foi formulada a política pública educacional. Na análise documental não foi observado nenhuma evidência, visto que os slides com as apresentações cobravam dos participantes da reunião resoluções dos problemas diagnosticados pelos agentes pesquisadores.

Na observação há a percepção de uma evidência, visto que por parte dos agentes pesquisadores, alguns agentes públicos e líderes a cultura estava orientada para soluções e isso era percebido nas falas e atitudes dos agentes citados. Contudo, uma outra parte dos agentes públicos tiveram suas atitudes, por um longo tempo da formulação do programa, e até próximo do final da formulação, uma visão onde acreditaram que estavam discutindo e aprendendo sobre um panorama atual da educação municipal, além de saber quais desafios da educação existiam.

Alguns agentes não incorporaram a cultura expressa nos slides de apresentação e relatada pelos líderes e agentes pesquisadores sobre a análise de problemas e a busca de soluções. Foi perguntado aos entrevistados: “A cultura organizacional do líder, agentes e ambiente local onde será realizado o curso é orientada para soluções de problemas? Se não. Quais evidências demonstram a não orientação da cultura para soluções?”.

Como resposta houve opiniões que apresentaram evidências de causas distintas, sendo que um entrevistado descreve: “*Não conseguiu realizar este ambiente de busca por soluções por conta da pandemia e reuniões online.*” (P1). Outro entrevistado completa com sua visão sobre a cultura: “*O clima foi mais para uma visão de problemas para começar a procurar soluções*”.

O diretor (D3) em contraposição relata que: “*Foi percebido que tínhamos as informações educacionais do nosso município e os pesquisadores tinham a experiência*

educacional de outros lugares, assim o objetivo era tentar resolver os problemas do nosso município com a ajuda de todos.”.

Há um relato onde demonstra a caminhada para buscar compreender o conceito de cultura para soluções, onde relata: *“No começo demoraram um pouco para entender o objetivo em solução, mas depois conseguiram entender o ambiente e proporcionar uma clareza e propósito do curso.”* (S1)

Ao final das 39 perguntas relacionadas às variáveis feitas para os entrevistados, era então realizada a última pergunta que não estava atrelada a nenhuma variável. Assim foi perguntado para todos os entrevistados se *“Todas as dificuldades para a formulação da política pública foram evidenciadas nesta entrevista? Caso não, tem alguma dificuldade e tenha evidenciado no curso que chamou sua atenção?”*.

Para esta pergunta, nenhum entrevistado relatou a percepção de qualquer outra evidência que não foi referenciada em uma variável. As respostas são afirmativas sobre a inexistência de evidências e reiteram que as dificuldades que perceberam foram relatadas nas 39 perguntas anteriores (YIN, 2015).

5 DISCUSSÃO

O objetivo deste capítulo é apresentar uma discussão dos resultados apresentados no capítulo anterior. As discussões deste trabalho são pautadas nas informações das classificações e variáveis dos desafios da formulação da política pública educacional com base no estudo de caso. As categorias e suas variáveis foram organizadas com a ótica da existência ou não de desafios.

No levantamento das percepções de desafios relacionados ao estudo de caso demonstrou que há categorias que possuem vários desafios com suas respectivas evidências apontadas e outras que não foram identificados nenhuma evidência e conseqüentemente nenhuma variável com desafio. As categorias sem desafio indicam que não houve evidência percebida através da triangulação de fontes, contudo não necessariamente essa afirmação pode representar a ausência de desafio, mas que não foi evidenciada em nenhuma fonte da triangulação.

5.1 Agrupamento com evidências percebidas

Identificar os desafios da formulação da política pública educacional de um município de pequeno porte é o objetivo principal deste trabalho. Assim, esse subtópico busca desenvolver as variáveis que foram desafios da formulação escalonadas pela quantidade de percepções de evidências encontradas na triangulação de fonte. Dentro desta apresentação são destacadas apenas as variáveis que foram desafios com base nas evidências percebidas.

Um total de 13 variáveis com suas 6 categorias totalizando 46 evidências percebidas, sendo 6 para o pesquisador (P1), 7 para o pesquisador (P2), 6 para o diretor (D1), 6 para o diretor (D2), 2 para o diretor (D3), 3 para a secretária (S1), 11 para o observador e 5 para a análise documental.

As variáveis desafiadoras para a formulação da política pública foram apresentadas em tabelas, separadas pelas suas categorias. Assim, as variáveis selecionadas como desafios são apresentadas para uma discussão sobre os achados da triangulação com a literatura e em relação a perante a quantidade de evidências percebidas.

As categorias estão pela ordem como foram apresentadas no tópico dos resultados. Assim, a primeira categoria a ser apresentada é a do planejamento, onde engloba três variáveis que são consideradas desafios na formulação da política pública do município de pequeno porte.

Tabela 45 - Evidências percebidas na categoria: Planejamento

Triangulação de evidências											
Categoria	Código do entrevistado	Variável	Entrevistas					Observação	Documentação	Total	
			Pesquisador		Diretor						SME
			P1	P2	D1	D2	D3				S1
Planejamento		Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.	0	1	1	1	0	0	1	1	5
		Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.	0	1	0	0	0	0	1	0	2
		Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.	0	0	0	1	0	1	0	0	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável “Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos” possui pontuações de evidência nas três fontes da triangulação, sendo a observação, documentação e entrevista semiestruturada. A variável representa uma percepção de evidências altamente visível para a maioria dos agentes e demais fontes de evidência. Apenas o diretor (D3), o secretário municipal de educação (S1) e o pesquisador (P2) não sinalizaram percepção para esta variável.

A variável foi relatada nas entrevistas como sendo um momento onde alguns agentes tiveram dificuldades de gerar as atividades da formulação da política pública educacional com as demais ações que já possuíam atribuições. Ações foram feitas ao longo da formulação para solucionar o desafio, mas a energia dispendida para o enfrentamento da situação é perceptível nas entrevistas, observações e análise documental (VIEIRA; MORAIS; CAMPOS, 2021).

A variável “Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.” Teve apenas um apontamento advindo do pesquisador (P2) e um apontamento na observação. Assim, nos relatos é possível evidenciar que a formulação da política pública possuía inicialmente foco na educação básica municipal nos anos finais (NASCIMENTO; SOUZA; FRANCO, 2022).

Ao longo da formulação da política pública foi observado que o diagnóstico dos pesquisadores era focado na educação básica municipal, com o desenvolvimento da metodologia DEA 2 estágios de Marinzeck-Santos (2021) com dados orientados para a

educação do fundamental anos finais, contudo ao longo das reuniões e com a finalização do diagnóstico a solução para este desafio foi estruturado com a alteração da visão da formulação para englobar todos os níveis de toda a educação básica municipal.

A formulação da política pública exige uma visão a longo prazo para a busca de resultados e análise das melhorias na sociedade. A variável “Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.” identificou através da triangulação duas evidências apontadas pelo diretor (D2) e pelo secretário de educação. Nos relatos é possível identificar que o desafio está relacionado a continuidade da política pública

Para os entrevistados que apontaram o desafio da sustentabilidade do programa é possível perceber em seus relatos o cuidado em reavaliar a política pública de educação que está em formulação na busca por melhorias no aprendizado da implementação. Assim, nos relatos os agentes percebem o desafio pelo fato de almejar uma melhoria da política pública. A construção da agenda da política pública exige uma visão já a longo prazo na sua concepção (SANT'ANNA, 2020).

A categoria de formação de equipe aparece na discussão com suas duas variáveis apontadas como desafiadoras durante a formulação da política pública. Neste caso ambas possuem uma pontuação relevante em comparação a outras variáveis que são desafios.

Tabela 46 - Evidências percebidas na categoria: Formação de equipe

		Triangulação de evidências								
		Entrevistas					Observação	Documentação		
		Pesquisador		Diretor			SME			
		P1	P2	D1	D2	D3	S1			
Categoria	Variável	Número de evidências percebidas							Total	
Formação de equipe	Desconsiderar um ou mais agentes envolvido no programa de formulação.	1	1	1	0	0	0	1	0	4
	Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.	1	0	1	1	0	0	1	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável “Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa”, possui suas pontuações em todas as fontes de triangulação de evidência, sendo a observação, documentação e entrevista. A variável representa uma percepção de desafio altamente visível para a maioria dos agentes e demais fontes de evidência.

São relatados pelos pesquisadores, diretores e percebido na observação e documentação que alguns agentes não possuem a capacidade técnica suficiente para realizar as atividades de

formulação da política pública educacional no município (COELHO et al., 2020; DILLON; GALLAGHER, 2019).

A capacidade técnica está ligada ao desenvolvimento do agente em realizar as atividades necessárias para o desenvolvimento da política pública. O agente deve possuir a capacidade técnica necessária ou no estudo de caso observado os agentes foram capacitados nas lacunas que não possuíam conhecimento. A observação descreve que alguns agentes apresentam dificuldade e foram treinados pelos agentes pesquisadores para alinhamento técnico e a literatura ressalta a importância de sempre a formação quando evidenciado dificuldades de realizar as atividades do programa (SANT'ANNA, 2020).

A variável de “desconsiderar um ou mais agentes [...]” foi relatada com o intuito de analisar a participação dos agentes presentes no curso e agentes externos ao curso que deveriam fazer parte. Os relatos das entrevistas e observações focam o desafio no fato de alguns agentes não participarem ativamente das reuniões. Ao analisarem a participação e desenvolvimento dos agentes fica claro que alguns agentes não se envolveram na formulação como deveriam.

O pedido de envolvimento dos agentes foi relatado na observação, através dos contatos dos líderes e outros agentes participativos. Nas entrevistas também é percebido a evidência ao informar que foram considerados todos os agentes, mas no processo de envolvimento alguns não se permitiram a contribuir com a formulação da política pública (RAMOS; BONAMINO, 2022).

A falta de envolvimento do agente no processo de formulação da política pública afeta o desenvolvimento do programa e limita a gestão para ideias diversificadas e inovadoras. No estudo de caso, mesmo com os fomentos da participação pelos líderes, alguns agentes não se envolveram na medida que o programa exigia sua cooperação (SECCHI; NUNES; CHAVES, 2021).

Um diagnóstico bem feito é não só aquele que levanta as diferentes variáveis e os dados da realidade para a formulação da política pública, mas que considera também a formação de diferentes grupos sociais com necessidades iguais. Os grupos de agentes durante o processo de construção da política pública podem adquirir podem pensar de forma solitária quando não estão em conjunto com outros grupos da sociedade com as mesmas necessidades (SANTOS; LIMA, 2014; SILVA, 2010; BRASIL, 2018).

A próxima categoria listada com variáveis possuidoras de desafios é a gestão de mudança, que tem como objetivo analisar variações de informações, funções, pessoas, regras e procedimentos durante a formulação. A categoria apresenta duas variáveis relacionadas aos desafios encontrados por este trabalho.

Tabela 47 - Evidências percebidas na categoria: Gestão de mudança

		Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
Categoria	Variável	Entrevistas					SME S1				
		Pesquisador		Diretor							
	Código do entrevistado	P1	P2	D1	D2	D3					
		Número de evidências percebidas									
Gestão de mudança	Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	0	1	0	0	0	0	0	0	1	
	Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	0	0	1	0	1	1	1	0	4	

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável “Mudanças nas funções definidas [...]” foi facilmente vencida pelos agentes públicos conforme relatos nas entrevistas. Nesta variável é relatado que alguns agentes públicos possuíam uma determinada função ao iniciar o processo de formulação e ao término tiveram suas funções alteradas. A mudança de função, segundo entrevistas e observação, aconteceu pelo fato da secretaria de educação municipal perceber a necessidade de melhorias na educação (BAPTISTA, 2019).

A secretaria de educação municipal mudou as funções de alguns agentes públicos, ora alterando seus cargos, ora alterando suas unidades escolares a qual trabalhavam. Essas mudanças foram relatadas como um desafio por 3 entrevistas e a observação, contudo ambos os relatos demonstram que o desafio possuía baixa complexidade de resolução e os agentes públicos perceberam benefícios com essas mudanças, mesmo gerando desafio.

Na literatura, alguns autores abordam o tema no sentido da rotatividade de diretores e coordenadores das escolas, onde o alto índice nas mudanças das funções pode gerar problemas de continuidade de programas e atividades escolares. Contudo, no caso da formulação da política pública deste município de pequeno porte a mudança foi pontual, sem frequência, assim, gerou desafio no início, mas logo em seguida houve uma adequação das funções de outros agentes das escolas municipais para solucionar o desafio. No final da adequação da função os agentes perceberam as vantagens com essa mudança (SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017).

A única variável que apresenta apenas uma evidência é a “Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.”. Neste caso

apontada pelo relato de um pesquisador (P1) sem evidência pelos demais entrevistados, como também da observação e da documentação.

A variável foi sinalizada pelo relato onde envolve uma observação interna da equipe de pesquisadores. No relato é possível identificar que a evidência é percebida pelo pesquisador para os procedimentos internos realizados dentro do grupo de pesquisa. Assim os pesquisadores possuíam uma forma de operação da formulação da política pública com os demais agentes e após algumas dificuldades os pesquisadores decidiram mudar seus procedimentos internos para melhorar os resultados da formulação da política pública com os demais agentes.

Para a literatura os procedimentos internos necessitam referenciar seus atores e responsabilidades em suas realizações. Toda a mudança implica em adequação dos agentes onde é marcado pela mobilização de uma diversidade de organizações e caso aplicado diferentes camadas das esferas públicas. Entretanto, caso haja necessidade de mudança, o mesmo deve ser realizado com clareza e envolvendo os atores para que não se percam nas atividades do programa (RAMOS; BONAMINO, 2022).

A categoria de comunicação exibe duas variáveis relacionadas à forma como foi realizado a comunicação entre os agentes, poder público e os líderes do programa. Cabe ressaltar que a comunicação para uma política pública cria facilidades para a resolução dos problemas e também para tomadas de decisão (ZAKHARIA; MENASHY; SHIELDS, 2022).

Tabela 48 - Evidências percebidas na categoria: Comunicação

		Triangulação de evidências								
		Entrevistas					SME S1	Observação	Documentação	Total
		Pesquisador		Diretor						
	Código do entrevistado	P1	P2	D1	D2	D3				
Categoria	Variável	Número de evidências percebidas								
Comunicação	Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.	1	0	0	0	0	0	1	0	2
	Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.	1	1	1	0	0	0	1	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste elas existem 2 variáveis com pontuação máxima entre os pesquisadores, sendo a “Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.” Uma delas. A variável da categoria aparece com a percepção de evidências nas 3 fontes da triangulação, representando uma percepção de desafio altamente visível para a maioria dos agentes e demais fontes de evidência. Apenas os diretores (D2) e (D3) e o secretário municipal de educação (S1) não sinalizaram percepção para esta variável.

A variável “Comunicação e compartilhamento pouco efetivo [...]” apresenta o poder legislativo que conforme mencionado nos resultados foi contactado através dos vereadores para as entrevistas para percepção da educação no município, logo após este processo não houve nenhuma etapa que se aproximasse novamente dos vereadores ou outro representante do poder legislativo (RAMOS; BONAMINO, 2022; SECCHI, 2019).

Os vereadores municipais representam o poder legislativo municipal, o mesmo é válido para os deputados estaduais, federais e senadores. O contato com o poder legislativo facilita o andamento da política pública, seja na etapa de implementação quanto na etapa de avaliação e melhoria da política pública. A participação dos vereadores e outros representantes do poder legislativo para uma política pública local é importante para a criação de leis que possam sustentar o projeto e trazer longevidade para as ações (AGUIAR; LIMA, 2020).

A participação dos agentes foi questionada em algumas variáveis que buscavam identificar as participações, relacionamentos e comunicação. Assim, a variável “Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.” também identifica duas evidências relacionados à comunicação entre os agentes. A forma como foram percebidos os desafios já é sabido pelos resultados e desafios de outras variáveis que alguns agentes não possuíam participação (BUSCH, 2020).

A variável de “Comunicação não flexível [...]” identificou por uma outra ótica que alguns agentes não possuíam um relacionado interpessoal acessível aos demais agentes. Foi possível identificar nos relatos que em determinados momentos os agentes se ausentaram e não participavam com opiniões e visões sobre o tema a ser discutido. O processo de comunicação traz benefícios para a busca de uma solução de maior qualidade para a política pública em formulação (HARKKI et al., 2020).

Uma das categorias que mais apresenta destaque no apontamento de evidências é a do ambiente externo. A categoria mostra três variáveis apontadas como desafio para a formulação da política pública e dentre elas duas variáveis estão com um alto grau de pontuação nas evidências da triangulação.

Tabela 49 - Evidências percebidas na categoria: Ambiente externo

Triangulação de evidências										
Categoria	Código do entrevistado Variável	Entrevistas						Observação	Documentação	Total
		Pesquisador		Diretor			SME			
		P1	P2	D1	D2	D3	S1			
	Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.	1	1	1	1	0	0	1	0	5
Ambiente externo	Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.	0	0	0	0	0	0	1	1	2
	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.	0	1	0	1	1	1	1	1	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com 6 evidências percebidas existe apenas 1 variável destacada, sendo está a “Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.”. Esta variável possui 6 percepções de evidências de um total de 8 possíveis de serem relatadas na triangulação. Apenas o pesquisador (P1) e o diretor (D1) não pontuaram esta variável.

Esta variável está relacionada diretamente com os resultados da política pública educacional. A sociedade, mesmo que não seja o beneficiário direto da política pública, possui uma opinião pública forte e se beneficia indiretamente com as ações do programa. A formulação da política pública buscou ações para o aumento da aprendizagem do aluno nas escolas municipais, contudo pelas fontes de evidência essa não é a opinião da sociedade (MARTTINEN et al., 2020).

Nos relatos do pesquisador (P2), diretores (D2) e (D3) e secretária municipal de educação (S1) a sociedade identifica que as escolas deveriam focar em outras ações do que a de melhorar o aprendizado do aluno, e indo além, mesmo que a sociedade esteja focada no aprendizado, não necessariamente as ações selecionadas pelo grupo de agentes são as melhores escolhas na visão da sociedade, visto que cada família em cada escola possui uma percepção diferente sobre a aprendizagem do aluno (SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017).

A participação coletiva de agentes e comunidade chega a ser citada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei n. 9.394/96), mesmo que apenas em um artigo, propõe uma participação com caráter mais coletivo no processo de elaboração e decisão do projeto educacional de cada escola, citando a possibilidade da participação das comunidades escolar e local em "conselhos" escolares ou similares (art. 14). A participação não implica em

um sucesso definitivo, ou maior aceitação da sociedade, mas abre espaço para um maior entendimento das prioridades de todos (BRASIL, 1996).

Na visão do observador e também na análise documental, ouvir a sociedade é parte da formulação da política pública, contudo não obrigatoriamente exige que sejam seguidas as opiniões apresentadas pelos cidadãos do município. Integrar a sociedade não necessariamente é a solução correta, o objetivo da política pública é atingir o objetivo proposto na formulação da agenda e entregar o resultado pretendido ao beneficiário alvo.

A variável “Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido” representa que a maioria dos agentes tiveram uma percepção clara do que a sociedade desejava, visto os apontamentos na formulação da política pública. Contudo, em conjunto com os demais membros do grupo optaram por seguir um caminho divergente momentaneamente, mas com foco nos resultados tanto quanto a sociedade, mesmo que pelo momento os caminhos não fossem os mesmos (PIRES; GOMIDE, 2016; SIMPKINS et al., 2017).

Ao abordar a variável “Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.”, é necessário retomar que ela faz parte das 2 variáveis com pontuação máxima entre os pesquisadores. A variável aqui foi estruturada no ambiente *online* onde se passou o processo de formulação.

