

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração Mestrado

JOSENILDO DE OLIVEIRA

**A INTERFERÊNCIA DO ENGAJAMENTO NA GESTÃO DA PROMOÇÃO DO
PROJETO SOMAR ENQUANTO POLÍTICA PÚBLICA**

Belo Horizonte
2024

JOSENILDO DE OLIVEIRA

**A INTERFERÊNCIA DO ENGAJAMENTO NA GESTÃO DA PROMOÇÃO DO
PROJETO SOMAR ENQUANTO POLÍTICA PÚBLICA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profª. Dra. Adélia Marina de Campos Cursino

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade

Belo Horizonte
2024

OLIVEIRA, Josenildo de

O48i

A interferência do engajamento na gestão da promoção do Projeto Somar enquanto política pública. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

146 p.

Orientadora: Dr^a. Adélia Marina de Campos Cursino

Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Engajamento - Políticas Públicas - Projeto Somar
I. Josenildo de Oliveira II. Centro Universitário Unihorizontes –
Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.361


Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO do(a) Senhor(a) **Josenildo de Oliveira** REGISTRO Nº. 774 No dia 02/10/2024 às 15:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**A interferência do engajamento na gestão da promoção do Projeto Somar enquanto política pública. Belo Horizonte: Centro Universitário.**" Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **ADELIA MARINA DE CAMPOS CURSINO**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.


02/10/2024




Profª. Drª. **ADELIA MARINA DE CAMPOS CURSINO**
Centro Universitário Unihorizontes
Documento assinado digitalmente

 **DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO**
Data: 03/10/2024 13:11:01-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. **DANIELA VIEGAS DA COSTA NASCIMENTO**
Centro Universitário Unihorizontes
Documento assinado digitalmente

 **BRUNO MEDEIROS ASSIMOS**
Data: 03/10/2024 14:37:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. **BRUNO MEDEIROS ASSIMOS**
Centro Universitário Unihorizontes
Documento assinado digitalmente

 **VANIA APARECIDA REZENDE**
Data: 03/10/2024 11:35:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profª. Drª. **Vânia Aparecida Rezende**
Universidade Federal de São João Del Rei

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada

**A INTERFERÊNCIA DO ENGAJAMENTO NA GESTÃO DA PROMOÇÃO DO
PROJETO SOMAR ENQUANTO POLÍTICA PÚBLICA**

,

orientado pela Profa. Dra. Adélia Marina de Campos Cursino,

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro
Universitário Unihorizontes, de autoria de **Josenildo de Oliveira**

.

ITENS DA REVISÃO

- Correção gramatical e ortográfica
- Inteligibilidade do texto
- Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 10 de setembro de 2024



Eveline de Oliveira
Registro MEC LP-4044

AGRADECIMENTOS

A Deus.

Foram vários os momentos em que recorri a Ele e ainda continuo fazendo, pedindo sabedoria para me guiar na realização do mestrado e nos demais caminhos a serem percorridos.

Aos meus familiares. Mesmo sem saberem, necessariamente, o que é um mestrado, me apoiaram, cada um do seu jeito.

Aos professores do Mestrado do Centro Universitário Unihorizontes, pela acolhida e ensinamentos repassados, sobretudo às professoras Nairana Radtke Caneppele Bussler e Fernanda Versiani de Rezende, que fizeram contribuições relevantes para a elaboração desta dissertação. Aos professores Daniela Viegas da Costa-Nascimento e Bruno Medeiros Ássimos, que participaram do processo de qualificação, apresentando subsídios para o aprimoramento da pesquisa.

À professora Helena Belintani Shigaki, que iniciou o processo de orientação desta pesquisa, me conduzindo para chegar ao resultado alcançado. À professora Adélia Marina de Campos Cursino, que deu continuidade ao processo de orientação, me dando liberdade para a realização da pesquisa e conclusão do trabalho.

À Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, professora Caíssa Veloso e Sousa, sempre atenta às necessidades dos mestrandos, atendendo-nos dentro de suas possibilidades. No meu caso em específico, apoiando na substituição dos professores que me orientaram.