Devido à pandemia da COVID-19 cada agente desenvolveu seu trabalho do ambiente domiciliar, levando a utilizar da estrutura pessoais que possuíam (SANTOS, 2020; TAMAYO; TUCHAPESK, 2020; VÁSQUEZ ASTUDILLO et al., 2022). O desenvolvimento das reuniões *online* aconteceu com desafios relacionados à conexão da internet, com instabilidades e lentidão da mesma. Indo além, em alguns momentos a captação do vídeo e áudio não funcionavam adequadamente, limitando a participação do agente na formulação do programa.

A estrutura para a realização da formulação da política pública foi divulgada na convocação dos agentes (OLIVEIRA et al., 2019). Os agentes já estavam habituados às reuniões *online* visto que a pandemia da COVID-19 se iniciou em 2020 e se estendeu para além de 2022, assim perfazendo todo o processo de formulação da política pública educacional do município.

Mesmo com o costume dos agentes pelas reuniões *online* não foi possível superar o desafio e até o final da formulação problemas de interrupção de internet, instabilidades e captação de vídeo e áudio foram relatados (SANTOS, 2020; TAMAYO; TUCHAPESK, 2020; VÁSQUEZ ASTUDILLO et al., 2022).

A última variável da categoria a “Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.” foi apontada pela fonte de observação e análise documental. Nesta variável não houve nenhum relato advindo das entrevistas, e de

forma geral tanto a documentação quanto a observação referenciam o fato das escolhas das ações finais serem relacionadas a plano de carreira do professor e formação do professor.

A sociedade em entrevista feita pelos agentes pesquisadores estavam esperando uma ação relacionada aos pontos apresentados no diagnóstico da educação, contudo os agentes em relato informam que mais ações serão realizadas ao longo dos anos de implementação da política pública educacional e para o momento a ação que possuía potencialidade de aplicação seriam as relacionadas aos professores (PERONI; SUSIN; MONTANO, 2021).

A última categoria é a cultura social, representando para este trabalho a cultura estabelecida entre os líderes e agentes formuladores da política pública. O objetivo da categoria foi analisar como a interação social entre os agentes foi conduzida com o intuito de buscar soluções necessárias para o sucesso do programa no município de pequeno porte.

Tabela 50 - Evidências percebidas na categoria: Cultura social

		Triangulação de evidências							Obs- vação	Documen- tação	Total
		Entrevistas					SME				
		Pesquisador		Diretor			SME				
		P1	P2	D1	D2	D3	S1				
Categoria	Variável	Número de evidências percebidas									
Cultura social	Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3

Fonte: Elaborado pelo autor.

A variável está relacionada à forma como os agentes lidavam com os problemas e como pensavam nas estruturas da formulação da política pública educacional.

Os agentes que participaram da formulação da política pública educacional possuíam conhecimentos técnicos das suas áreas, sendo os pesquisadores especializados em políticas públicas educacionais, os agentes públicos com conhecimento na educação básica das escolas municipais da cidade e a secretaria de educação com conhecimento de gestão da educação e políticas públicas (VESIKIVI et al., 2019).

Nos relatos das entrevistas e na observação foi percebido que vários agentes não conseguiram desenvolver suas análises na busca por soluções plausíveis para os problemas levantados no diagnóstico feito pelos agentes pesquisadores. Assim, durante as reuniões *online* os líderes instigavam os agentes a pensar na melhoria da aprendizagem dos alunos com base nos parâmetros dos diagnósticos da educação municipal (BARBOZA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2017).

O processo de estar orientado nas soluções também aparece na literatura ao tratar do assunto de avaliação da política pública, onde informar que inserir esta etapa cria um ambiente onde será possível medir a busca por objetivos e evita-se a detecção posterior de erros de formulação e falta de racionalidade para se atingir os resultados planejados pelos agentes (ESPÍRITO SANTO, 2017; IPEA, 2018).

Ao longo do processo de formulação, os agentes que não possuíam conhecimento para solução do problema educacional começaram a focar suas respostas na busca de soluções para o aprendizado do aluno. A mudança dos agentes para busca de solução é relatada nas entrevistas e observação.

O quadro 14 apresenta a síntese das percepções dos desafios identificados no estudo de caso de formulação da política pública educacional em uma cidade de pequeno porte. As informações estão listadas primeiramente a categoria, seguida das suas variáveis, com duas colunas representando a primeira o total de evidências percebidas por categoria e a segunda representando o total de evidências percebidas por variável.

No trabalho são apresentadas 10 categorias, sendo 6 relacionadas ao quadro 14. Em relação aos desafios são percebidas 46 evidências em 13 variáveis apontadas como desafiadoras de um total de 39 variáveis listadas na literatura. As variáveis com suas evidências apontadas na triangulação são indicadas como sendo um desafio para a formulação da política pública educacional.

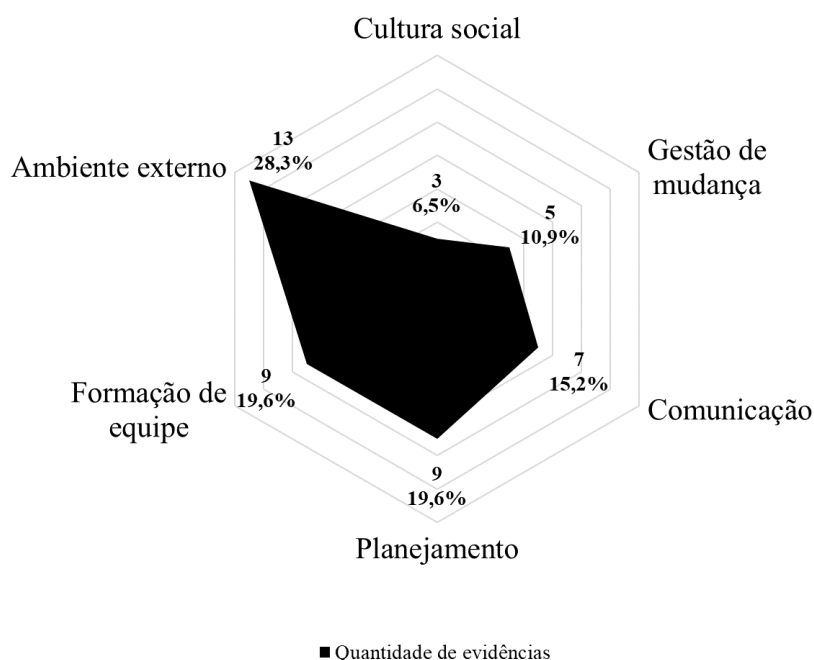
Quadro 14 – Evidências por categoria e variável

Categoria	Variável	Quantidade de evidências por categoria	Quantidade de evidências por variável
Planejamento	Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.	■	■
	Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.		■
	Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.		■
Formação de equipe	Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.	■	■
	Desconsiderar um ou mais agentes envolvido no programa de formulação.		■
Gestão de mudança	Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	■	■
	Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.		■
Comunicação	Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.	■	■
	Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.		■
Ambiente externo	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.	■	■
	Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.		■
	Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.		■
Cultura social	Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.	■	■

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico 11 apresenta as categorias com desafios com a percepção da somatória das evidências e sua participação em porcentagem em relação às outras. Assim, é possível evidenciar a quantidade de evidências registradas por categoria e na ordem horária da menor para a maior categoria com mais apontamentos.

Gráfico 11 - Quantidade de evidências por categoria



Fonte: Elaborado pelo autor.

O estudo buscou discutir as categorias e suas variáveis com apontamento de desafios e relacionar com a visão da literatura sobre a variável. Desta forma, foram identificadas as principais variáveis com maior percepção de evidência e realizada uma abordagem da literatura em consonância ou discordância sobre os achados. O próximo tópico abordará as variáveis que não possuem evidências apontadas e assim não foram desafios para formulação.

5.2 Agrupamento sem evidências percebidas

Os achados discutidos neste tópico apresentam a importância de analisar as variáveis com um olhar amplo em cada uma das fontes de triangulação utilizadas. O trabalho possui o objetivo de identificar os desafios, contudo observar também as diversidades das informações coletadas pode gerar sugestões para pesquisas futuras que abordem achados discutidos.

A ausência de evidência e conseqüentemente de desafio em uma variável ou em uma categoria pode representar também um resultado a ser analisado. O presente trabalho está focado em analisar os desafios da formulação de uma política pública educacional em um município de pequeno porte, contudo as evidências da ausência de desafios podem sinalizar ações realizadas pelos agentes que geraram resultados positivos.

Os líderes da formulação da política pública educacional realizaram a gestão do programa com base na busca pela melhor forma de melhorar o aprendizado dos alunos. As ações dos líderes e agentes foram analisadas de forma triangulada afim de perceber os desafios outrora listados na literatura, apesar disto em várias categorias e variáveis não foram identificados nenhum desafio.

As categorias que não se percebeu nenhuma evidência e assim sua variável não foi catalogada como desafio foram a liderança do gestor, responsabilidades, capacitação e recursos financeiros. Assim, o trabalho estende a discussão dos resultados na busca por analisar também os resultados com ausência de evidências.

No total foram 8 categorias listadas na tabela, ficando ausente de evidência e apenas a categoria de formação de equipe e cultura social que possuem em todas as suas variáveis a evidência pontuada e assim suas variáveis com desafios. Das 8 categorias listadas são relacionadas 26 variáveis que não possuem evidências e variáveis com desafios percebidos. Em nenhum momento do estudo de caso para estas variáveis foi evidenciado nenhum desafio, seja ele advindo das entrevistas, observação ou análise documental.

As variáveis com ausência de evidência e não apontadas como desafios para a formulação representam o dobro de variáveis em relação aos que possuem evidências percebidas. O trabalho não se destina a entender as motivações causais da ausência de evidências e desafio nas variáveis, no entanto, devido à quantidade de variáveis com ausência de evidências, o trabalho se propôs a criar um subtópico com as análises das fontes triangulares na busca de elementos descritivos sobre o assunto.

Em vários relatos das entrevistas, nas observações e análises documentais são percebidos relatos dos entrevistados, da observação e descrição dos documentos, mesmo que ausente de evidências. Os relatos representam uma visão positiva da forma como as variáveis foram geridas pelos líderes e seus agentes. Assim, identificar as variáveis com relatos positivos pode trazer mais elementos de análise dos resultados para este trabalho.

Quadro 15 - Variáveis sem evidências percebidas

Categoria	Variável
Liderança do gestor	Ausência de liderança para formulação do programa.
	Falta e despreparo da liderança para a formulação do programa.
Planejamento	Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.

	Tempo escasso e prazos curtos para planejar e formular o programa.
	Não há definição da forma de avaliação do programa durante sua formulação.
Responsabilidades	Órgão governamental não compartilha nenhuma responsabilidade no planejamento da formulação.
	Falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública.
Capacitação	Falta de treinamento aos agentes participantes da formulação do programa.
	Ineficiência do treinamento aplicado aos agentes participantes da formulação do programa.
Gestão de mudança	Mudanças de diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.
	Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.
Recursos financeiros	Falta de alocação do recurso financeiro para formulação do programa.
	Interrupção do recurso financeiro destinado a formulação do programa.
Comunicação	Falta de planejamento compartilhado com os demais agentes participantes da formulação.
	Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.
	Comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa.
	Dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa.
Ambiente externo	Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.
	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal.
	Programa não adequado aos fatores culturais da sociedade onde será inserido.
	Crenças individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.
	Atitudes individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.
	Identidades individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.
	Valores individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.
	Criação de mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa sugerido.
Mudanças no cenário político da administração municipal que afetam a agenda do programa.	

Fonte: Elaborado pelo autor.

As variáveis sem evidências de desafios percebidas, foram separadas das variáveis com desafios e dentre elas selecionadas as variáveis com registros positivos. As variáveis sem evidência de desafio e com registros positivos sinalizam a ausência de desafio por todas as fontes de triangulação, contudo as mesmas possuem registros positivos, com elogios, qualidade do registro e desenvolvimento da atividade sobre a forma como a variável foi abordada na formulação da política pública no município de pequeno porte.

As variáveis foram deste grupo de registros positivos são as variáveis que não tiveram evidência de desafios e também tiveram seus relatos e apontamentos das evidências feitas de forma imparcial, sem criticar ou elogiar a forma como foi conduzido a variável na formulação do programa. Neste caso o presente estudo não pretendeu aprofundar nas motivações destas percepções, mas apresentou ao leitor explicar nenhuma das partes citadas, mas sim trazer a informação para o contexto do trabalho.

As variáveis sem evidência de desafio, mas com registros positivos nas fontes de triangulação, são no total de 6, distribuídas nas categorias de liderança, planejamento, gestão de mudança, comunicação e ambiente externo. Na primeira parte buscou analisar as variáveis que não possuíam evidência de desafios A categoria de liderança do gestor possui duas variáveis listadas com ausência de evidências e ambas possuem percepções positivas.

Durante a coleta de evidências sobre o estudo de caso foi relatado de forma positiva pelos entrevistados e observação que a liderança soube conduzir o processo de formulação da política pública, além de relatar que estavam sempre presentes, preparados para a liderança e participativos na elaboração do planejamento, objetivos e desenvolvimento do programa. Os relatos foram feitos pelos entrevistados P1, P2, D3 e S1.

Na observação também é percebido a presença contínua da liderança para o bom andamento do programa. Os relatos apresentam de forma positiva que a liderança soube lidar com os desafios da formulação de política pública e esta forma de conduzir fez trouxe percepções positivas para a categoria e variáveis (ESAU, 2020; HELAL, 2022).

A variável de “Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.” onde relata características sobre a gestão da formulação da política pública.

A variável teve relatos positivos relacionados à forma como foi conduzido a gestão. Nos relatos dos entrevistados D1, D3 e S1 foi possível perceber a eficiência da gestão no planejamento, organizando os objetivos e adequando a forma de conduzir o processo perante a adversidade da pandemia da COVID-19 que perdurou durante os encontros.

Nos relatos é citado que a gestão era democrática e aberta a discussão que em determinado momento culminou na criação de grupos de discussões para aprofundar em temas da educação municipal que possuíam destaques. A gestão também gerou possibilidades de atender a novas demandas que os agentes municipais perceberam ao longo da formulação da política pública (PERONI; SUSIN; MONTANO, 2021).

A variável de “Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.” teve destaque positivo para a gestão na possibilidade de conduzir as regras e procedimentos operacionais durante a formulação da política pública.

Nas opiniões dos entrevistados e também na observação, a liderança possuía flexibilidade em lidar com as regras e procedimentos operacionais junto com os agentes. Os agentes P1, D2 e D3 descrevem que houve muita adaptação devido às consequências da pandemia da COVID-19. Indo além, na gestão os líderes foram flexíveis quanto a mudanças e adaptações das rotinas dos demais agentes e criaram um ambiente para expor as ideias de forma livre e sem pressão (BAPTISTA, 2019; EBELO; KASSAR, 2018).

A variável “Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.” faz parte da categoria da comunicação. Nos posicionamentos positivos é possível ver a descrição de vários canais de comunicação pela fonte de evidência da observação e relatos do P2 e D1 informando que a comunicação era muito aberta e possuía uma frequência semanal próxima das reuniões com os agentes.

A última variável apresentada com percepções positivas é a “Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.” que possui a maioria das suas opiniões apontando de forma satisfatória o apoio das lideranças escolares. Nos relatos houve participação dos entrevistados P1, D2 e D3, além da visão do observador como fonte de evidência (BUSCH, 2020).

O apoio da liderança às escolas conseguiu destaque nos relatos devido à importância de participar da formulação da política pública, mesmo que houvesse outras atividades em paralelo que pudessem retirar a atenção do agente. Tanto o observador quando o entrevistado D3 relatam que a participação foi heterogênea e algumas lideranças se destacaram mais que as outras no momento de apoiar o programa (BIASOLI; SORRENTINO, 2018; SOARES; BRANDOLIN; AMARAL, 2017).

Ao todo foram observadas 6 variáveis com percepções positivas e conforme a figura abaixo é possível identificar outras 20 variáveis com ausência de evidências e com suas percepções com comentários imparciais sobre o tema.

A figura 19 representa de forma sintetizada as variáveis que não possuem evidências e que receberam uma percepção positiva em seus relatos em alguma das fontes da triangulação de evidência. Assim é possível identificar a categoria e suas variáveis correspondentes. As informações completas com dados sobre as variáveis estão explanadas no tópico de discussão dos resultados.

Figura 19 - Síntese das variáveis sem evidências e com percepções positivas

Liderança do gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de liderança para formulação do programa; • Falta e despreparo da liderança para a formulação do programa.
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.
Gestão de mudança	<ul style="list-style-type: none"> • Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O tópico de discussão dos resultados buscou apresentar os resultados de uma forma coerente para o entendimento dos desafios existentes nas variáveis identificadas na revisão da literatura. Assim foi possível identificar as variáveis com percepção de evidências, listar por quantidade de evidências. Em seguida foi apresentado as variáveis sem percepção de evidências e as variáveis sem evidências, mas com percepção positiva nos relatos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade brasileira com o auxílio das políticas públicas busca melhorar a educação dos estudantes dos mais diferentes níveis educacionais do país. O diálogo na política pública da educação é importante para entender as necessidades de melhoria da educação torna-se uma tarefa árdua e por vezes impossíveis devido à complexidade dos elementos existentes no tema de educação. Indo mais além, ao analisar a educação local como a de um município, mais componentes devem ser considerados para uma solução eficaz.

O objetivo geral do trabalho foi identificar os desafios existentes no processo de formulação de uma política pública municipal de educação com o estudo de caso de uma cidade de pequeno porte. O processo objetivava encontrar uma cidade que desejasse realizar um programa de política pública educacional para melhorar a educação básica municipal local. Para tal, a caracterização da política pública local foi considerada um desafio específico deste trabalho.

O outro desafio específico deste trabalho está no evento de categorizar os desafios a serem observados durante a etapa de formulação da política pública educacional no município. Por último, o objetivo de citar as percepções positivas existentes nas categorias de desafios também foi listado neste estudo. Assim, conhecer os entraves para realização de um programa de política pública educacional em um município é fundamental para melhoria da comunidade, alunos, educação, pais e gestores que podem usufruir deste resultado.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho utilizou a metodologia de estudo de caso com abordagem qualitativa. Na primeira etapa foi realizada uma revisão bibliográfica dos desafios existentes em políticas públicas educacionais. Em seguida, o trabalho analisou a etapa de formulação de uma política pública em um município de pequeno porte que buscava melhorar a educação nas suas escolas municipais.

O programa de política pública do município foi acompanhado por pesquisadores participantes do grupo Grefic de educação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto – FEARP/USP. Os pesquisadores em conjunto com os agentes públicos locais, sendo eles diretores, vice-diretores e coordenadores, além do secretário de educação, formaram um grupo para realizar o processo de formulação da política pública educacional.

A abordagem sobre o estudo de caso buscou observar o desenvolvimento da formulação realizada pelo grupo pela ótica da triangulação de evidências, onde buscava de maneira descritiva analisar nessa etapa do programa as documentações geradas pelos membros,

observações de reuniões e participações dos membros e por último o processo de entrevista dos agentes participantes da política pública.

Os dados foram listados e comparados entre as fontes de triangulação e a lista de variáveis elaborada através da revisão bibliográfica. Como resultado foram identificados os desafios no processo de formulação da política pública com base na triangulação de evidências. Assim, as variáveis foram agrupadas nas categorias: (i) Liderança do gestor; (ii) Planejamento; (iii) Formação de equipe; (iv) Responsabilidades; (v) Capacitação; (vi) Gestão de mudança; (vii) Recursos financeiros; (viii) Comunicação; (ix) Ambiente externo e (x) Cultura social.

Os resultados das 10 categorias contêm as 39 variáveis elaboradas da revisão bibliográfica. Ao todo foram listadas percepções de 46 evidências em 13 variáveis que fazem parte de 6 categorias. Os desafios variaram entre 6 pontos de evidência até 1 ponto. No total 4 categorias não tiveram nenhuma evidência identificado e em uma análise mais detalhada foi percebido 6 variáveis sem desafios e com percepções positivas coletadas pelas fontes de triangulação.

O trabalho tinha a pretensão de observar um estudo de caso de formulação de política pública educacional em um município, e através dos estudos, descrever a política pública, categorizar os desafios existentes neste processo, bem como citar as percepções positivas encontradas na etapa do programa. Desta forma, que o objetivo geral e os específicos desta pesquisa foram atingidos, visto que a política pública foi caracterizada com etapas desenvolvidas, beneficiários alvo, agentes participantes e agenda descrita. Além de identificar os desafios por categoria e variável.

O interesse por identificar desafios que possam interromper um programa de política pública educacional se mostra cada vez mais importante para a comunidade científica. A importância do tema pode ser confirmada por meio da pesquisa feita no referencial teórico, afirmando, inclusive, a importância de se conhecer os desafios e antecipar ações preventivas que visam minimizar ou eliminar os desafios.

O trabalho faz **contribuições acadêmicas** ao trazer um panorama com variáveis categorizadas, servindo de direcionador para gestores públicos e privados, bem como órgãos responsáveis por programas de políticas públicas educacionais, terem conhecimentos sobre desafios no processo de formulação da política pública educacional.

Os estudos acerca do tema devem ser fomentados tanto no âmbito federal e estadual, mas principalmente municipal. Mesmo considerando que o estudo deste trabalho é direcionado ao atendimento de seus objetivos específicos, é certo que oferece **implicações práticas** para a

comunidade de gestores de política pública que podem direcionar seus esforços para conter possíveis problemas na formulação de políticas.

Algumas **limitações do estudo** podem ser identificadas no estudo, a primeira delas se relaciona com a carência de informações acerca do contexto de políticas públicas educacionais municipais ao nível local. Com o passar do tempo mais estudos nesta área serão fomentados e auxiliará em uma melhor acuracidade da identificação e seleção das variáveis relacionadas aos desafios de formulação da política pública educacional.

Uma segunda limitação está relacionada à estratégia de estudo de caso que foca em um município de pequeno porte. A escolha do município envolveu muitos fatores que culminaram no momento certo para análise da formulação de uma política pública educacional, contudo a falta de oportunidade em ter essa mesma fase em outros municípios não gera potencialidades de comparações entre desafios de estudo de caso diversos.

Por último, as entrevistas semiestruturadas também sofrem de falta de padrão, visto que mesmo construindo um roteiro de entrevista semiestruturado para conduzir o entrevistado, muitas vezes, os diálogos podem tomar caminhos diversos, ocasionando um desalinhamento da padronização dos resultados, contudo, esta estrutura possibilitando a exploração com profundidade de temas e riqueza de detalhes do entrevistador. Em tempo, é válido ressaltar que em quase todas as entrevistas foram abordadas todas as variáveis de desafios do estudo.

O presente trabalho deixa ainda **sugestões para futuros estudos**, um olhar dos desafios para as outras fases do programa de política pública, sendo assim a possibilidade de estudar casos municipais envolvendo etapas da implementação e avaliação da política pública (SECCHI, 2019; HOWLETT; RAMESH, 2003; OECD, 2021).

Com o intuito de gerar conhecimento para a área de gestão, seria salutar desenvolver estudos futuros relacionados à estruturação de métodos que gerem boas práticas de gestão de políticas públicas educacionais com base nos estudos de desafios descobertos em cada etapa.

REFERÊNCIAS

- ABREU, S. de. Território etnoeducacional cone sul e educação diferenciada indígena: interculturalidade e resistência/ethno-educational territories cone sul and differentiated indigenous education: interculturality and resistance. **Geo Uerj**, n. 37, July-Dec. 2020, Disponível em: link.gale.com/apps/doc/A637543025/AONE?u=capex&sid=bookmark-AONE&xid=f9d2079e. Acesso em: 6 Sep. 2021.
- AGUIAR, R. B.; LIMA, L. L. Economia criativa e desenvolvimento: uma análise do desenho da política pública de São José dos Campos (SP). **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 54, 2020 DOI: 10.5007/2178-4582.2020.e74029
- AGUILAR VILLANUEVA, L. F. **Problemas públicos y agenda de gobierno** – Colección Antologías de Política Pública – Tercera antología. 2. ed. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1996.
- AINSCOW, M; PORTER, G.; WANG, Margaret. **Caminhos para as escolas inclusivas**. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1997.
- ALA-HARJA, Marjukka; HELGASON, Sigurdur. **Em direção às melhores práticas de avaliação**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 51, n. 4, p. 5-59, out./dez. 2000.
- ALBAEK, Erik. **“Knowledge, interests and the many meanings of evaluation: a developmental perspective”**. Scandinavian Journal of Social Welfare. v. 7, p. 94-98. 1998
- ALLISON, Graham. **Emergence of schools of public policy**. In: MORAN, Michael; REIN, Martin; GOODIN, Robert F. (Ed.). The Oxford handbook of public policy. Nova York: Oxford University Press. p. 58-79, 2008.
- ALMEIDA, B. C.; PAULA, S. L. **O papel da avaliação de políticas públicas no contexto dos governos locais**. Planejamento e políticas públicas [s. l.], 42. ed., p. 39-59, jan/jun 2014.
- ALMEIDA, M. H. T. de; CARNEIRO, L. P., Liderança local, democracia e políticas públicas no Brasil. **Opinião Pública** [online]. v. 9, n. 1, p. 124-147, 2003. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-62762003000100005>>. Acesso em: 20 Ago 2021.
- ALTMANN, H. **Influências do Banco Mundial no projeto educacional brasileiro. Educação e Pesquisa**. São Paulo, v.28, n.1, p. 77-89, jan./jun. 2002.
- ALVES, M. T. G. et al. Fatores Familiares e Desempenho Escolar: Uma Abordagem Multidimensional. **DADOS - Revista de Ciências Sociais**, v. 56, n. 3, p. 571–603, 2013.
- ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. Efeito-escola e estratificação escolar: o impacto da composição de turmas por nível de habilidade dos alunos. **Educação em Revista**, v. 45, p. 25–59, 2007.
- ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F. Medidas de nível socioeconômico em pesquisas sociais: uma aplicação aos dados de uma pesquisa educacional. **Opinião Pública**, v. 15, n. 1, p. 1–30, 2009.

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F.; XAVIER, F. P. Desigualdades educacionais no ensino fundamental de 2005 a 2013: Hiato entre grupos sociais. **Revista Brasileira de Sociologia**, 04(07), 49–81, 2016.

ALVES, M. T. G.; SOARES, J. F.; XAVIER, F. P. Índice Socioeconômico das Escolas de Educação Básica Brasileiras. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 22, n. 84, p. 671–703, 2014.

ALVES, T.; FARENZENA, N.; SILVEIRA, A. A. D.; PINTO, J. M. de R. Implicações da pandemia da COVID-19 para o financiamento da educação básica. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 979–993, 2020.

ALVES, T.; PINTO, J. M. de R. As múltiplas realidades educacionais dos municípios no contexto do Fundeb 1. **Revista de Financiamento Da Educação**, v. 10, p. 1–24, 2020.

ANDER-EGG, E. **Introducción a las técnicas de investigación social**. 3. ed. Buenos Aires: Editorial Humanitas, 1972.

ANDREWS, C. W.; DE VRIES, M. S. Pobreza e municipalização da educação: análise dos resultados do IDEB (2005-2009). **Cadernos de Pesquisa**, v. 42, n. 147, 2012.

ANGROSINO, M. **Etnografia e Observação Participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009. 15-34 ISBN 9788536321387.

ANYEBE, A. A.; Public Policy Studies, Overview, **Encyclopedia of Violence, Peace, & Conflict**, 3º ed., Academic Press, p. 149-159, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-820195-4.00225-9>.

ARANTES, C. I. S et al. **O Controle Social no Sistema Único de Saúde**: concepções e ações de enfermeiras da atenção básica. *Texto & Contexto Enfermagem*, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 470-478, jul./set. 2007.

ARELARO, L. R.G. Formulação e implementação das políticas públicas em educação e as parcerias público-privadas: impasse democrático ou mistificação política? **Revista Educação e Sociedade**, Campinas, v.28, n.100, p.899-919, 2007.

ARRETCHE, M. Dossiê agenda de pesquisa em políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 7-9, fev. 2003.

ARRETCHE, M. T. S. Emergência e desenvolvimento do Welfare State. **BIB Boletim Informativo e Bibliográfico de Ciências Sociais**, Nº 39. 1995.

ARROW, K. **Social Choice and Individual Values**. New Haven: Yale University Press, 1951

AUSTIN, V. L. Teachers' beliefs about co-teaching. **Remedial and Special Education**, 2001

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

BACCARINI, D., The Logical Framework Method for Defining Project Success. In **Project Management Journal**, v. 30, n. 4, p. 25-32, 1999.

BAKER, B. D.; GREEN, P. C. Conceptions of equity and adequacy in school finance. In H. Ladd & M. E. Goertz (Eds.), **Handbook of research in education finance and policy**. Ed. 2., p. 203-221, 2015.

BAPTISTA, C. R. Política pública, Educação Especial e escolarização no Brasil. **Educação E Pesquisa**, v. 45, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1678-4634201945217423>

BARBIER, R. **A pesquisa-ação**. Brasília: Plano, 2002.

BARBOSA, E. F. **Instrumentos de coleta de dados em pesquisas educacionais**. Ser Professor Universitário 2008.

BARBOSA, J. M. S.; MELLO, R. M. A. V. A gestão escolar e a busca por melhoria na aferição do IDEB. **Revista Iberoamericana de Educación**, n. 67, p. 39–54, 2015.

BARBOSA, M. E. F. & FERNANDES, C. A escola brasileira faz diferença? Uma investigação dos efeitos da escola na proficiência em matemática dos alunos da 4ª série. Em C. Franco (Org.), **Avaliação, ciclos e promoção na educação**. Porto Alegre: Artmed, p. 155-172, 2001.

BARBOZA, R. A. B.; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. de F., O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional, **REGE - Revista de Gestão**, v. 24, n. 1, p. 58-71, 2017, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rege.2016.10.001>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRA, C.; ZOTTI, R. Measuring Efficiency in Higher Education: An Empirical Study Using a Bootstrapped Data Envelopment Analysis. **International Atlantic Economic Society**, v. 22, p. 11–33, 2016.

BASSO; F. V, FERREIRA; R. R.; OLIVEIRA, A. S. Uso das avaliações de larga escala na formulação de políticas públicas educacionais. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.** v. 30, n. 115, pp. 501-519, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902436>. Acessado 27 abr. 2022

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. 7ª edição, Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BAUGARTNER, F.; JONES, B. **Agendas and Instability in American Politics**. Chicago: University of Chicago Press, 1993.

BEHRING, E. R.; BOSCHETTI, I. **Política Social: fundamentos e história**. São Paulo: Cortez Editora, 2008.

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMONO, P. H. V. R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação**, v. 30, 2008.

BELL, S. Project-Based Learning for the 21st Century: Skills for the Future. **The Clearing House**, v. 83, n. 2, p. 39–43, 2010.

BELONI, I.; MAGALHÃES, H. de; SOUSA, L. C. de. **Metodologia de Avaliação em Políticas Públicas**. São Paulo: Cortez, 2001.

BENDER, W. N. *Project-based learning: differentiating instruction for the 21st century*. Thousand Oaks, Calif: **Corwin Press**, 2012.

BENITE, M. **Boas práticas administrativas e pedagógicas que contribuem para o desempenho em Matemática dos alunos do Ensino Fundamental II de escolas públicas municipais: análise de dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB e pesquisa exploratória em municípios de nível socioeconômico elevado**. 2020. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2020.

BERG, B. L. **Qualitative Research, Message for the Social Sciences**. 4th Edition, Allin and Bacon, Boston, p. 15-35, 2001.

BESIC, E., PALECZEK, L., KRAMMER, M., GASTEIGER-KLICPERA, B. Inclusive practices at the teacher and class level: the experts' view **European Journal of Special Needs Education**, 2017.

BIASOLI, S.; SORRENTINO, M., Dimensions of public environmental education policies: the necessary inclusion of everyday politics. **Ambiente & Sociedade** [online]. v. 21, 2018, Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0144r2vu18L2AO>>. Acesso em: 22 Ago 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1809-4422asoc0144r2vu18L2AO>.

BOBBIO, L. DECISIONE. In: CAPANO, G.; GIULIANI, M. **Dizionario di Politiche Pubbliche**. Roma: Corocci, 2015.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol.** Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em <Cadernos da Fucamp, v.20, n.43, p.64-83/2021 <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>> Acesso em: 15 de dez. 2021.

BOSCHETTI, I. Avaliação de políticas, programas e projetos sociais. In: **Serviço Social: Direitos Sociais e Competências Profissionais**. Brasília, Conselho Federal de Serviço Social, 2009, p. 1-16.

BOSS, S. The challenge assessing of project-based learning: on the heels of CommonCore State Standards, administrators begin assessing critical thinking and content mastery. **District Administration**, v. 48, n. 9, p. 46–52, 2012.

BOULLOSA, R. F.; ARAÚJO, E. T. Avaliação e monitoramento de projetos sociais. 2. ed. Curitiba: **IESDE**, p. 262, 2010.

BRAGA, J. S. de S. Alemanha: império, barbárie e capitalismo avançado. In: FIORI, J. L. (Org.). **Estados e moedas no desenvolvimento das nações**. Petrópolis: Vozes, p. 191-221, 1999.

BRANCO, V. Desafios para a implantação da Educação Integral: análise das experiências desenvolvidas na região sul do Brasil TT. **Educar em Revista**, [S. l.], n. 45, p. 111–123, 2012.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602012000300008&lang=pt%0Ahttp://www.scielo.br/pdf/er/n45/08.pdf.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 41, n. 1, 2001.

BRASIL Ministério da Educação e do Desporto. **Diplomação, retenção e evasão nos cursos de graduação em instituições de ensino superior públicas**. Secretaria de Educação Superior: Brasília, 1997.

BRASIL. **Apresentação. Ministério da Educação e Cultura, 2017**. IDEB Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=180&Itemid=336&msg=1&l=aW5kZXgucGhwP29wdGlvbj1jb21fY29udGVudCZ2aWV3PWJ1c2NhZ2VyYWwmSXRlbWlkPTE2NCZwYXJhbXNbc2VhcmNoX3JlbGV2YW5jZV09SWRlYiZkPXMmcGFyYW1zW2RlXT0mcGFyYW1zW2F0ZV09JnBhcmFtc1tjYXRpZl09JnBhcmFtc1tzZWYyZ2hfbWV0aG9kXT1hbGwmcGFyYW1zW29yZF09cHI=>>. Acesso 07 mar 2021

BRASIL. **Avaliação de Políticas Públicas - Guia prático de análise ex ante Volume 1** - IPEA. [s.l:], 2018. Disponível em: https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/153743_analise-ex-ante_web_novo.pdf/view.

BRASIL. Avaliação de Políticas Públicas: Guia prático de análise ex post. Vol. 2. **Casa Civil da Presidência da República.**, [S. l.], v. 2, n. Brasília, DF: Casa Civil da Presidência da República, p. 318, 2018a. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/181218_avaliacao_de_politicas_publicas_vol2_guia_expost.pdf.

BRASIL. **Brasil no PISA 2015: análises e reflexões sobre o desempenho dos estudantes brasileiros / OCDE-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Fundação Santillana, 2016.

BRASIL. **Constituição** (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília: Senado Federal, 1988.

BRASIL. Decreto no 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, 23 nov. 2017b. Disponível em: <<https://goo.gl/NXM1Tf>>.

BRASIL. Decreto no 9.588, de 27 de novembro de 2018. Institui o Comitê de Monitoramento e Avaliação dos Subsídios da União. **Diário Oficial da União**, Brasília, 27 nov. 2018.

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. IBGE Estados. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=sp&tema=censodemog2010_educ>. Acesso 07 mar 2021

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. IBGE, Cidades@ - Sistema agregador de informações do IBGE sobre os municípios e estados do Brasil - 2021. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/luis-antonio/panorama>>. Acesso 14 jun 2021

BRASIL. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

2007/2015. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao/taxa-de-analfabetismo-das-pessoas-de-10-a-14-anos-ou-mais.html>>.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB. 9394/1996

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27894. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legislacao>> Acesso em: 30 jan. 2021

BRASIL. **Lei nº 9394/96, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em: 12 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação e do Desporto. Plano Nacional de Educação- Brasília, p. 129, 1998.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório Educação para Todos no Brasil, 2000-2105** / Ministério da Educação. Brasília: MEC. 105 p., il., 2014. Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232699POR.pdf>>.

BRASIL. Ministério da Saúde (MS). **Avaliação econômica em saúde: desafios para a gestão no Sistema Único de Saúde**. Brasília: MS; 2008. [acessado 03 fevereiro 2021]. Disponível em: http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/livro_aval_econom_saude.pdf

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Guia de avaliação de programas**. Brasília: Seplan/MP, 2017a. Disponível em: <<https://bit.ly/2O7UfIZ>>.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. Indicadores – **Orientações Básicas Aplicadas à Gestão Pública**. 3. ed. Brasília-DF, 2018.

BRASIL. **Panorama da Educação**: destaques do Education at a Glance 2016. – Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Diretoria de Estatísticas Educacionais, 2016.

BRASIL. Portaria Interministerial no 102, de 7 de abril de 2016. Institui o Comitê de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas Federais – CMAP. **Diário Oficial da União**, Brasília, n. 67, p. 78, 8 abr. 2016. Seção 1. Disponível em: <<https://goo.gl/Qy2GMJ>>.

BRASIL. **Prova Brasil**: Apresentação. Ministério da Educação e Cultura, 2017. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=210&Itemid=324>.

BRASIL. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República. **Direito à educação**. Brasília: Coordenação Geral de Educação em SDH/PR, Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção e Defesa dos Direitos Humanos, 2013.

BRAY, M.; ADAMSON, B.; MASON, M. **Comparative Education Research Approaches and Methods**. 2. ed. Hong Kong: Springer, 2014.

BRITO, A.X.; LEONARDOS, A.C. **A identidade das pesquisas qualitativas**: construção de um quadro analítico. In: COELHO, J.G.; BROENS, M.C.; LEMES, S.S. (orgs.) *Pedagogia*

cidadã: cadernos de formação: metodologia de pesquisa científica e educacional. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA: Pró-reitoria de graduação, 2004.

BRITO, M. J. M.; CARAM, C. S, MONTENEGRO L.C.; REZENDE, L.C.; RENNÓ, H. M. S.; RAMOS, F. R. S. **Potentialities of Atlas.ti for Data Analysis in Qualitative Research in Nursing**. v. 71, p. 75-84. Switzerland: Springer. 2016.

BROOKE, N.; SOARES, J. F. **Pesquisa em Eficácia Escolar: Origem e Trajetórias**. 1. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

BRUNING, C.; GODRI, L.; TAKAHASHI, A. R. W. Triangulação em Estudos de Caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de Administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 277-307, 1 maio 2018. DOI:<https://doi.org/10.13058/raep.2018.v19n2.889>.

BUCCI, M. P. D. **Fundamentos para uma teoria jurídica de políticas públicas**. São Paulo: Saraiva, 2013.

BULLOUGH, R. V. Teaming and Teaching in ECE: Neoliberal Reforms, Teacher Metaphors, and Identity in Head Start Journal of **Research in Childhood Education**, 2015

BUSCH, Peter André. Crafting or mass-producing decisions: Technology as professional or managerial imperative in public policy implementation. **Information Polity**, v. 25, n. 1, p. 111-128, 2020.