Aos amigos Amanda Barboza, Marcelo Ataíde e Maxwell Martins, que compartilharam comigo a jornada de quase todos os trabalhos do mestrado, enriquecendo cada etapa com seus pontos de vista, por vezes divergentes dos meus, mas sempre profundamente valiosos. Agradeço imensamente pela parceria e aprendizado.

Aos demais colegas da turma Gestão Pública e Sociedade – Sábado, pelo companheirismo e trocas de aprendizado. Certamente foram sábados muito proveitosos.

À amiga Danielle Costa, pela permuta de aprendizado para a realização desta pesquisa. Foram vários os momentos de apoio e de escuta durante todo o processo.

Como normalmente digo, as instituições, principalmente as públicas, não têm vida própria. As normas, os processos e as demais legislações existentes só foram criados ou estabelecidos porque existiu uma pessoa na retaguarda de tais ações. Com isso, agradeço ao colega servidor público da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, Paulo Henrique

Rodrigues, que, enquanto esteve à frente da Superintendência de Desenvolvimento e Avaliação, promoveu e fez acontecer o Projeto Trilhas de Futuro – Educadores, projeto que possibilitou o financiamento deste mestrado.

Às servidoras Norma Lopes e Geralda Schyra, em exercício na Superintendência Regional de Ensino Metropolitana A, que me apoiaram no processo de interação junto aos gestores de uma das escolas do Projeto Somar, unidade de análise desta pesquisa, e no processo de obtenção da anuência da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Ao senhor Claudenir Machado, representante da organização da sociedade civil parceira da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, que atua no processo de gestão das escolas do Projeto Somar, que, desde o primeiro contato, se mostrou favorável à realização desta pesquisa, sem criar empecilhos, me fornecendo o apoio necessário para acesso aos estabelecimentos de ensino.

Aos servidores públicos que participaram da realização da pesquisa, principalmente aos que se prontificaram em me auxiliar no primeiro contato realizado, por me concederem alguns minutos para uma entrevista, demonstrando conhecerem a relevância necessária que uma pesquisa acadêmica exige. Certamente a contribuição de todos foi muito relevante para os resultados obtidos. Minha gratidão.

Por último, agradeço à equipe da Assessoria de Ensino Superior, unidade administrativa da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, responsável por dar anuência à realização desta pesquisa. Mesmo sendo prioritária a realização da pesquisa em área ou temática afeta à Secretaria (artigo 10, da Resolução SEE nº 4.697, de 13 de janeiro de 2022), a equipe envidou esforços para dificultar os trâmites necessários para a sua anuência. Isso me fez, mais uma vez, depois de 55 dias (prazo que a unidade administrativa necessitou para me fornecer as quatro anuências do mesmo projeto, e assim iniciar a pesquisa), convalidar a importância dos processos burocráticos dentro das instituições e do quão é essencial dispor de gestores e servidores públicos habilitados para a função a qual foram designados. Quando existe a ausência desses processos, servidores não contam com um fluxo de trabalho para facilitar as demandas dos cidadãos e de demais interessados, ou criam um que dificulta as ações, sem prazos e, quando existe, não são públicos. Ações de trabalho, como as executadas por essa equipe, reforçam o meu papel e função de servidor público sobre o que não deve ser feito, de maneira alguma, a quem recorre a uma unidade da administração pública. Por isso, o meu agradecimento.

Os servidores públicos são pouco engajados em seu trabalho, o que compromete a eficiência na prestação do serviço. Isso pode ser reflexo de uma desarticulação entre os valores pessoais e organizacionais mediados pela satisfação no trabalho.

Diego César Terra de Andrade

RESUMO

Objetivo: analisar como o engajamento de gestores públicos interfere na promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com organizações da sociedade civil, denominada Projeto Somar, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

Teoria: a teoria do engajamento apresenta perspectiva em diversas áreas, incluindo psicologia, gestão de recursos humanos e marketing. A importância desta teoria reside em sua capacidade de explicar e melhorar a interação e o envolvimento das pessoas com determinadas atividades, ambientes ou organizações. Portanto, se bem utilizada, pode oferecer uma estrutura valiosa para entender e melhorar a forma como indivíduos se relacionam com suas atividades e seu ambiente laboral.