BUVINICH, M. R. Ferramentas para o monitoramento e avaliação de programas e projetos sociais. **Cadernos de Políticas Sociais, série Documentos para Discussão**, n.10, 1999.

CADRAVAL, A. F. **Qualidade da Educação Fundamental e sua relação com o crescimento econômico**. 213f. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande de Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2010.

CAIDEN, G. E.; CAIDEN, N. “Enfoques y lineamiento, la medición y la evaluación del desempeño em programas del sector público”. **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 1, p. 78-103, 2001.

CAIDEN, N.; WILDAVISKY, A. **Planning and Budgeting in Developing Countries**. New York: John Wiley, 1980.

CALDERÓN, A. I.; RAQUEL, B. M. G.; CABRAL, E. S., O Prêmio Escola nota 10: meritocracia e cooperação para a melhoria do desempenho escolar. Ensaio: **Avaliação e Políticas Públicas em Educação** [online]. v. 23, n. 87, p. 517-540, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000100021>. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-40362015000100021>>. Acesso em: 6 Set 2021.

CAMARGO, I. **Gestão e Políticas da Educação**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.

CAPELLA, A. C. N. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 151 p., 2018.

CAPELLA, A. C. N. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. BIB, **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, v. 61, p. 20-40, 2006.

CAPELLA, A. C.; BRASIL, F. Agenda-setting: mídia e opinião pública na dinâmica de políticas públicas. **Compolítica**, v. 8, n. 1, p. 123-146, 12 ago. 2018

CARNOY, Martin et al. A educação brasileira está melhorando? Evidências do PISA e SAEB. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 45, n. 157, p. 450-485, set. 2015. Disponível em <http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742015000300450&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em 10 mai. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053143331>.

CARRARA, K. **Pesquisa quantitativa**: buscando a métrica da qualidade? In: COELHO, J.G.; BROENS, M.C.; LEMES, S.S. (orgs.) *Pedagogia cidadã: cadernos de formação: metodologia de pesquisa científica e educacional*. UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA: Pró-reitoria de graduação, 2004.

CARVALHO, D.L. **Metodologia do ensino da matemática**. São Paulo: Cortez Editora, 2013, 120 p.

CARVALHO, R. E. **Educação inclusiva**: com os pingos nos “is”. Porto Alegre: Mediação, p. 175, 2004.

CARVALHO, S. N. de. Avaliação de programas sociais: balanço das experiências e contribuição para o debate. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 17, n. 3-4, p. 185-197, jul./dez. 2003.

CASTELLANI, B.; BARBROOK-JOHNSON, P.; SCHIMPF, C. Case-based methods and agent-based modelling: bridging the divide to leverage their combined strengths. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 22, n. 4, p. 403-416, 2019

CASTRO, M. H. G. Sistemas de Avaliação da Educação no Brasil: avanços e novos desafios. **São Paulo Perspec**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 5-18, jan./jun. 2009.

CECHINEL, A. Estudo/Análise Documental: uma revisão teórica e metodológica. **Criar Educação**. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação – UNESC. Criciúma, SC, v. 5, n.1, p.1-7, jan./Jun., 2016.

CEZAR, L. C. Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: Proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 1, p. 52–70, 2018.

CHARNES, A.; COOPER, W. W.; RHODES, E. Measuring the efficiency of decision making units. **European Journal of Operational Research**, v. 2, p. 429–444, 1978.

CHAVES, T. J de.; SECCHI, L. O plano nacional de turismo brasileiro (2003-2022): uma análise do processo de formação da agenda regional. **Revista Eletrônica de Administração e turismo**, v. 16, n. 1, p. 134-148, 2022.

COELHO, F. de S.; CARNEIRO, J. M. B.; BRITO, E. dos S.; CHEIB, A. **Escolas de governo: formação e capacitação de agentes públicos** / organização. 1. ed. São Paulo: Oficina Municipal : Fundação Konrad Adenauer Brasil, 2020. Disponível em: https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Livro-Escolas-de-Governo-formacao-e-capacitacao-de-agentes-publicos_.pdf . Acesso em: 14 mai. 2022.

- COHEN, E.; FRANCO, R. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 2013
- COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. "A Garbage Can Model of Organizational Choice", **Administrative Science Quarterly** 17: 1-25, 1972
- COLEBATCH, H. K. The idea of policy design: Intention, process, outcome, meaning and validity. **Public Policy and Administration**, v. 33, n. 4, p. 357-364, 2018.
- COLLEY, K. Project-Based Science Instruction: A Primer--An Introduction and Learning Cycle for Implementing Project-Based Science. *Science Teacher*, v. 75, n. 8, p. 23–28, 2008.
- COMPTON, M. E.; LUETJENS, J.; HART, P. Designing for policy success. *International Review of Public Policy*, [Online], v. 1, n. 2, p. 119-146, 2019.
- COOK, B. **Bureaucracy and Self-Government**. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1996.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COOPER, W. W.; SEIFORD, L. M.; TONE, K. **Data Envelopment Analysis: A Comprehensive text with models, applications, references and DEA-Solver Software**. 2. ed. New York: Springer, 2007.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. (orgs.). **Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- COSTA, F. L.; CASTANHAR, J. C. **Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos**. *Revista de Administração Pública*, v. 37, 2003.
- COTTA, T. C. Avaliação educacional e políticas públicas: a experiência do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica (SAEB). **Revista do Serviço Público**, v. 52, n. 4, p. 89-111, 2001.
- COUTO, M. E. S.; GONÇALVES, A. L. A formação dos formadores: um estudo sobre o PNAIC. **Praxis Educativa**, v. 11, n. 1, p. 151–170, 2016.
- COX, J. W.; HASSARD, J. Triangulation in Organizational Research: A Re-Presentation. **Organization**. v 12, n 1, p. 109-133, 2005. <http://dx.doi.org/10.1177/1350508405048579>
- CRESWELL, J.W., PLANO CLARK, V.L. **Concepção e realização de pesquisa de métodos mistos** (3ª ed.). Publicações SAGE, 2017.
- CURI, A. Z. **Ensaio sobre a gestão educacional no Brasil**. Tese (Doutorado em Economia de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2014.
- CURY, C. R. J. Financiamento da educação brasileira: Do subsídio literário ao FUNDEB. **Educação & Realidade**, v. 43, n. 4, p. 1217-1252, 2018.
- DAGNINO, R. P. **Planejamento Estratégico Governamental**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração. UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.

DAVIS, H. T., NUTLEY, S. e SMITH, P. **What Works? Evidence-based Policy and Practice in Public Services**. Bristol: The Policy Press, 2000.

DAYCHOUM, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

DECROP, A. Qualitative Research Praticce. A guide for social science students and researchers. **Rechercher et Applications en Marketing**, v. 19, p. 126-127, 2004.

DELGADO, V. M. S.; MACHADO, A. F. Eficiência das escolas públicas estaduais de minas gerais. **Pesquisa e planejamento econômico**, v. 37, n. 3, p. 427-464, 2007.

DEMARTINO, P.; SPECHT, P. Collaborative co-teaching models and specially designed instruction in secondary education: A new inclusive consultation model **Preventing School Failure**, 2018.

DENZIN, N. K. **The research act**. 3º ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Handbook of qualitative research. 2º ed. Thousand Oaks: Sage. 2000.

DERLIEN, H. U. Una comparación internacional en la evaluación de las políticas públicas. **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 105-122, jan./mar. 2001.

DEVÍS-DEVÍS, J; BELTRÁN-CARRILLO, VJ; PEIRO´-VELERT, C. Exploring socio-ecological factors influencing active and inactive Spanish students in years 12 and 13. *Sport, Education and Society*. v. 20, n. 3, p. 361-380, 2015.

DIAS SOBRINHO, J. Avaliação educativa: produção de sentidos com valor de formação. **Avaliação**, v. 13, n. 1, p. 193-207, 2008.

DIAS, N. F. DE C.; MELÃO, N. F. R. Avaliação e Qualidade: Dois Conceitos Indissociáveis na Gestão Escolar. **Revista de Estudos Politécnicos**, v. 7, n. 12, p. 193-214, 2009.

DILLON, A. M.; GALLAGHER, K. The Experience of Co-Teaching for Emergent **Arab-english literacy qualitative report**, 2019.

DOBUZINSKIS, L.; HOWLETT, M.; LAYCOCK, D. **Policy analysis in Canada: the state of art**. Toronto: University of Toronto Press, 2007.

DOUGLAS, K. A.; RYNEARSON, A.; YOON, S. Y.; Diefes-Dux, H. Two elementary schools' developing potential for sustainability of engineering education **International Journal of Technology and Design Education**, 2016.

DOURADO, L. F. Políticas e gestão da educação básica no brasil: Limites e perspectivas. **Educação Social**, Campinas, vol. 28, n. 100 - Especial, p. 921-946, out. 2007.

DOWN, A. **Inside Bureaucracy**. Prospect Heights: Waveland Press, 1994.

DRAIBE, S. M. Avaliação de implementação: esboço de uma metodologia de trabalho em políticas públicas. In: BARREIRA, M.C. R. N.; CARVALHO, M. C. B. (org.). **Tendências e perspectivas na avaliação de políticas e programas sociais**. São Paulo: IEE/PUC, 2001.

DRAIBE, S. M. O Welfare State no Brasil: características e perspectivas. Universidade Federal de Campinas – UNICAMP. Núcleo de estudos de políticas públicas – NEPP. Caderno de pesquisa n° 08, 1993. Disponível em: <<https://sociologiajuridica.files.wordpress.com/2011/10/o-welfare-state-no-brasil-caracterc3adsticas-e-perspectivas-sonia-draibe.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2021.

DUARTE, J. **Comunicação Pública**: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DUARTE, N. DE S. O impacto da pobreza no Ideb: um estudo multinível. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos RBEP-INEP**, v. 94, n. 237, p. 343–363, 2013.

DUBY, Z.; JONAS, K.; BUNCE, B.; BERGH, K.; MARUPING, K.; FOWLER, C.; REDDY, T.; GOVINDASAMY, D.; MATHEWS, C. Navigating Education in the Context of COVID-19 Lockdowns and School Closures: Challenges and Resilience Among Adolescent Girls and Young Women in South Africa. **Frontiers in Education**. v7, 2022. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.856610>.

DYE, T. D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.

EASTON, D. A Framework for Political Analysis. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1965.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989.

ELLIOT, L. G. Meta-avaliação: das abordagens às possibilidades de aplicação. **Ensaio: Aval. Pol. Públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 73, p. 941-964, out-dez, 2011.

ENGELBERT, Ernest A. University education for public policy analysis. **Public Administration Review**, v. 37, n. 3, p. 228-236, maio/jun. 1977.

ENSSLIN, L.; VIANNA, W. B. O design na pesquisa quali-quantitativa em Engenharia de Produção – questões epistemológicas. **Revista Produção Online**, v. 8, n. 1, 2008.

ERTMER, P. A. Addressing first- and second-order barriers to change: Strategies for technology integration. **Educational Technology, Research and Development**, v. 47, n. 4, p. 47-61, 1999.

ESPÍRITO SANTO. Lei n. 10.744, de 05 de outubro de 2017. Institui o Sistema de Monitoramento e de Avaliação de Políticas Públicas do Espírito Santo. Vitória, 2017. Disponível em: http://www.al.es.gov.br/antigo_portal_ales/images/leis/html/LEI107442017.html. Acesso em: 22 jun. 2021.

EVANS, P.; RUESCHEMEYER, D.; SKOCPOL, T. **Bringing the State Back In**. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.

FACIONE, P. A. Critical thinking: a statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. Research findings and recommendations (Report). **Newark: American Philosophical Association**, 1990.

FAGUNDES, H.; MOURA, A. B. de. Avaliação de programas e políticas públicas. **Revista Textos & Contextos**. Porto Alegre, v. 8, n.1, p. 89-103, jan./jun. 2009.

FALCÃO, J. T. R. Acerca da “chatice” do Ensino Fundamental e Médio no Brasil. **Bolema – Boletim de Educação Matemática**, Rio Claro, v. 23, n. 36, p. 639-656, 2010.

FARAH, M. F. S. A contribuição da administração pública para a constituição do campo de estudos de políticas públicas. In: MARQUES, Eduardo; FARIA, Carlos A. F. (Org.). **A política pública como campo multidisciplinar**. São Paulo: Unesp; Rio de Janeiro: Fiocruz, p. 91-126, 2013b.

FARAH, M. F. S. Administração pública e políticas públicas. **Rev. Adm. Pública**, v. 45, n. 3, p. 813-836, maio/jun. 2011.

FARAH, M. F. S. Análise de políticas públicas no nível municipal de governo. In: **Encontro da ABCP — Associação Brasileira De Ciência Política**, Gramado, v. 8, 2012.

FARAH, M. F. S. Formação em política pública no Brasil. Das iniciativas pioneiras dos anos 60 à institucionalização do “campo de públicas”. **Estudios Políticos**, v. 49, p. 119-215, 2016.

FARAH, M. F. S. Policy analysis at the municipal level of government. In: VAITSMAN, Jeni; RIBEIRO, José M.; LOBATO, Lenaura. **Policy analysis in Brazil**. Bristol: Policy Press at University of Bristol, p. 107-118, 2013a.

FARIA, C. A. P. de. A política da avaliação de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 97-109, out. 2005.

FARIA, C. A. P.; FILGUEIRAS, C. de A. C., “A avaliação de políticas públicas como instrumento de planejamento: os casos do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), do Brasil, e do Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (Simce), do Chile”. Trabalho apresentado no GT “Políticas Públicas” do XXVII Encontro Anual da Anpocs. Caxambu, MG, 2003.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. Idéias, conhecimento e políticas públicas: um inventário sucinto das principais vertentes analíticas recentes. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 21-29, fev. 2003.

FERNANDES, R.; GREMAUD, A. P. Qualidade da educação: avaliação, indicadores e metas. In: VELOSO, F. ET AL (ORGS) (Ed.). **Educação Básica no Brasil: construindo o país do futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, v. 1, p. 213–238 2009.

FERNANDES, R.; SOUZA, A. P. F. Políticas Públicas em Educação: Sugestões para o Brasil. In: FERNANDES, R.; SCORZAFAVE, L. G. D. **Políticas Públicas Educacionais e Desempenho Escolar dos Alunos da Rede Pública de Ensino**. Ribeirão Preto – SP, FUNPEC Editora, 2014.

FERREIRA, C. S.; SANTOS, E. N. **Políticas públicas educacionais**: apontamentos sobre o direito social da qualidade na educação. *Revista LABOR* nº 11, v. 1, 2014.

FERREIRA, J. **Boas práticas administrativo-pedagógicas que colaboram para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental do estado de São**

Paulo no IDEB. [s.l.] 2015. 414f. Dissertação (Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

FIGUEIREDO, M.; FIGUEIREDO, A. C. Avaliação Política e Avaliação de Políticas: Um Quadro de Referência Teórica, **Revista Fundação João Pinheiro**. p. 108-129, 1986.

FISCHER, F.; FORESTER, J. **The argumentative turn in policy analysis and planning**. Durham: Duke University Press, 1996.

FISCHER, T. Administração pública como área de conhecimento e ensino: a trajetória brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p. 278-288, 1984.

FLACH, L. et al. Efficiency of expenditure on education and learning by Brazilian states: A study with Data Envelopment Analysis. **Contabilidad y Negocios**, v. 12, n. 23, p. 111–128, 2017.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2009.

FLICK, U. Triangulation revisited: strategy of validation or alternative? **Journal for the Theory of Social Behavior**. v. 22, n. 2, p. 175-197, 1992.

FLORY; S. B.; MCCAUGHTRY N.; **Culturally relevant physical education in urban schools**. **Research Quarterly for Exercise and Sport** v. 82, n. 1, p. 49–60, 2011.

FNPP - Fórum Nacional de Participação Popular. **"Experiências de Orçamento Participativo no Brasil: Período 1997-2000"**. Rio de Janeiro, Mimeo, 2002.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FONSECA, M. A. T. Ensino e aprendizagem em Matemática nos anos iniciais do Ensino Fundamental: reflexões sobre representações de estudantes de curso de Pedagogia. **Revista Entre Ideias**, Salvador, v. 6, n. 1, p. 167-186, 2017.

FRANCO, Ana Maria de Paiva. **Os determinantes da qualidade da educação no Brasil**. 2009. Tese (Doutorado em Teoria Econômica) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. doi:10.11606/T.12.2009.tde-27032009-100849. Acesso em: 09 mai 2021.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J.. Utilizando Estudo De Caso (S) Como Estratégia De Pesquisa Qualitativa : Boas Práticas E Sugestões Using Case Study (Ies) As Strategy of Qualitative Research : Good Practices and Suggestions. **Estudo & Debate**, [S. l.], v. 18, n. 2, p. 7–22, 2011. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/30/196>.

FREY, Klaus. **Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil**. **Planejamento e Políticas Públicas, Brasília**, n. 21, p. 211-259, jun. 2000.

FRIEND, M., COOK, L., HURLEY- CHAMBERLAIN, D. & SHAMBERGER, C. Co-Teaching: An Illustration of the Complexity of Collaboration in Special Education. **Journal of Educational and Psychological Consultation**, 2010.

FUCKS, M. **Arenas de Ação e Debate Públicos: Conflitos Ambientais e a Emergência do Meio Ambiente Enquanto Problema Social no Rio de Janeiro**, Dados. v. 41, n. 1, p. 230-245, 1998.

FURLAN SORIANO, F.; PEREIRA SALGADO JUNIOR, A.; CHIARETTI NOVI, J.; FURLAN SORIANO, D.; CALIL PONGELUPPE WADHY REBEHY, P. Best practices and performance of municipal elementary schools in Ceará: Analysis of school management efficiency. **Education Policy Analysis Archives**, [S. l.], v. 29, n. January - July, p. 47, 2021. DOI: <https://doi.org/10.14507/epaa.29.3993>. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3993>. Acesso em: 15 mai. 2022.

GARCIA, R. C. Subsídios para organizar avaliações da ação governamental. **Planejamento e Políticas Públicas**, Brasília, n. 23, p. 7-70, jan./jun. 2001.

GARCIA, R. P. M. (Org.). **Avaliação de políticas públicas: concepções, modelos e casos**. Bahia: UFRB, 2020. 230 p.

GARCIA, R. P. M. **Avaliação da aprendizagem na educação a distância na perspectiva comunicacional**. Cruz das Almas: UFRB, 2013.

GIBBERT, M.; RUIGROK, W. The ‘‘What’’ and ‘‘How’’ of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. **Organizational Research Methods**, 2010

GIDDENS, Anthony. **The Consequences of Modernity**. Cambridge: Polity Press, 1990.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, p. 208, 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, p. 248, 2019.

GIVEN, L. M. **The Sage encyclopedia of qualitative research methods**, California: SAGE Publications, v.1. 2008.

GOLDENBERG, P.; MARSIGLIA, R. M. G.; GOMES, M. H. DE A. **O Clássico e o Novo tendências, objetos e abordagens em ciências sociais e saúde**. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2003.

GOMES, F. G. Conflito social e welfare state: Estado e desenvolvimento social no Brasil. **Revista Administração Pública** [online]. v. 40, n. 2, 2006.

GOMES, L. de O. M. Researching privatisation: some notes about public policy evaluation. **Journal of Contemporary Administration**, v. 5, p. 221-239, 2001.

GONÇALVES, F. DE O.; FRANÇA, M. T. A. Eficiência na Provisão de Educação Pública Municipal: Uma Análise em três Estágios dos Municípios Brasileiros. **Estudos em Economia**, v. 43, n. 2, p. 271–299, 2013.

GOODIN, R.; KLINGEMANN, H-D. (eds.) **New Handbook of Political Science**. Oxford: Oxford University Press, 1998.

GRAUE, E.; HATCH, K.; RAO, K.; OEN, D. The wisdom of class-size reduction American. **Educational Research Journal**, 2007.

GRISHAM, T. The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. **International Journal of Managing Projects in Business**, v. 2, n. 1, p. 112-130. Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1994.

GUION, L. A. **Triangulation: Establishing the validity of qualitative studies**. University of Florida, FCS 6014, Extension. Institute of Food and Agricultural Sciences, 2002.

HACKETT, J.; BANG, M.; GOULTER, A.; BATTISTA, M. Crossing risky boundaries: Learning to authentically and equitably co-teach through design and practice. **Teaching and Teacher Education**, 2019.

HALL, P. The Movement from Keynesianism to Monetarism: Institutional Analysis and British Economic Policy in the 1970s, In Steimo, S., Thelen, K. e Longstreth, F. (eds.) **Structuring Politics: Historical Institutionalism in Comparative Perspective**, pp. 90-113. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

HÄRKKI, T.; VARTIAINEN, H.; SEITAMAA-HAKKARAINEN, P.; HAKKARAINEN, Kai. Co-teaching in non-linear projects: A contextualised model of co-teaching to support educational change. **Teaching and Teacher Education**, [S. l.], v. 97, 2021. DOI: 10.1016/j.tate.2020.103188.

HARRIS, M. J. The challenges of implementing project-based learning in middle schools. **ProQuest Dissertations and Theses**, [S. l.], p. 133, 2014. Disponível em: http://proxy.cc.uic.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/1666828757?accountid=14552%0Ahttp://hz9pj6fe4t.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQuest+Dissertations+%26+Theses+A%26I&rft_val.

HAUG, A.A.; BLACKBURN. V.C. Government secondary school finances in New South Wales: accounting for students' prior achievements in a two-stage DEA at the school level. **Journal of Production Analysis**, New York, n. 48, p. 69-83, 2017.

HECK, M. F. Sistema nacional de avaliação da educação básica (SAEB): compreendendo a realidade educacional. **Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar**, Mossoró, v. 4, n. 11, 2018.

HÉKIS et al. **Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte**, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/tec/article/view/4485>>. Acesso em 06 jun. 2021.

HELLISON, D. R. Teaching Personal and Social Responsibility Through Physical Activity. Champaign, IL: **Human Kinetics.**, 2011.

HENDERSON, C.; BEACH, A.; FAMIANO, M. Promoting instructional change via co-teaching *American Journal of Physics*, 2009.

HENRY, G. T. How modern democracies are shaping evaluation and the emerging challenges for evaluation. **American Journal of Evaluation**, v. 22, n. 3, p. 419-429, 2001.

HOWLETT, M.; MUKHERJEE, I.; RAYNER, J. The Elements of Effective Program **Design: A Two-Level Analysis**. **Politics and Governance**, v. 2, n. 2, p. 1-12. 2014
doi:<https://doi.org/10.17645/pag.v2i2.23>

HOWLETT, M.; RAMESH M. **Studying public policy: policy cycles and policy subsystems**. Toronto, Oxford University Press, 2003.

IGC. **Instituto Geográfico e Cartográfico**. 2020. cartas e mapas do Estado de São Paulo, de suas regiões e de seus Municípios. Disponível em: <http://www.igc.sp.gov.br/index.html>. Acesso em: 11 mar. 2022.

INEP. **IDEB**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/ideb>>. Acesso em: 5 jan. 2021.

INEP. **SAEB**. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/educacao-basica/saeb>>. Acesso em: 5 fev. 2021.

INSTITUTO UNIBANCO. **Aprendizagem em Foco**. n. 8, abr. 2016.

ISHIZAWA, A. **Multicriteria decision analysis: methods and software**. Chichester: John Wiley and Sons, 2013, 291 p.

JANG, S.-J. The effects of incorporating web-assisted learning with team teaching in seventh-grade science classes **International Journal of Science – Education**, 2006.

JANNUZZI, C. A. S. C.; FALSARELLA, O. M.; SUGAHARA, C. R. Sistema de informação: um entendimento conceitual para a sua aplicação nas organizações empresariais. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 19, n. 4, p. 94-117, 2014.

JANNUZZI, P. Avaliação. In: BOULLOSA, R. de F. (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, p. 24-27, 2014b.

JANNUZZI, P. de M. Avaliações de Programas Sociais no Brasil: repensando práticas e metodologias das pesquisas avaliativas. **Planejamento e Políticas Públicas, PPP**, n. 36, jan./jul. 2011.

JANNUZZI, P. M. Avaliação de Programas Sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos em avaliação educacional**, São Paulo, v. 25, n. 58, p. 22-42, maio/ago. 2014a.

JANNUZZI, P. M. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 1, p. 51-72, jan./fev. 2002.

JANNUZZI, P. M. Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil. **Revista do serviço público**. Brasília, v. 56, n. 2, p. 137-160 abr/jun 2005.

JANNUZZI, Paulo de Marinho. **Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fonte de dados e aplicações**. Campinas, SP: Editora Alínea, 2017.

JANNUZZI, P. M. Avaliação de programas sociais: conceitos e referenciais de quem a realiza. **Estudos em Avaliação Educacional**, v. 25, n. 58, p. 22-42, 2014.

JOHNES, J.; PORTELA, M.; THANASSOULIS, E. Efficiency in education. **Journal of the Operational Research Society**, v. 68, n. 4, p. 331–338, 2017.

JONES, G.; EDWARDS, M.; BOCARRO, J.; BUNDS, K.; SMITH, J. An integrative review of sport-based youth development literature. **Sport in Society**. v. 20. p. 161-179, 2017. DOI: 10.1080/17430437.2015.1124569.

KAYO, E. K.; SECURATO, J. R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1997.

KIEWIET, D. Roderick, D. e McCubbins M. **The Logic of Delegation: Congressional Parties and the Appropriations Process**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

KINCHELOE, J. L. **A formação do professor como compromisso político: mapeando o pós-moderno**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

KING, G. et al. A "politically robust" experimental design for public policy evaluation, with application to the Mexican Universal Health Insurance program. **Journal of Policy Analysis and Management**, v. 26. p. 479-506, 2007.

KINGDON, J. **Agendas, alternatives, and public policies**. 2. ed. Edinburgh Gate: Pearson Education, 2014.

KIRK, J.; MILLER, M. L. Reliability and validity in qualitative research: qualitative research methods. **Newbury Park**: Sage, 1, 1986.

KLEBIS, A. B. S. O. **Concepção de Gestão Escolar**: A perspectiva dos Documentos Oficiais e dos Programas de Formação Continuada de Diretores de Escola no Estado de São Paulo - 1990/2009. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2010.

KLEIN, R. Como está a educação no Brasil? O que fazer? **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 51, p. 139-172, abr./jun. 2006.

KREUTZ, R. R.; VIEIRA, K. M. a Gestão De Projetos No Setor Público: Os Desafios De Suas Especificidades. **Gestão Pública: Práticas e Desafios**, v. 9, n. 1, 2019.

LADSON-BILLINGS, G.; Yes, but how do we do it?. Practicing culturally relevant pedagogy. In: **Landsman**, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Atlas 2003.

LAMPARD, A.M.; JURKOWSKI, J.M.; LAWSON, H.A.; KIRSTEN, K. D. Family ecological predictors of physical activity parenting in low-income families. **Behavioral Medicine** v. 39, p. 4, p. 97-103, 2013.

LARRINAGA, O. V. Is it desirable, necessary and possible to perform research using case studies? **Cuadernos de Gestión**, v.17, n. 1, p. 147-171, 2017.

LASWELL, H. D. **Politics: Who Gets What, When, How**. Cleveland, Meridian Books, 1936.

LASWELL, H. D. **The policy orientation**. In: LERNER, D.; LASSWELL, Harold (Ed.). The policy sciences. Stanford: Stanford University Press, p. 102-120, 1951.

LEBARON, C.; JARZABKOWSKI, P.; PRATT, M. G.; FETZER, G. An introduction to video methods in organizational research. **Organizational Research Methods (ORM)**, v. 21, n. 2, p. 239-260, 2018.

LEE, J.; LEE, M... Is “Whole Child” Education Obsolete? Public School Principals’ Educational Goal Priorities in the Era of Accountability. **Educational Administration Quarterly**, v. 56, n. 5, p. 856–884, 2020. <https://doi.org/10.1177/0013161X20909871>

LEITE JÚNIOR, A. D. **Desenvolvimento e mudanças no estado brasileiro**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, p. 90, 2009.

LEME, M. C.; PAREDES, R.; SOUZA, A. **A municipalização do ensino fundamental e seu impacto sobre a proficiência no Brasil**. In: VELOSO, F; PESSOA, S; HENRIQUES, R; GIAMBIAGI, F. Educação básica no Brasil – construindo o país do futuro. Rio, Elsevier: 2009.

LEVI, M. A Model, a Method, and a Map: Rational Choice in Comparative and Historical Analysis, In: Lichbach, M. e Zuckerman, A. (eds.) **Comparative Politics: Rationality, Culture, and Structure**, Cambridge: Cambridge University Press, p. 19-41, 1997.

LIMA, L. **Aprender para ganhar, conhecer para competir**: sobre a subordinação da educação na “sociedade da aprendizagem”. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, L. L.; AGUIAR, R. B. de; LUI, L., Conectando problemas, soluções e expectativas: mapeando a literatura sobre análise do desenho de políticas públicas. **Revista Brasileira de Ciência Política** [online]. 2021, n. 36, DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.36.246779>. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0103-3352.2021.36.246779>>. Acesso em: 6 Set 2021.

LIMA, M. A. M. et al. Funções da gestão educacional: Planejamento, organização, direção e controle nas escolas municipais de Aquiraz-CE, Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 8, n. 3, p. 127–146, 2014.

LIMA, T. C. S de; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Katál, Florianópolis**, v.10, 2007.

LIMA, V. F. S. de A. **Tendências da avaliação no âmbito das políticas públicas**: desafios e perspectiva. In Seminário Internacional & III Seminário de Modelos e Experiências de Avaliação de Políticas, Programas e Projetos, 2010. Disponível em: <http://arcus-ufpe.com/files/semear10/semear1003.pdf>. Acesso em: 4 maio 2021.

LINDBLOM, C. E. Still Muddling, Not Yet Through, **Public Administration Review** v. 39, p. 517-526, 1979.

LINDBLOM, Charles E. The Science of Muddling Through. **Public Administration Review** v. 19, p. 78-88, 1959.

LINSTONE, H. A.; TUROFF, M. The Delphi method: Techniques and applications. Addison Wesley Newark, NJ: **New Jersey Institute of Technology**, 2002. Disponível em: <https://web.njit.edu/~turoff/pubs/delphibook/index.html>. Acesso em: 09 mai 2022.

LIPSKY, M. **Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services**. Nova York, Russel Sage Foundation, 1980.

LOBO, T. Avaliação de processos e impactos em programas sociais: algumas questões para reflexão. In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez, p. 75-84, 1998.

LOWI, T. **American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory, World Politics**, v. 16, p. 677-715, 1964.

LOWI, T. Four Systems of Policy, Politics, and Choice. **Public Administration Review**, v. 32, p. 298-310, 1972.

LUCCHESI, P. T. R. et al. **Políticas públicas em Saúde Pública**. São Paulo: BIREME/OPAS/OMS, p. 90, 2004. Disponível em: Acesso em: 26 jun. 2021.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009.

LÜCK, H. **Liderança em gestão escolar**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, p. 168, 2011.

LUX, K.; MCCULLICK, B. A. How one exceptional teacher navigated her working environment as the teacher of a marginal subject. **Journal of Teaching in Physical Education** v. 30, n. 4, p. 358–374, 2011.

LUZZI, D. **Educação e meio ambiente: uma relação intrínseca**. Barueri. SP: Manole, Serie Sustentabilidade, 2012

LYNN, L. E. **Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis**. Santa Monica, Calif.: Goodyear, 1980.

MACEDO, N. D. **Iniciação à pesquisa bibliográfica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. São Paulo, SP: Edições Loyola, 1994.

MACHADO, C. Impactos da avaliação externa nas políticas de gestão educativa. **Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación**, v. 11, n. 1, p. 41–55, 2013.

MACHIDA, T.; WALSH, D. J. **Implementing EFL policy reform in elementary schools in Japan: a case study** Current Issues in Language Planning, 2015.

MACK, N.; WOODSONG, C.; MACQUEEN, K. M.; GUEST, G.; NAMEY, E. **Qualitative research methods: a data collector's field guide**. North Carolina: Family Health International, 2005.

MACKAY, J.; O'REILLY, N.; Jansen, C.; Fletcher, J. Leading change to co-teaching in primary schools: a “Down Under” experience **Educational Review**, 2018.

MAHONEY, J, L; PARENTE ME; LORD H. After-school program engagement: Links to child competence and program quality and content. **The Elementary School Journal**, v. 107, n. 4, p. 385–404, 2007.

MANSELL, R. **Renovando a visão das sociedades do conhecimento para a paz e o desenvolvimento sustentável** [livro eletrônico] / Robin Mansell, Gaëtan Tremblay; Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura - UNESCO; [tradução

Melissa Nicolosi e Gustavo Pugliesi Sachs]. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2015.

MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. **Democratic Governance**. New York: The Free Press, 1995.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004

MARINZECK-SANTOS, Y. S. **Boas práticas administrativo-pedagógicas que impactam no desempenho dos alunos no ensino fundamental: um estudo quali-quantitativo em escolas públicas no Brasil e Portugal**. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2021.

MARKAUSKAITE, L.; GOODYEAR, P. **Epistemic fluency and professional education**. Dordrecht: Springer, 2016.

MARQUES, E. C. **Estado e Redes Sociais: Permeabilidade e Coesão nas Políticas Urbanas no Rio de Janeiro**. São Paulo: FAPESP; Rio de Janeiro: Revan, 2000.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. de. Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. **Pro-Posições**, [S. l.], v. 29, n. 2, p. 389–415, 2018. DOI: 10.1590/1980-6248-2015-0140.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9, 2008.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, L. de A. **Ramos. Aspectos históricos da educação de pessoas com deficiência: da marginalização à busca pela educação inclusiva**. Natal: EDUFRN, 2009.

MARTTINEN, R.; FREDRICK, R. N.; JOHNSTON, K.; PHILLIPS, S.; PATTERSON, D. Implementing the REACH after-school programme for youth in urban communities: Challenges and lessons learned. **European Physical Education Review**, [S. l.], v. 26, n. 2, p. 410–428, 2020. DOI: 10.1177/1356336X19865566.

MARZANO, R. J.; WATERS, T.; MCNULTY, B. A. **School leadership that works: From research to results**. Alexandria, Va: Association for Supervision and Curriculum Development, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de planejamento governamental: foco nas políticas públicas e nos indicadores sociais**. São Paulo: Atlas, 2012.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXWELL, J. A. **Qualitative Research Design: an interactive approach**. Thousand Oaks: Sage. 1996.

MAY, J. V.; WILDAVSKY, A. B. The policy cycle. Beverly Hills: Sage Publications, 1978. In: AGUILAR VILLANUEVA, L. F. **Problemas públicos y agenda de gobierno – Colección**

Antologías de Política Pública – Tercera antología. 2. ed. México: Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1996b.

MCCAMY, J. L. **Science and public administration.** University of Alabama Press, 1960.

MEAD, L. M. Public Policy: Vision, Potential, Limits, **Policy Currents**, p. 1-4, 1995.

MELO, E. A. P. de; BACURY, G. R.; MAPIAMA, M. P., DAALIROA, P. O. F.; KARAJÁ, R. I., Os desafios da formação inicial de estudantes indígenas brasileiros em tempos de pandemia, **Revista Latinoamericana de Etnomatemática**, v. 13, n. 1, 2020. Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A677274378/AONE?u=capex&sid=bookmark-AONE&xid=56748c1e>. Acesso em: 06 Sep 2021.

MELO, M. A. **As sete vidas da agenda pública brasileira.** In: RICO, Elizabeth Melo (Org.). Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate. São Paulo: Cortez, p. 11-28, 1998.

MELO, M. A. Estado, governo e políticas públicas. In: MICELI, Sérgio (Org.). **O que ler na ciência social brasileira (1970-1995).** São Paulo: Sumaré, 1999. v. 3, p. 59-100.

MENEZES FILHO, N.; OLIVEIRA, A. P. A relação entre gastos e educação e desempenho escolar nos municípios brasileiros: uma análise com dados em painel. In: FERNANDES, R.; SCORZAFAVE, L. G. D. **Políticas Públicas Educacionais e Desempenho Escolar dos Alunos da Rede Pública de Ensino.** Ribeirão Preto – SP, FUNPEC Editora, 2014.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Melhoramentos, p. 614, 2004.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Revista Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MILLS, J.; HARRISON, H.; FRANKLIN, R.; BIRKS, M. Case study research: Foundations and methodological orientations. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: **Qualitative Social Research**, v. 18, n. 1, art. 19, 2017. <https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655>

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 14ª ed. Rio de Janeiro: Hucitec, 2014. 408 p.

MINKE, K.M.; BEAR, G. G.; DEEMER, S. A.; GRIFFIN, S. M. - Teachers' experiences with inclusive classrooms: Implications for special education reform - **Journal of Special Education**, 1996.

MINTRON, M. The policy analysis movement. In: DOBUZINSKIS, L.; HOWLETT, M.; LAYCOCK, D. **Policy analysis in Canada: the state of art.** Toronto: University of Toronto Press, p. 145-163, 2007.

MIRANDA, G. J.; NOVA, S. P. C. C.; CORNACCHIONE J.R. **Dimensões da qualificação docente em contabilidade: um estudo por meio da técnica Delphi.** In Anais do 12 Congresso USP de Controladoria e Contabilidade (p. 18). São Paulo, 2012.

MISOCZKY, M. C. Uma defesa da reflexão teórico-crítica na pesquisa e prática da administração pública. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E

GOVERNANÇA, 1., 2004, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: **Anpad**, 2004. p. 1-14. CD-ROM.

MITLLER, P. **Educação inclusiva: contextos sociais**. Trad. Windyz Brazão Ferreira. Porto Alegre: Artmed, 2003.

MOCARZEL, M.; NAJJAR, J. Qualidade na/da educação como um marco referencial das políticas e práticas educacionais: Um enfoque multidimensional. **Em Aberto**, v. 33, n. 109, p. 27-46, 2020.

MOE, T. The Politics of Bureaucratic Structure, In J. Chubb e P. Peterson (eds.) **Can the Government Govern?**, Washington, D.C.: The Brookings Institution, 1989.

MOKATE, K. M. Convirtiendo el “monstruo” en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 53, n. 1, p. 89-131, jan./mar. 2002.

MOORE, D. S. **A estatística básica e sua prática**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MORGAN, D. L. Paradigms lost and pragmatism regained: methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 1, p. 48-76, 2007.

MOURA, M. L. S., FERREIRA, M. C.; PAINE, P. A. **Manual de elaboração de projetos de pesquisa**. Ed. UERJ, 1998.

MUNHÓS, L. V. A.; URQUIZA, A. H. A., Povos indígenas e interculturalidade: o pluralismo jurídico latino-americano/indigenous people and interculturality: the latin american legal pluralism." **Revista de Movimentos Sociais e Conflitos**, v. 6, n. 1, p. 15, Jan.-June 2020. Disponível em: link.gale.com/apps/doc/A635383839/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=83a9c57d. Acesso em: 6 Sep. 2021.

MURATA, R. What does team teaching mean? A case study of interdisciplinary teaming - **Journal of Educational Research**, 2002.