Método: este trabalho é classificado como uma pesquisa social e de natureza básica, com objetivo descritivo, abordagem qualitativa e no qual utilizou-se, como procedimento técnico, um estudo de caso. A unidade de análise foi o Projeto Somar, uma das políticas públicas da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Os dados foram coletados por meio de uma entrevista com roteiro semiestruturado, realizada com 18 servidores públicos, ocupantes de funções de gestão e assessoramento e que, de alguma maneira, podem auxiliar no processo de gestão da promoção da política pública foco da análise nesta pesquisa. Os dados foram analisados e interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Resultados: sintetizam-se as principais reflexões sobre o impacto do processo de engajamento de gestores públicos na promoção do Projeto Somar. As análises revelam que, embora os gestores reconheçam a importância do engajamento, sua aplicação prática é limitada por sentimentos de insegurança, desconforto e falta de apoio institucional, o que compromete, de modo geral, a efetividade da política pública. Também destaca-se que a deficiência na comunicação da Secretaria de Estado de Educação e a falta de publicização adequada dificultam o engajamento dos servidores, impactando negativamente a execução da política pública. Para o sucesso e a sustentabilidade do Projeto Somar é fundamental intensificar ações de comunicação e promover o uso de tecnologias da informação e comunicação, além de investir na publicização em todas as fases desta política, desde a formulação até a avaliação.

Contribuições teóricas ou metodológicas: a pesquisa pode contribuir para a compreensão de como o engajamento de servidores públicos afeta a gestão de políticas públicas, além de

oferecer novas perspectivas sobre o papel de alguns cidadãos, neste trabalho sendo representados por gestores públicos, na cocriação e na implementação de políticas públicas. Também pode identificar fatores críticos que promovem ou dificultam o engajamento efetivo, ajudando a teoria a evoluir com base em dados empíricos. O trabalho proporcionou, além do avanço do conhecimento acadêmico, a elaboração de recomendações práticas para gestores públicos e formuladores de políticas, contribuindo para a melhoria da governança e da eficácia das políticas públicas por meio do engajamento ativo destes servidores.

Contribuições gerenciais e sociais: demonstrou-se a importância de compreender como utilizar o fenômeno do engajamento, em todas as partes envolvidas, para a promoção de um produto ou serviço, neste caso, de uma política pública, relacionando-o diretamente à estratégia de comunicação da organização. Do ponto de vista social, demonstrou-se que políticas públicas desenvolvidas com participação cidadã de quem, de fato, faz o processo acontecer pode ter maior aceitação e legitimidade, facilitando sua implementação e adesão. Também pode evidenciar como o fenômeno do engajamento auxilia no aumento da confiança dos cidadãos, servidores públicos, em relação a uma organização.

Palavras-Chave: Engajamento, Políticas Públicas, Projeto Somar.

ABSTRACT

Objective: analyze how the engagement of public managers interferes in the promotion of the public policy of sharing the management of state schools with civil society organizations, called Projeto Somar, of the State Secretariat of Education of Minas Gerais.

Theory: Engagement theory offers insights into a variety of areas, including psychology, human resource management, and marketing. The importance of this theory lies in its ability to explain and improve people's interaction and involvement with certain activities, environments, or organizations. Therefore, if used well, it can provide a valuable framework for understanding and improving the way individuals relate to their activities and their work environment.

Methods: This work is classified as a social and basic research, with descriptive objective, qualitative approach and in which a case study was used as a technical procedure. The unit of analysis was the Somar Project, one of the public policies of the State Secretariat of Education of Minas Gerais. The data were collected through a semi-structured interview, conducted with 18 public servants, who occupy management and advisory functions and who, in some way, can assist in the management process of the promotion of the public policy focused on the analysis in this research. The data were analyzed and interpreted through the content analysis technique.

Results: The main reflections on the impact of the process of engaging public managers in promoting the Somar Project are summarized. The analyses reveal that, although managers recognize the importance of engagement, its practical application is limited by feelings of insecurity, discomfort and lack of institutional support, which generally compromises the effectiveness of the public policy. It is also highlighted that the deficiencies in communication by the State Department of Education and the lack of adequate publicity hinder the engagement of public servants, negatively impacting the implementation of the public policy. For the success and sustainability of the Somar Project, it is essential to intensify communication actions and promote the use of information and communication technologies, in addition to investing in publicity in all phases of this policy, from formulation to evaluation.