NANNI, G.; SANTOS FILHO, J. C. Importância da Avaliação das Políticas Públicas Educacionais. Instrumento: **R. Est. Pesq. Educ.**, Juiz de Fora, v. 18, n. 1, jan./jun. 2016.

NASCIMENTO, R. R.; SOUZA, B. G. de; FRANCO, N., Deficiências e Educação Física: o contexto escolar em foco. **Educação & Realidade** [online]. v. 47, 2022, DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-6236115947vs01>. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-6236115947vs01>>. Acesso em: 19 Ago 2021.

NEVES, I. J. dos S. **Guia para avaliar políticas públicas: E quando a política está em andamento? Avaliação ex post!**. Vitória, ES, v. 4, p. 122, 2018.

NIEUWENHUIS, J.; HOOIMEIJER, P.; The association between neighbourhoods and educational achievement, a systematic review and meta-analysis. **Journal of Housing and the Built Environment**. v. 31, n. 2, p. 21–347, 2015.

OAKLEY, A. “Public policy experimentation: lessons from América”. **Policy Studies**, v. 19, n. 2, p. 93-114, 1998.

OECD, Regulatory Policy and Governance: Supporting Economic Growth and Serving the Public Interest, **OECD Publishing**, Paris, 2011, <https://dx.doi.org/10.1787/9789264116573-en>.

OECD. **Education at a glance 2021: OECD indicators**. OECD Publishing. 2021. <https://doi.org/https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>

OECD. Organization for Economic Co-operation and Development. **Insights and Interpretations Pisa 2018**. Disponível em: <<https://www.oecd.org/pisa/PISA%202018%20Insights%20and%20Interpretations%20FINAL%20PDF.pdf>>. Acesso em: 08 de abril 2021.

OECD. **Organization for Economic Co-operation and Development**. PISA, 2018a. Disponível em: <<http://www.oecd.org/pisa/>>. Acesso em: 09 de abril. 2021.

OECD. Regulatory impact assessment within the regulatory governance cycle. **Implementing Regulatory Impact Analysis in the Central Government of Peru**, [S. l.], p. 15–27, 2019. DOI: 10.1787/850af084-en. Acesso em: 08 de abril. 2021.

OLIVEIRA, A. F. **Políticas públicas educacionais: conceito e contextualização numa perspectiva didática**. In: OLIVEIRA, Adão Francisco de. *Fronteiras da educação: tecnologias e políticas*. Goiânia-Goiás: PUC Goiás, 2010.

OLIVEIRA, J. A. P. de. Desafios do planejamento em políticas públicas: diferentes visões e práticas. **Revista de Administração Pública**, [S. l.], v. 40, n. 2, p. 273–287, 2006. DOI: 10.1590/s0034-76122006000200006.

OLIVEIRA, J. A. **Projetos de trabalho: uma contribuição para o ensino e aprendizagem de matemática no ensino fundamental**. [s.l.] 2012. 188f. Mestrado (Ciências, Tecnologia e Ensino). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2012.

OLIVEIRA, L. F. dos S.; GARCIA, L. T. dos S. Políticas de Avaliação Educacional no Brasil: concepções e desafios. In: **IV Congresso Ibero-Americano de Política e Administração da Educação**. 2014, Porto. Anais. Porto: ANPAE, 2014.

OLIVEIRA, R. F. C. de; MELO, M. S. T. de; OLIVEIRA, S. A. de; SOUZA JÚNIOR, M., Concepção e ensino do esporte no Programa Inspiração Internacional: compreensão e ações pedagógicas, **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 41, n. 4, p. 391-398, 2019.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2002.

OLSON, M. **The Logic of Collective Action**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1965.

OPFER, D.; PEDDER, V. D. Conceptualizing teacher professional learning. **Review of Educational Research**, v. 81, n. 3, p. 376-407, 2011.

ORIBE, C. Y. **Diagrama de Árvore: a ferramenta para os tempos atuais**. 2012. Disponível em: <<http://www.qualypro.com.br/artigos/diagrama-de-arvore-a-ferramenta-para-os-tempos-atuais#sthash.ssQzx6vb.dpuf>>. Acesso em: 20 fev 2021.

ORIBE, C. Y. **Diagrama de Árvore: a ferramenta para os tempos atuais**. Banas Qualidade, São Paulo: Editora EPSE, n. 142, p. 78-82, 2004.

OSBORNE, C., S.; RATCLIFFE, M; MILLAR, R.; DUSCHL, R. **What “Ideas-about-Science” should be taught in school science?** A Delphi study of the expert community. *Journal of Research in science teaching*, v. 40, n. 7, p. 692-720, 2003.

OSTROM, E. "An Assessment of the Institutional Analysis and Development Framework", In Paul Sabatier (ed.) **Theories of the Policy Process**. Boulder: Westview Press.

OUTHWAITE, W. BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge ZaharEditores, 1996.

PACHECO, E; PRIETO J. F. A. **Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación del proyectos y programas**. Santiago de Chile: Ilpes; Cepal, 2005.

PACIFICO, O. **Proposta de práticas administrativo-pedagógicas para escolas municipais brasileiras de ensino fundamental II com alto nível socioeconômico**. 2019. Tese (Doutorado em Administração de Organizações) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2019.

PARSONS, W. **Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis**. Cheltenham: Edward Elgar, 1997.

PELLEGRINO, J. W. The evolution of educational assessment: considering the past and imagining the future. **Educational Testing Service**. Princeton, 2004.

PEREIRA, J. E. D. As licenciaturas e as novas políticas educacionais para a formação docente. **Educação & Sociedade**, ano XX, nº 68, 1999.

PEREIRA, L. C. B. A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. **Lua Nova** [online]. n. 45, p. 49-95, 1998.

PEREIRA, P. A. P. **Necessidades Humanas: subsídios à crítica dos mínimos sociais**. São Paulo: Cortez, 5º ed., 2011.

PERONI, V. M. V.; SUSIN, M. O. K.; MONTANO, M., A Relação Público-Privada na Oferta da Educação Infantil em Porto Alegre. **Educação & Realidade** [online]. v. 46, n. 3, 2021, Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-6236105676>>. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-6236105676>. Acesso em: 20 Ago 2021.

PETERS, B. G. "Review: Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability by R. W. Rhodes", *Public Administration* v. 76, p. 408-509, 1998.

PETERS, B. G. **American Public Policy**. Chatham, N.J.: Chatham House, 1986.

PETERS, B. G. **The Politics of Bureaucracy**. White Plains: Longman Publishers, 1995.

PFEIFFER, P. O Quadro Lógico: um método para planejar e gerenciar mudanças. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 51, n. 1, p. 81–122, 2014. DOI: 10.21874/rsp.v51i1.320.

PIOLA S. F.; VIANNA, S.M. **Economia da saúde: conceitos e contribuição para a gestão da saúde**. Brasília: IPEA; 1995.

PIRES, R. R. C. (org.). **Implementando desigualdades**: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas. Rio de Janeiro: Ipea, 2019.

PIRES, R. R. C.; GOMIDE, A. de Á., Governança e capacidades estatais: uma análise comparativa de programas federais. **Revista de Sociologia e Política** [online]. v. 24, n. 58, p. 121-143, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>>. Acesso em: 20 Ago 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-987316245806>.

PORTELA, M. C.; CAMANHO, A. S. Performance Assessment of Portuguese Secondary Schools. **Working papers economics**. Nº 07/2007: Universidade Católica Portuguesa Porto, 2007.

POVEDANO, R.; SALGADO JUNIOR, A. P.; SOUZA JUNIOR, M. A. A.; REBEHY, P. C. P. W. Indicators and goals for school performance evaluation: a two-stage DEA analysis of the Ideb of municipal public schools. **ENSAIO (RIO DE JANEIRO. ONLINE)**, 2021, v. 29, n. 113, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002902760>. Acesso em 20 mai 2022.

PRATT, S. **Achieving symbiosis: Working through challenges found in coteaching to achieve effective co-teaching relationships**. *Teaching and Teacher Education*, v. 41, p. 1-12, 2014.

PRESSMAN, J. L.; WILDAVSKY, A. **Implementation**. Berkeley, University of California Press, 1973.

PROBART, C.; MCDONNELL, E.; ACHTERBERG, C.; ANGER, S. Evaluation of implementation of an interdisciplinary nutrition curriculum in middle schools - **Journal of Nutrition Education**, 1997.

QUEIROZ, D. T., VALL, J., ALVES E SOUZA, A. M.; VIEIRA, N. F. C. Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **Revista Enfermagem UERJ**, v. 15, n. 2, p. 276-283, 2007.

QUERBACH, T.; ARNDT, C. **Regulatory policy in Latin America: An analysis of the state of play**, OECD Regulatory Policy Working Papers, n. 7, OECD Publishing, Paris, 2017 <https://dx.doi.org/10.1787/2cb29d8c-en>.

RADIN, B. A. **Beyond Macchiavelli: policy analysis comes of age**. Washington, DC: Georgetown University Press, 2000.

RAMOS, M. E. N.; BONAMINO, A. M. C. de., O PNAIC no Rio de Janeiro: três arranjos institucionais de implementação. **Educação & Realidade** [online]. v. 47, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-6236108494vs01> <https://doi.org/10.1590/2175-6236108494vs02>>. Acesso em: 19 Ago 2021.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH L. M. **O estado da arte da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1271-294, 2012.

REINO UNIDO. **Evaluation in government**. London: NAO, 2013. Disponível em: <www.nao.org.uk>.

REINO UNIDO. **The green book** – central government guidance on appraisal and evaluation. London: HM Treasury, 2018. Disponível em: <<https://goo.gl/mNCvLw>>.

REIS, J. B. M. **A Nova Matriz Econômica e a recessão econômica do governo Dilma Rousseff**: erros e consequências sobre o nível de atividade econômica. In: VIII Congresso de Relaciones Internacionales, 2016, La Plata. Congresos de Relaciones Internacionales. La Plata: Instituto de Relaciones Internacionales, v. 8. p. 1-29, 2016.

REZAEIANI, M. J.; FOROUGHI, A. A. Ranking efficient decision making units in data envelopment analysis based on reference frontier share. **European Journal of Operational Research**. London, n. 264, p. 665-674, 2018.

RIBAS, J. **Preconceito contra as pessoas com deficiência**: as relações que travamos com o mundo. São Paulo: Cortez, 2007.

RICHARDSON, C. L.; REYNOLDS, V. Here we are, amazingly alive: Holding ourselves together with an ethic of social justice in community work. **International Journal of Child, Youth and Family Studies**. v.3, n. 1, p. 1–19, 2012.

ROLIM, L. B.; CRUZ, R. I de S. B. L. C.; SAMPAIO, K. J. A. de J. **Participação popular e o controle social como diretriz do SUS**: uma revisão narrativa. Saúde em Debate. Rio de Janeiro, v. 37, n. 96, p. 139-147, jan./mar. 2013.

ROMAN, C. G.; TAYLOR C. J. A multilevel assessment of school climate, bullying victimization, and physical activity. *Journal of School Health*. v.83, n. 6, p. 400–407, 2013.

ROSSI, P. H.; WRIGHT, J. D. “Evaluation research: an assessment”. **Annual Review of Sociology**, v. 10, p. 331-352, 1984.

RUA, M. das G. **Políticas públicas** – 3. ed. rev. atua. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2014.

RUBIA-MAR, N. P.; CRISTINA, B. de O., Esporte, infância e juventude despossuída: uma análise das ONG's como acontecimento discursivo, **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 39, n. 1, p. 39-48, 2017, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2016.01.013>.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

RYTIVAARA, A.; KERSHNER, R. Co-teaching as a context for teachers’ professional learning and joint knowledge construction. **Teaching and Teacher Education**, v. 28, p. 999-1008, 2012.

SAAVEDRA, A. R.; OPFER, V. D. **Teaching and learning 21st century skills**. Paper presented at the joint AARE/APERA conference, Sydney, 2012. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Teaching-and-Learning-21st-Century-Skills-aavedra-Opfer/5b8e7217fc64c9ad2da265c8e53917a2f73adc2a>.

SABATIER, P. **Theories of the Policy Process**. Westview: Westview Press, 1999.

SABATIER, P.; JENKINS-SMITH, H. **Policy Change and Learning: The Advocacy Coalition Approach**. Boulder: Westview Press, 1993.

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C. Proposta de práticas administrativo-pedagógicas que possam contribuir para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental na Prova Brasil. Ensaio: **Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s.l.], v. 23, n. 88, p. 631-662, set. 2015. FapUNIFESP (SciELO).

SALGADO JUNIOR, A. P.; NOVI, J. C. Proposta metodológica: avaliação externa e desempenho dos alunos. **Ensaio: Avaliação de Políticas Públicas em Educação**, v. 30, n. 3, p. 583-618, 2014.

SALPETER, J. 21st Century Skills: Will our students be prepared? **Tech & Learning**, v. 24, n. 3, p. 17, 2003.

SALVATO, M. A.; SILVA, D. G. O impacto da educação nos rendimentos do trabalhador: uma análise para região metropolitana de belo horizonte. **Seminário Sobre a Economia Mineira**, XIII, Anais, 2008.

SAMMONS, P. **As características-chave das escolas eficazes**. In: BROOKE, N.; SOARES, J.F. (Orgs.) Pesquisa em eficácia escolar: origem e trajetórias. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: Mc-Graw-Hill, 5. ed, 2013.

SANDERSON, I. "Evaluation, Policy Learning and Evidence-Based Policy Making", **Public Administration**. v. 80, n. 1, p. 1-22, 2002.

SANT'ANNA, S. M. L., Dez Anos Depois: os sentidos das perguntas de professores da EJA. **Educação & Realidade** [online]. v. 45, n. 3, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-623696666>. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-623696666>. Acesso em: 19 Ago 2021.

SANTOS, A. V. F.; LIMA, L. T. S. Políticas Públicas em Educação: a avaliação como um problema curricular contemporâneo. **Espaço do Currículo**, v. 7, n. 1, p. 26-40, jan./abr. 2014.

SANTOS, D. I. P. D.; GOBBI, M. D. C. M.; LOPES, M. M., Formação do professor indígena em humaita, sul do Amazonas, **Retratos de Assentamentos**, v. 20, n. 2, p. 206, 2017, Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A678606614/AONE?u=capex&sid=bookmark-AONE&xid=a6eb6abd>. Acesso em: 06 Sep 2021.

SANTOS, H. M. R. dos., Os desafios de educar através da Zoom em contexto de pandemia: investigando as experiências e perspectivas dos docentes portugueses **Praxis educativa**, v. 15, 2020.

SANTOS, W. G. dos. **Cidadania e Justiça**: política social na ordem brasileira. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987.

SAVIANI, D. Política Educacional Brasileira: Limites e Perspectivas. **Revista de Educação PUC-Campinas**, Campinas, n. 24, p. 7-16, jun. 2008.

SAWYER, R. K. **Structure and improvisation in creative teaching**. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

SCRIBNER, S. M. P.; BRADLEY-LEVINE, J. The Meaning(s) of Teacher Leadership in an Urban High School Reform Educational Administration – **Quarterly**, 2010.

SCRIVEN, M. “Types of evaluation and types of evaluator”. **Evaluation Practice**, v. 17, n. 2, p. 151-162, 1996.

SCRIVEN, M. **Evaluation Thesaurus**. SAGE Publications, 1991. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=koL0Fs%5C_ZSvQC.

SCRIVEN, M. **The logic of evaluation: department of Psychology**. Claremont: Claremont Graduate University, 2007.

SECCHI, L. Análise de políticas públicas: Diagnóstico de Problemas, Recomendação de Soluções. São Paulo: **Cengage Learning**, 2016.

SECCHI, L.; COELHO, F. S., PIRES, V. **Políticas públicas: conceitos, casos práticos**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2019

SECCHI, L.; NUNES, G. S. de F.; CHAVES, T. J. de., O Plano Nacional de Educação: Análise do Processo de Construção de uma Política Pública tipicamente Brasileira. **Administração Pública E Gestão Social**, v. 13, n. 4, 2021. DOI: <https://doi.org/10.21118/apgs.v13i4.11584>

SERRA, F. A. R.; LOCKS; E. B. D.; MARTIGNAGO, G.; EVANGELISTA, S.; PALUMBO, S. Pesquisa Delphi: O futuro do turismo de Santa Catarina – previsões entre 2007 e 2011. globADVANTAGE - **Center of Research in International Business & Strategy**. Working paper nº 45. Instituto Politécnico de Leiria. 2009. Disponível em: <<http://www.turismoemanalise.org.br/turismoemanalise/article/view/33>>.

SERVA, M.; JAIME JUNIOR, P. Observação participante em pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64-79, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, v. 23, 2007.

SHEPSLE, K.; M. BONCHEK. **Analyzing Politics: Rationality, Behavior, and Institutions**. New York: W.W. Norton, 1997.

SHESKIN, D. **Handbook of parametric and nonparametric statistical procedures**. 2 ed. CRC Press, 2000.

SHULHA, L. M.; COUSINS, J. B. “Evaluation use: theory, research, and practice since 1986”. **Evaluation Practice**, v. 18, n. 3, p. 195-209, 1997.

SILBERMAN, B. S. **Cages of Reason; The Rise of the Rational State in France, Japan, the United States, and Great Britain**. Chicago: The University of Chicago Press, 1993.

SILVA, I. F. O sistema nacional de avaliação: características, dispositivos legais e resultados. **Est. Aval. Educ.**, São Paulo, v. 21, n. 47, p. 427-448, set./dez. 2010.

SILVA, M. O. da S. e; YAZBEK, M. C.; GIOVANNI, G. **A Política Social Brasileira no Século XXI: a prevalência dos programas de transferência de renda**. São Paulo: Cortez, 6ª ed., 2012.

SILVA, R. F.; TANAKA, O. Y. Técnica Delphi: identificando as competências gerais do médico e do enfermeiro que atuam em atenção primária de saúde. **Revista da Escola de Enfermagem – USP**, v. 33, n. 3, p. 207-216, setembro, 1999.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1957.

SIMPKINS, S. D; RIGGS, N. R.; NGO, B, et al. Designing culturally responsive organized after-school activities. **Journal of Adolescent Research**. v. 32, n. 1, p. 11–36, 2017.

SOARES, A. J. G.; BRANDOLIN, F.; AMARAL, D. P. do., Desafios e Dificuldades na Implementação do Programa Mais Educação: percepção dos atores das escolas **Educação & Realidade**, p. 1–14, 2017.

SOARES, E. S. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

SOARES, J. F.; XAVIER, F. P. Ideb's educational tenets and statistics. **Educação Social, Campinas**, v. 34, n. 124, p. 903-923, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302013000300013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 17 março 2021.

SOLIGO, V. Indicadores: conceito e complexidade do mensurar em estudos de fenômenos sociais. **Estudos em Avaliação Educacional**, [S. l.], v. 23, 2013. DOI: 10.18222/ae235220121926.

SOLOMON, G. Project-based learning: A primer. **Tech & Learning**, v. 23, n. 6, p. 20, 2003.

SORIANO, F. F.; SOUZA JUNIOR, M. A. A.; SALGADO JUNIOR, A. P.; COSTA, D. N. S. A relação das características do corpo docente com o desempenho de escolas municipais do ensino fundamental no Ideb: Uma abordagem DEA dois estágios. **XXIII Simpósio de Engenharia de Produção**. Gestão de Operações em Serviços e seus Impactos Sociais. Bauru, novembro de 2016.

SOUSA, J. R. F. de; BATISTA, L. F.; HELAL, D. H., Sobre implementação de políticas públicas: uma revisão sistemática da literatura e agenda de pesquisas. **Sociedade e Estado** [online]. v. 37, n. 2, p. 457-487, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0102-6992-202237020004>>. Acesso em: 20 Ago 2021.

SOUSA, S. Z.; OLIVEIRA, R. P. Sistemas estaduais de avaliação: uso dos resultados, implicações e tendências. **Cadernos de Pesquisa**, v. 40, n. 141, p. 793-822, 2010.

SOUZA JUNIOR, M. A. A.; POVEDANO, R.; SALGADO JUNIOR, A. P.; SANTOS, Y. S. M. . Boas práticas de gestão dos diretores escolares que possam colaborar para a melhoria do desempenho dos alunos em língua portuguesa. In: **XXVII SIMPEP**, 2020, Bauru-sp. XXVII SIMPEP.

SOUZA, B. C. C. Gestão da mudança e da inovação: árvore de problemas como ferramenta para avaliação do impacto da mudança. **Revista de Ciências Gerenciais**. São Paulo, v. 14, n. 19, p. 1-18, 2010.

SOUZA, C. “Estado do campo” da pesquisa em políticas públicas no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 18, n. 51, p. 15-20, fev. 2003.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-44, jul./dez. 2006.

SOUZA, L. D. M.; RIBEIRO, M. S. S. O perfil do gestor escolar contemporâneo: das permanências as incorporações para exercício da função. **Espaço do Currículo**, v. 10, n. 1, p. 106-122, Janeiro a Abril de 2017.

SOUZA, Y. H.; SECCHI, L. Extinção de Políticas Públicas. Síntese Teórica sobre a Fase Esquecida do Policy Cycle. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, v. 20, n. 66, p. 1-19, 2015

STEIN, F.; MARIN, E. C., Coletivos culturais e ações com jogos na cidade de São Paulo, **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 41, n. 4, p. 444-450, 2019, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2018.07.007>.

STEVENSON, W. J. Estatística aplicada à Administração. São Paulo: Harbra, 2001.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

STROGILOS, V.; TRAGOULIA, E. Inclusive and collaborative practices in co-taught classrooms: Roles and responsibilities for teachers and parentes - **Teaching and Teacher Education**, 2013

TAMAYO, C.; TUCHAPESK, da S. M., Desafios e possibilidades para a Educação (Matemática) em tempos de "Covid-19" numa escola em crise, **Revista Latinoamericana de Etnomatemática**, v. 13, n. 1, p. 29, 2020. Disponível em: <https://link.gale.com/apps/doc/A677274369/AONE?u=capes&sid=bookmark-AONE&xid=1084c705>. Acesso em: 06 Sep 2021.

TAVARES, P. A. The impact of school management practices on educational performance: Evidence from public schools in São Paulo. **Economics of Education Review**, v. 48, p. 1–15, 2015.

TEIXEIRA, H. J; SALOMÃO, S. M; TEIXEIRA, C. J. **Fundamentos de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

THANASSOULIS, E. A data envelopment analysis approach to clustering operating units for resource allocation purposes. **Omega**, v. 24, n. 4, p. 463-476, 1996.

THANASSOULIS, E. **Introduction to the theory and application of data envelopment analysis: a foundation text with integrated software**. Birmingham: Springer, p. 281, 2001.

THANASSOULIS, E.; DYSON, R.G. **Estimating preferred target input-output levels using data envelopment analysis**. European Journal of Operational Research, Amsterdam, v. 56, n. 1, p. 80-97, 1992.

THEODOULOU, S.; CAHN, M.; **Public Policy: The Essential Readings**. New Jersey: California State University, 1995.

THOENIG, J. C. A avaliação como conhecimento utilizável para reformas de gestão pública. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 51, n. 2, p. 54-70, abr./jun. 2000.

THOMAS, D. P.; EMERY, S.; PRAIN, V.; PAPAGEORGIOU, J.; MCKENDRICK, A. M. Influences on local curriculum innovation in times of change: a literacy case study Australian Educational Researcher, 2019.

TRAD, L. B. et al. "Estudo Etnográfico da Satisfação do Usuário do Programa de Saúde da Família (PSF) na Bahia", **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 7, n. 3, p. 581-589, 2002.

TRAVITZKI, R.; CÁSSIO, F. L. **Tamanho das classes na rede estadual paulista: a gestão da rede pública à margem das desigualdades educacionais**. ETD - Educação Temática Digital, v. 19, p. 159, 2017.

TRENT, S. C.; DRIVER, B. L.; WOOD, M. H.; PARROT, P. S.; MARTIN, T. F.; SMITH, W. G. Creating and sustaining a special education/general education partnership: a story of a change and uncertainty **Teaching and Teacher Education**, 2003.

TREVISAN, A. P.; BELLEN, H. M. Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. **RAP-Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 3, p. 529-550, maio/jun 2008.

TRIPODI, Z. F.; PERES, U. D.; ALVES, T. Os desafios do financiamento da educação básica no Brasil em perspectiva multidisciplinar. **Arquivos de Análise de Políticas Educativas**, v. 30, p.45, 2022. <https://doi.org/10.14507/epaa.30.7440>

TSEBELIS, G. "Veto Players and Institutional Analysis", **Governance**, v. 13, n. 4, p. 441-474, 2000.

UNESCO. **Direito à educação**. Brasília: Unesco, 2012.

USP - Universidade de São Paulo. **Anuário estatístico USP**. Universidade de São Paulo. Disponível em: <https://uspdigital.usp.br/anuario/AnuarioControle>, 2022. Acesso em: 15 abr..

VAITSMAN, J.; LOBATO, L.; ANDRADE, G. Professionalisation of policy analysis in Brazil. In: VAITSMAN, J.; RIBEIRO, J. M.; LOBATO, L. **Policy analysis in Brazil**. Bristol: Policy Press at University of Bristol, p. 13-26, 2013.

VAITSMAN, J.; RIBEIRO, J. M.; LOBATO, L. **Policy analysis in Brazil**. Bristol: Policy Press at University of Bristol, 2013a.

VAITSMAN, J.; RIBEIRO, J. M.; LOBATO, L. Policy analysis in Brazil: the state of the art. In: VAITSMAN, Jeni; RIBEIRO, José M.; LOBATO, Lenaura (Ed.). **Policy analysis in Brazil**. Bristol: Policy Press at University of Bristol, p. 1-12, 2013b.

VALADAO, M. I. **O Estudo da Política: Temas Selecionados**. Brasília: Paralelo v. 15, 1998.

VALENTIN, A. et al. **Políticas públicas e Covid-19: a experiência brasileira**. Edições EACH 2022. <https://doi.org/10.11606/9786588503225>

VAN BELLEN, H. M. **Indicadores de sustentabilidade: uma análise comparativa**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

VAN MAANEN, J. The fact of fiction in organizational ethnography. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 539-550, 1979.

VÁSQUEZ ASTUDILLO, M. et al., Educación Remota Emergencial: satisfacción y competencias de los profesores. **Educação & Realidade** [online]. v. 47, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/2175-6236110781vs01> <https://doi.org/10.1590/2175-6236110781vs02>. Acesso em: 20 Ago 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/2175-6236110781vs01>.

VAZ, A. C. N. Participação política, efeitos e resultados em políticas públicas: notas críticoanalíticas. **Opinião Pública**, Campinas, v. 17, p. 163-205, 2011.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

VESELY´ A. Policy design: a critical review of the state of the art. **Acta Politologica** v.10, ed.3, p.98–113, 2018.

VESELY´ A. Policy formulation redesigned: A new understanding of policy design and its implications for instruction. **Teaching Public Administration**. v. 38 ed.3, p.213-232, 2020. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0144739420901729>

VESIKIVI, P., LAKKALA, M., HOLVIKIVI, J., MUUKKONEN, H. Team teaching implementation in engineering education: teacher perceptions and experiences **European Journal of Engineering Education Administração Pública**, v. 46, n. 5, p. 1271-1294, 2019.

VIANNA D. Há relação entre custo-efetividade de acordo com diferentes metas? **Rev Bras Hipertensão** 2010; v. 17, n. 3, p. 182-185.

VIEIRA, S. R.; MORAIS, J. L. DE; CAMPOS, M. A. T. Indicadores para avaliação das políticas públicas de Educação Ambiental nas escolas: uma análise à luz do ciclo de políticas e da teoria da atuação. **Educar em Revista**, v. 37, p. 1–20, 2021.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: EdUnB, 2004. v. 2. SILVA, Pedro L. B. (Coord.). Modelo de avaliação de programas sociais prioritários. Campinas: Nepp/ Unicamp, 1999. (Relatório Final).

WEISS, C. H. “Have we learned anything new about the use of evaluation?”. **American Journal of Evaluation**, v. 19, n. 1, p. 21-34, 1998.

WILDAVSKY, Aaron **The Policy of Budgetary Process**. Boston: Little and Brown, 2ª edição, 1992.

WILKINSON, S. Women with breast cancer talking causes: comparing content, biographical and discursive analyses. **Feminism & Psychology**, v. 10, n. 4, p. 431-460, 2000.

WILMOTH, G. The 'Honest Broker' Role and Evaluation Research Affirmed, **Analyses of Social Issues and Public Policy**, Disponível em: <http://www.eval.org.>, 2001

WOLSZCZACK-DERLACZ, J. An evaluation and explanation of (in) efficiency in higher education institutions in Europe and the U.S. with the application of two-stage semi-parametric DEA. **Research Policy**, Amsterdam, n.46, p. 1595-1605, 2017.

WORTHEN, B. R.; SANDERS, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de Programas: concepções e práticas**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente: 2004.

WU, Q.; LIU, C.; ZHANG, H. X. Urban education differentiation and its socio-economic consequences: An internet-survey-based structural equation modeling analysis of new white collar workers in Nanjing, China. **Research in Social Stratification and Mobility**, v. 48, p. 1–9, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5º ed. Porto, Alegre (RS): Bookman, p. 290, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa Qualitativa do início ao fim [recurso eletrônico]**; tradução: Daniel Bueno; revisão técnica: Dirceu da Silva- Porto Alegre: Penso, 2016.

YOUSUF, M. I. Using experts' opinions through Delphi technique. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v. 12, n. 4, p. 1-9, 2007.

ZAKHARIA, Z.; MENASHY, F., SHIELDS, R., Policy networks in refugee education, **International Journal of Educational Research**, v. 114, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.102003>.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, p. 79-88, 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA: AGENTE

NÚMERO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	QUESTÕES EXPLORATÓRIAS
1	Liderança do gestor	Ausência de liderança para formulação do programa.	Houve liderança na formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a ausência de liderança?
2	Liderança do gestor	Falta e despreparo da liderança para a formulação do programa.	Houve a presença e preparo da liderança para a realização do curso? Se não, quais evidências demonstram a falta e despreparo?
3	Planejamento	Gestão ineficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a formulação do programa.	Houve gestão eficiente dos objetivos, metas, recursos estruturais, cronograma, informações gerenciais, fonte financiadora e planejamento do orçamento durante a realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a gestão ineficiente?
4	Planejamento	Falta de planejamento compartilhado com os demais agentes participantes da formulação.	Houve planejamento compartilhado com os demais agentes participantes do curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de planejamento compartilhado?
5	Planejamento	Disputa de tempo e gestão com atividades de outros programas paralelos.	Houve tempo e gestão equilibrados na participação deste curso em paralelos com atividades de outros cursos? Se não. Quais evidências demonstram a disputa de tempo?
6	Planejamento	Tempo escasso e prazos curtos para planejar e formular o programa.	O tempo foi suficiente e seus prazos adequados para planejar e realizar o curso? Se não. Por que acredita que houve tempo escasso e prazos curtos?
7	Planejamento	Não há definição da forma de avaliação do programa durante sua formulação.	Houve definição da forma de avaliação dos resultados do curso durante sua formulação? Se não. Quais evidências demonstram a não definição da forma de avaliação do curso?
8	Planejamento	Negligenciar a garantia dos objetivos, prioridades e atividades necessárias durante a formulação do programa para com os diferentes níveis do sistema educacional local.	Durante a realização do curso foi reconhecido os objetivos, prioridades e atividades necessárias pensando nos diferentes níveis de necessidade do sistema educacional local (níveis da educação básica)? Se não. Quais evidências demonstram a negligência?
9	Planejamento	Programa da política pública não é orientado para resultado sustentável de longo prazo.	O curso orientou os agentes pensando nos resultados de longo prazo do município? Se não. Quais evidências demonstram a falta de pretensão de capacitação a longo prazo?

NÚMERO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	QUESTÕES EXPLORATÓRIAS
10	Formação de equipe	Desconsiderar um ou mais agentes envolvido no programa de formulação.	Todos os agentes foram ouvidos e tiveram envolvimento no curso? Se não. Quais evidências demonstram a que o agente foi desconsiderado?
11	Formação de equipe	Falta de competência e capacidade técnica dos agentes para formulação do programa.	Houve competência e capacidade técnica de agentes no desenvolvimento do curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de competência e capacidade técnica para cada agente?
12	Responsabilidades	Órgão governamental não compartilha nenhuma responsabilidade no planejamento da formulação.	Houve alguma responsabilidade delegada a algum órgão governamental durante a formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a ausência de responsabilidade do órgão governamental no curso?
13	Responsabilidades	Falta de definição das responsabilidades dos agentes no desenho da política pública.	Houve definição das responsabilidades dos agentes no planejamento do curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de definição de responsabilidades
14	Capacitação	Falta de treinamento aos agentes participantes da formulação do programa.	Caso necessário, foi realizado treinamento aos agentes para realizar o curso? Se não. Quais evidências demonstram a falta de treinamento aos agentes?
15	Capacitação	Ineficiência do treinamento aplicado aos agentes participantes da formulação do programa.	Caso tenham, os treinamentos aplicados aos agentes foram eficientes para realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a ineficiência dos treinamentos?
16	Gestão de mudança	Mudanças de diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	As diretrizes internas com a equipe e fornecedor contratados para realização do curso permaneceram as mesmas do início ao fim? Se não. Quais evidências demonstram as mudanças?
17	Gestão de mudança	Mudanças dos procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	Os procedimentos internos com a equipe e fornecedor contratados para realização do curso permaneceram as mesmas do início ao fim? Se não. Quais evidências demonstram as mudanças?
18	Gestão de mudança	Mudanças nas funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do programa.	As funções definidas com a equipe e fornecedor contratados para formulação do curso permaneceram as mesmas do início ao fim? Se não. Quais evidências demonstram as mudanças?
19	Gestão de mudança	Eventual inflexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas na formulação.	Houve eventual flexibilidade das regras e procedimentos operacionais do programa perante divergências encontradas no curso? Se não. Quais evidências demonstram as inflexibilidades?
20	Recursos financeiros	Falta de alocação do recurso financeiro para formulação do programa.	Se necessário, a alocação do recurso financeiro foi suprida para realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a motivação para ausência ou falta de alocação solicitada?
21	Recursos financeiros	Interrupção de recursos financeiros destinados a formulação do programa.	Caso tenha, o recurso financeiro planejado se manteve até o final da realização do curso? Se não. Quais evidências demonstram a interrupção do recurso financeiro?
22	Comunicação	Comunicação não flexível com agentes envolvidos no programa.	A comunicação foi flexível com agentes envolvidos no curso? Se não. Quais evidências demonstram a comunicação inflexível?
23	Comunicação	Comunicação sem frequência com agentes envolvidos no programa.	A comunicação possuía frequência com todos os agentes envolvidos no curso? Se não. Quais evidências demonstram a comunicação sem frequências?
24	Comunicação	Comunicação altamente hierárquica com agentes envolvidos no programa.	A comunicação possuía pouca hierarquia com agentes envolvidos no programa? Se não. Quais evidências demonstram a comunicação altamente hierárquica?
25	Comunicação	Dificuldade de gerenciar o fluxo constante de informações durante a formulação do programa.	Houve facilidade de gerenciar fluxo constante de informações durante a formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a dificuldade de gerenciar o fluxo de informações?
26	Comunicação	Comunicação e compartilhamento pouco efetivo com o poder legislativo municipal.	Houve comunicação e compartilhamento efetivos com o poder legislativo municipal? Se não. Quais evidências demonstram comunicação e compartilhamento pouco efetivo?

NÚMERO	CATEGORIA	VARIÁVEIS	QUESTÕES EXPLORATÓRIAS
27	Ambiente externo	Falta de apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias da formulação do programa.	Houve apoio das diversas lideranças escolares participantes ou beneficiárias na realização do curso? Se não. Por que acredita que houve a falta de apoio das lideranças?
28	Ambiente externo	Programa em formulação com baixa relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local.	O curso apresentava alta relação de parceria e interesse pela comunidade escolar local? Se não. Quais evidências da comunidade demonstram a baixa parceria e interesse?
29	Ambiente externo	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade onde será inserido.	O curso faz parte da hierarquia de prioridades da sociedade beneficiária onde foi planejado? Se não. Quais evidências demonstram a inadequação?
30	Ambiente externo	Programa não faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal.	O curso faz parte da hierarquia de prioridades da administração municipal? Se não. Quais evidências demonstram a não participação na hierarquia de prioridades da administração pública?
31	Ambiente externo	Programa não adequado aos fatores culturais da sociedade onde será inserido.	O curso foi adequado aos fatores culturais da sociedade onde foi planejado? Se não. Quais evidências demonstram a inadequação?
32	Ambiente externo	Crenças individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	O curso foi compatível as crenças individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram as crenças individuais incompatíveis?
33	Ambiente externo	Atitudes individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	O curso foi compatível as atitudes individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram as atitudes individuais incompatíveis?
34	Ambiente externo	Identidades individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	O curso foi compatível a identidades individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram a identidade individual incompatível?
35	Ambiente externo	Valores individuais do beneficiário incompatíveis com o programa proposto.	O curso foi compatível os valores individuais dos beneficiários do curso? Se não. Quais evidências demonstram os valores individuais incompatíveis?
36	Ambiente externo	Criação de mecanismos de enfrentamento pelos beneficiários e agentes perante o programa sugerido.	Houve um ambiente de harmonia com os beneficiários contactados e agentes perante a proposta realizada do curso? Se não. Quais evidências demonstram este enfrentamento?
37	Ambiente externo	Ambiente incapaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do programa.	O ambiente era capaz de atender a todos os requisitos estruturais solicitados na formulação do curso? Se não. Quais evidências demonstram a incapacidade de atender os requisitos estruturais?
38	Ambiente externo	Mudanças no cenário político da administração municipal que afetam a agenda do programa.	Se houve mudanças no cenário político da administração municipal o curso permaneceu sem ser afetado negativamente? Se não. Quais as evidências de mudanças?
39	Cultura social	Cultura organizacional onde será formulado o programa não é orientada para soluções de problemas.	A cultura organizacional do líder, agentes e ambiente local onde será realizado o curso é orientada para soluções de problemas? Se não. Quais evidências demonstram a não orientação da cultura para soluções?
40	N/A	N/A	Todas as dificuldades foram evidenciadas nesta entrevista? Caso não, tem alguma dificuldade e tenha evidenciado no curso que chamou sua atenção?

APÊNDICE B – PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Questão do estudo	Quais são os desafios existentes na formulação de uma política pública educacional em um município de pequeno porte no Brasil?
Unidade de análise	Projeto de política pública educacional a ser formulado para a educação das escolas municipais. O projeto será formulado pelos atores: Diretores e coordenadores das escolas municipais, secretário municipal de educação e pesquisadores do grupo que auxiliará na formulação da política pública educacional.
Limites de Tempo	Entrevistas com 30 minutos de duração média para cada entrevistado. A realização da mesma acontecerá de forma virtual com uso da ferramenta do Google Meet. As entrevistas serão realizadas entre janeiro e março de 2022.
Local	O desenvolvimento da entrevista será feito de forma <i>online</i> com o uso d ferramenta Google Meet.
Validade dos constructos	Contraposição entre teoria e prática, com base nos elementos identificados na pesquisa bibliográfica sobre desafios em política pública educacional.
Validade interna	Utilização de fontes múltiplas de evidências e triangulação dos dados, por meio de análises quantitativas, envolvendo resultados de análise de documentação, entrevistas e observação direta.
Questões elementares do estudo de caso	Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas. (Disponível nos Apêndices A do presente trabalho).

**ANEXO A – COMPARATIVO DAS VARIÁVEIS TOP 100 DAS ESCOLAS DO MUNICÍPIO DE PEQUENO PORTE COM O
BENCHMARKS DO MODELO DE MARINZECK-SANTOS (2021)**

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK		DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa		BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Falta, Reprovação e evasão	Faltas pelos alunos	● ↓	37,66%	50,29%	Escolas com melhor desempenho não possuem problemas de aprendizagem dos alunos devido ao alto índice de falta discente. Já escolas com pior desempenho apresentam esse tipo de problema.	43%	46%	100%	18%	25%	40%
Falta, Reprovação e evasão	Grau de reprovação do aluno	● ↓	17,48%	31,68%	Escolas com pior desempenho possuem mais alunos que foram reprovados.	24%	34%	38%	33%	30%	-
Gestão do Diretor	Relação/apoio entre Diretor e SME	● ↑	94,74%	89,14%	Escolas com melhor desempenho possuem uma melhor relação entre Diretor e SME. Já diretores de escolas com pior desempenho possuem menos apoio das instâncias superiores.	93%	75%	100%	0%	100%	100%
Perfil do Diretor	Faixa etária do Diretor	● ↑	49,64%	41,53%	Escolas com melhor desempenho possuem Diretores com faixa etária entre 40 e 49 anos.	45%	50%	0%	0%	100%	100%
Perfil do Diretor	Nível de escolaridade do Diretor	● ↓	32,04%	39,58%	Escolas com pior desempenho apresentam mais Diretores com formação superior em licenciaturas (exceto em Matemática).	36%	0%	0%	0%	0%	0%
Perfil do Diretor	Instituição de formação do Diretor	● ↓	6,93%	13,43%	Escolas com pior desempenho apresentam mais Diretores com formação superior universidades públicas federais.	12%	0%	0%	0%	0%	0%
Perfil do Diretor	Experiência docente do Diretor	● ↑	23,91%	19,51%	Escolas com melhor desempenho possuem mais diretores com experiência docente entre 6 a 10 anos. Já diretores com experiência docente acima de 20 anos estão mais presentes em escolas de pior desempenho.	22%	0%	0%	0%	0%	0%
Condições Trabalhistas do Diretor	Salário do Diretor	● ↑	24,91%	15,92%	Salários entre R\$ 6.559,01 e R\$ 9.370,00 são observados com maior frequência nas escolas com melhor desempenho.	19%	0%	0%	0%	0%	0%
Condições Trabalhistas do Diretor	Forma de contratação do Diretor	● ↓	20,83%	39,51%	Escolas com pior desempenho possuem mais diretores contratados por meio de eleição. Já indicação e processo seletivo estão mais presentes em escolas com melhor desempenho.	30%	0%	0%	0%	0%	0%
Gestão do Diretor	Grau de conhecimento do Diretor sobre os indicadores educacionais (SAEB).	● ↑	89,37%	76,62%	Escolas com melhor desempenho possuem mais diretores com conhecimento sobre os indicadores educacionais do SAEB.	85%	100%	100%	100%	100%	100%

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK		DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa		BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Gestão do Diretor	Atribuição de turmas dos professores	● ↑	43,56%	33,21%	Escolas com melhor desempenho possuem mais diretores que atribuem turmas aos professores pelo tempo de serviço e experiência.	38%	100%	100%	100%	100%	100%
Gestão do Diretor	Ação do Diretor para redução da taxa de abandono	● ↑	49,55%	29,05%	Escolas com melhor desempenho possuem mais diretores que promovem ações satisfatórias para a redução da taxa de abandono dos alunos. Já ações insatisfatórias são realizadas por mais diretores de escolas com pior desempenho.	40%	50%	0%	100%	0%	100%
Gestão do Diretor	Ação do Diretor para redução da taxa de reprovação	● ↑	62,57%	34,70%	Escolas com melhor desempenho possuem mais diretores que promovem ações satisfatórias para a redução da taxa de reprovação dos alunos. Já ações insatisfatórias são realizadas por mais diretores de escolas com pior desempenho.	48%	25%	100%	0%	0%	0%
Gestão do Diretor	Inexistência de carência de pessoal de apoio pedagógico	● ↑	63,77%	52,33%	Escolas com melhor desempenho não possuem carência de pessoal de apoio pedagógico. Já escolas com pior desempenho apresentam carência desses profissionais.	58%	75%	0%	100%	100%	100%
Gestão do Diretor	Relação/apoio entre professor e Diretor	● ↑	42,64%	31,85%	Escolas com melhor desempenho possuem uma relação entre Diretor e professores que sempre procura assegurar que as questões de qualidade de ensino sejam uma responsabilidade coletiva.	38%	37%	0%	36%	50%	60%
Gestão do Diretor	Diretor informa equipe sobre oportunidades de cursos	● ↑	36,04%	30,85%	Escolas com melhor desempenho possuem uma divulgação para os professores sobre oportunidades de cursos de aperfeiçoamento profissional.	34%	38%	40%	55%	38%	20%
Gestão do Diretor	Diretor estimula atividades inovadoras na escola	● ↑	73,49%	66,59%	Escolas com melhor desempenho possuem mais diretores que estimulam atividades inovadoras na escola.	70%	100%	100%	100%	100%	100%
Perfil do Professor	Nível de escolaridade do professor	● ↑	50,77%	46,05%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores com formação superior, especialmente com licenciatura em letras e matemática.	49%	43%	60%	45%	67%	0%
Perfil do Professor	Instituição de formação do professor	● ↑	88,57%	78,33%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores com formação superior em instituições particulares ou públicas estaduais. Já professores com formação em instituições públicas federais são mais observados em escolas com pior desempenho.	83%	100%	100%	100%	100%	100%
Perfil do Professor	Experiência docente do professor	● ↑	12,83%	11,71%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores com experiência docente entre 11 a 15 anos.	12%	0%	0%	0%	0%	0%

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK		DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa		BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Condições Trabalhistas do Professor	Salário do professor	● ↑	40,84%	28,80%	Maiores salários dos docentes estão relacionados às escolas com melhor desempenho. Salários entre R\$ 3.748,01 a R\$ 9.370,00 são observados com maior frequência nas escolas com melhor desempenho.	35%	30%	0%	45%	75%	0%
Condições Trabalhistas do Professor	Regime trabalhista do professor	● ↑	13,78%	6,60%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores celetistas. Já professores com regime estatutário estão mais presentes em escolas de pior desempenho.	11%	64%	100%	36%	100%	20%
Condições Trabalhistas do Professor	Número de escolas que professor leciona	● ↑	53,82%	49,74%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que trabalham em apenas uma escola. Já professores que trabalham em duas ou mais estão mais presentes em escolas com pior desempenho.	52%	50%	40%	18%	63%	80%
Condições Trabalhistas do Professor	Carga horária de trabalho do professor	● ↓	0,63%	2,11%	Escolas com pior desempenho possuem mais professores que trabalham menos de 20 horas semanais.	1%	5%	0%	18%	0%	0%
Condições Trabalhistas do Professor	Dedicação do professor para atividades extraclasse	● ↑	44,72%	43,41%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que trabalham em atividades extraclasse em um período de 1/3 de sua jornada.	42%	46%	80%	18%	25%	60%
Condições Trabalhistas do Professor	Participação do professor em cursos de capacitação profissional na área de educação	● ↑	49,05%	46,11%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que realizaram cursos de capacitação que tiveram impacto positivo.	46%	16%	0%	45%	0%	20%
Condições Trabalhistas do Professor	Participação do professor em cursos de especialização em metodologias de ensino	● ↑	45,96%	41,95%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que realizaram cursos de especialização que tiveram impacto positivo.	45%	44%	40%	30%	25%	80%
Condições Trabalhistas do Professor	Aperfeiçoamento do professor em diretrizes curriculares	● ↑	55,21%	52,52%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que possuem baixa necessidade em se aperfeiçoar nas diretrizes curriculares.	51%	62%	100%	64%	63%	20%
Gestão do Professor	Frequência das reuniões do Conselho de Classe	● ↑	72,85%	64,84%	Escolas com melhor desempenho promovem reuniões de Conselho de Classe três vezes ou mais, anualmente.	67%	86%	100%	82%	63%	100%
Gestão do Professor	Participação do professor no Planejamento Curricular	● ↑	26,13%	21,63%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que participam do Planejamento Curricular entre 3 a 4 vezes ao ano.	23%	39%	60%	0%	63%	33%

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK		DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa		BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Gestão do Professor	Realização de reuniões entre os professores	● ↑	40,40%	21,71%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que realizam semanalmente reuniões entre seus colegas.	31%	71%	40%	45%	100%	100%
Gestão do Professor	Desenvolvimento do conteúdo previsto pelos professores	● ↑	68,61%	55,18%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que desenvolvem mais de 80% do conteúdo previsto.	62%	46%	25%	36%	63%	60%
Práticas pedagógicas	Professor propõe dever de casa	● ↑	52,41%	43,23%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que propõem diariamente dever de casa para os alunos.	49%	96%	100%	82%	100%	100%
Práticas pedagógicas	Professor corrige dever de casa	● ↑	60,74%	53,54%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que corrigem diariamente o dever de casa.	58%	82%	75%	64%	88%	100%
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades em grupos de alunos	● ↑	50,54%	44,50%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que propõem atividades em grupos de alunos semanalmente.	47%	76%	100%	36%	88%	80%
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades de cópia de textos	● ↓	41,09%	46,52%	Escolas com pior desempenho possuem mais professores que propõem atividades aos alunos de cópias de textos diariamente.	44%	78%	75%	82%	75%	80%
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades de leitura	● ↑	35,68%	27,29%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que propõem atividades diárias de estímulo à leitura dos alunos.	31%	54%	33%	44%	100%	40%
Práticas pedagógicas	Professor propõe atividades de discussão de exercícios numéricos	● ↑	77,68%	70,73%	Escolas com melhor desempenho possuem mais professores que discutem diariamente se os resultados numéricos obtidos na solução de um problema são	75%	88%	75%	75%	100%	100%
Recursos pedagógicos	Utilização de jornais como recurso pedagógico	● ↓	6,73%	5,36%	Escolas com melhor desempenho nunca utilizam jornais como recurso pedagógico.	6%	5%	0%	18%	0%	0%
Recursos pedagógicos	Utilização de revistas informativas como recurso pedagógico	● ↓	6,73%	5,36%	Escolas com melhor desempenho nunca utilizam revistas como recurso pedagógico.	6%	5%	0%	18%	0%	0%
Recursos pedagógicos	Utilização de livros de literatura como recurso pedagógico	● ↑	57,70%	52,56%	Escolas com melhor desempenho utilizam sempre livros de literatura como recurso pedagógico.	56%	49%	60%	64%	50%	20%
Recursos pedagógicos	Utilização de projetor como recurso pedagógico	● ↑	24,99%	15,04%	Escolas com melhor desempenho utilizam sempre projetor como recurso pedagógico.	19%	21%	0%	64%	0%	20%
Recursos pedagógicos	Utilização de programas e aplicativos como recurso pedagógico	● ↑	25,01%	16,61%	Escolas com melhor desempenho utilizam sempre programas de computador e aplicativos como recurso pedagógico.	20%	21%	0%	45%	0%	40%

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK		DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa		BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Recursos pedagógicos	Utilização de internet como recurso pedagógico	● ↑	37,03%	26,42%	Escolas com melhor desempenho utilizam sempre internet como recurso pedagógico.	31%	28%	25%	45%	0%	40%
Recursos pedagógicos	Qualidade do livro didático	● ↑	64,54%	50,20%	Escolas com melhor desempenho possuem livros didáticos com maior qualidade. Já escolas com pior desempenho possuem livros com pior qualidade.	58%	72%	25%	82%	100%	80%
Condição socioeconômica do aluno	Condição socioeconômica do aluno não influenciar no desempenho escolar	● ↑	22,74%	14,61%	Escolas com melhor desempenho não possuem problemas de aprendizagem dos alunos devido ao seu meio social. Já escolas com pior desempenho apresentam esse tipo de problema.	20%	16%	0%	0%	25%	40%
Condição socioeconômica do aluno	Aluno possui máquina de lavar roupa em casa	● ↑	93,83%	91,11%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos que possuem eletrodomésticos como máquina de lavar em casa.	93%	89%	95%	89%	82%	-
Condição socioeconômica do aluno	Família do aluno possui automóvel	● ↑	76,61%	66,19%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos cujas famílias possuem automóveis.	72%	77%	78%	76%	78%	-
Condição socioeconômica do aluno	Número de moradores na residência do aluno	● ↓	11,93%	13,67%	Escolas com pior desempenho possuem mais alunos que residem em casas com 6 pessoas ou mais habitando.	13%	20%	13%	22%	25%	-
Dedicação do aluno	Utilização da biblioteca pelos alunos	● ↑	45,97%	43,26%	Escolas com melhor desempenho possuem alunos que utilizam a biblioteca frequentemente.	44%	37%	11%	41%	58%	-
Dedicação do aluno	Aluno possui gosto em estudar	● ↑	70,79%	66,62%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos que declaram gostar de estudar.	69%	69%	56%	78%	72%	-
Dedicação do aluno	Aluno pretende continuar estudos	● ↑	27,31%	23,92%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos que pretendem continuar estudando no futuro. Já escolas com pior desempenho apresentam alunos que pretendem apenas trabalhar no futuro.	25%	28%	32%	24%	28%	-
Disciplina e Violência dos alunos	Existência de atos de violência realizadas pelos alunos	● ↓	56,34%	70,39%	Escolas com pior desempenho possuem alunos que agredem aos professores e funcionários da escola. Já alunos sem esse comportamento agressivo estão mais presentes em escolas de melhor desempenho.	63%	50%	100%	100%	0%	0%
Disciplina e Violência dos alunos	Tempo gasto em sala com indisciplina	● ↓	4,95%	7,85%	Escolas com pior desempenho possuem professores que gastam entre 40% a 60% do tempo de aula mantendo a ordem/disciplina dos alunos.	6%	19%	75%	0%	0%	0%
Disciplina e Violência dos alunos	Uso de drogas pelos alunos	● ↓	2,19%	4,31%	Escolas com melhor desempenho não possuem problemas de uso de drogas e bebidas alcoólicas pelos alunos. Já escolas com pior desempenho apresentam esse tipo de problema.	3%	0%	0%	0%	0%	0%

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK			DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa	DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Leitura dos alunos	Frequência de leitura do aluno em jornais	● ↓	36,84%	43,26%	Escolas com pior desempenho possuem mais alunos que leem frequentemente jornais e revistas. Já alunos que não possuem esse hábito são observados em escolas com melhor desempenho.	40%	50%	38%	53%	59%	-
Leitura dos alunos	Frequência de leitura do aluno em gibis	● ↑	44,79%	41,94%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos que leem frequentemente gibis.	43%	47%	57%	40%	44%	-
Leitura dos alunos	Frequência de leitura do aluno em notícias na internet	● ↑	30,54%	29,48%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos que leem frequentemente notícias da internet.	30%	32%	39%	27%	29%	-
Leitura dos alunos	Frequência de visita do aluno à biblioteca	● ↑	11,72%	9,86%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos que frequentam sempre à biblioteca.	11%	9%	6%	0%	20%	-
Perfil da família do aluno	Formação do pai ou responsável do aluno	● ↑	38,97%	29,34%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos cujo pai ou responsável possui formação acima do nível médio.	34%	59%	71%	48%	57%	-
Perfil da família do aluno	Alfabetização do pai ou responsável do aluno	● ↑	96,38%	95,21%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos cujo pai ou responsável sabe ler. Já os que não sabem ler são observados em maior frequência nas escolas de pior desempenho.	96%	98%	100%	98%	97%	-
Perfil da família do aluno	Formação da mãe ou responsável do aluno	● ↑	49,49%	39,62%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos cuja mãe ou responsável possui formação acima do nível médio.	44%	53%	58%	33%	67%	-
Perfil da família do aluno	Aluno não reside com pai ou responsável	● ↓	28,89%	34,24%	Escolas com pior desempenho possuem mais alunos que não residem com o pai ou homem responsável.	31%	25%	32%	24%	20%	-
Perfil da família do aluno	Idade do aluno no ingresso à escola	● ↓	13,11%	19,55%	Escolas com pior desempenho possuem mais alunos que ingressaram nos estudos após os 6 anos de idade.	16%	14%	14%	11%	17%	-
Participação da família e comunidade	Membros da comunidade utilizam biblioteca	● ↑	49,36%	35,11%	Os membros da comunidade de escolas com melhor desempenho utilizam suas bibliotecas.	40%	0%	0%	0%	0%	0%
Participação da família e comunidade	Participação da família do aluno em Reuniões de Pais	● ↑	55,49%	51,48%	Escolas com melhor desempenho possuem mais alunos cuja família frequenta sempre às Reuniões de Pais. Já famílias de alunos que não frequentam as reuniões são mais observadas em escolas de pior desempenho.	53%	68%	65%	70%	68%	-

CATEGORIAS (Grupo de Variáveis)	VARIÁVEIS	EFEITO	BENCHMARK		DESCRIÇÃO (Análise de Quartil)	DIAGNÓSTICO DAS ESCOLAS BRASILEIRAS (2º Estágio DEA)					
			Referência Positiva	Referência Negativa		BRASIL	Município de pequeno porte	ESCOLA A	ESCOLA B	ESCOLA C	ESCOLA D
Infraestrutura da escola	Inexistência de internet na escola	● ↓	10,67%	18,13%	Escolas com pior desempenho não possuem acesso à internet para os alunos.	14%	0%	0%	0%	0%	0%
Infraestrutura da escola	Condição do acesso à internet na escola	● ↑	50,63%	37,00%	Escolas com melhor desempenho oferecem internet com boas condições de uso para os alunos.	44%	75%	0%	100%	100%	100%
Infraestrutura da escola	Inexistência de quadra de esportes na escola	● ↓	7,57%	13,19%	Escolas com pior desempenho não possuem quadra de esportes.	10%	25%	0%	0%	0%	100%
Infraestrutura da escola	Condição ruim da quadra de esportes na escola	● ↓	9,73%	18,86%	Escolas com pior desempenho apresentam condições estruturais ruins da quadra de esportes.	14%	0%	0%	0%	0%	0%
Infraestrutura da escola	Condição da biblioteca na escola	● ↑	63,47%	58,44%	Escolas com melhor desempenho oferecem biblioteca com boas condições estruturais para os alunos.	61%	100%	100%	100%	100%	100%
Infraestrutura da escola	Biblioteca com acervo diversificado	● ↑	90,47%	81,54%	Escolas com melhor desempenho oferecem biblioteca com acervo diversificado.	86%	100%	100%	100%	100%	100%
Infraestrutura da escola	Carência de infraestrutura física da escola	● ↓	21,65%	31,55%	Escolas com melhor desempenho não possuem carências na sua estrutura física.	26%	11%	25%	0%	0%	20%
Segurança e Depredação	Mecanismos de segurança na escola	● ↑	90,29%	79,85%	Escolas com melhor desempenho possuem cercas, grades e muros para garantir a segurança dos alunos.	85%	100%	100%	100%	100%	100%
Segurança e Depredação	Depredação da escola	● ↓	29,17%	50,92%	Escolas com pior desempenho apresentam mais sinais de depredação em sua infraestrutura.	40%	25%	0%	0%	0%	100%