Theoretical or methodological contributions: The research can contribute to the understanding of how the engagement of public servants affects the management of public policies, in addition to offering new perspectives on the role of some citizens, in this work

represented by public managers, in the co-creation and implementation of public policies. It can also identify critical factors that promote or hinder effective engagement, helping the theory to evolve based on empirical data. In addition to advancing academic knowledge, the work provided the development of practical recommendations for public managers and policy makers, contributing to the improvement of governance and the effectiveness of public policies through the active engagement of these servants.

Managerial or social contributions: The importance of understanding how to use the phenomenon of engagement, in all parties involved, to promote a product or service, in this case, a public policy, was demonstrated, directly relating it to the organization's communication strategy. From a social point of view, it was demonstrated that public policies developed with citizen participation from those who actually make the process happen can have greater acceptance and legitimacy, facilitating their implementation and adherence. It can also show how the phenomenon of engagement helps to increase the trust of citizens and public servants in an organization.

Keywords: Engagement, Public Policy, Somar Project.

RESUMEN

Objetivo: analizar cómo el compromiso de los gestores públicos interfiere en la promoción de la política pública de compartir la gestión de las escuelas públicas con organizaciones de la sociedad civil, denominada Proyecto Somar, de la Secretaría de Educación del Estado de Minas Gerais.

Teoría: La teoría del compromiso presenta perspectivas en varias áreas, incluida la psicología, la gestión de recursos humanos y el marketing. La importancia de esta teoría radica en su capacidad para explicar y mejorar la interacción y la implicación de las personas con determinadas actividades, entornos u organizaciones. Por lo tanto, si se utiliza bien, puede ofrecer un marco valioso para comprender y mejorar la forma en que las personas se relacionan con sus actividades y su entorno laboral.

Método: Este trabajo se cataloga como investigación social de carácter básico, con objetivo descriptivo, enfoque cualitativo y en el que se utilizó como procedimiento técnico el estudio de caso. La unidad de análisis fue el Proyecto Somar, una de las políticas públicas de la Secretaría de Educación del Estado de Minas Gerais. Los datos fueron recolectados a través de una entrevista con guion semiestructurado, realizada a 18 servidores públicos, que ocupan roles de gestión y asesoría y que, de alguna manera, pueden coadyuvar en el proceso de gestión de promoción de la política pública objeto de análisis. en esta investigación. Los datos fueron analizados e interpretados mediante la técnica de análisis de contenido.

Resultados: Se resumen las principales reflexiones sobre el impacto del proceso de involucramiento de gestores públicos en la promoción del Proyecto Somar. Los análisis revelan que, aunque los directivos reconocen la importancia del compromiso, su aplicación práctica está limitada por sentimientos de inseguridad, malestar y falta de apoyo institucional, lo que generalmente compromete la eficacia de las políticas públicas. También se destaca que la falta de comunicación del Departamento de Educación del Estado y la falta de publicidad adecuada dificultan la participación de los servidores públicos, impactando negativamente la ejecución de las políticas públicas. Para el éxito y sostenibilidad del Proyecto Somar, es fundamental intensificar las acciones de comunicación y promover el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, además de invertir en publicidad en todas las fases de esta política, desde la formulación hasta la evaluación.

Contribuciones teóricas o metodológicas: La investigación puede contribuir a la comprensión de cómo la participación de los servidores públicos incide en la gestión de las políticas públicas, además de ofrecer nuevas perspectivas sobre el papel de algunos ciudadanos, siendo en este trabajo representados por los gestores públicos, en la co-creación e implementación de políticas públicas. También puede identificar factores críticos que promueven o dificultan un compromiso efectivo, ayudando a que la teoría evolucione sobre la base de datos empíricos. El trabajo proporcionó, además del avance del conocimiento académico, la elaboración de recomendaciones prácticas para gestores públicos y formuladores de políticas, contribuyendo a la mejora de la gobernanza y la eficacia de las políticas públicas a través del compromiso activo de estos empleados.

Contribuciones empresariales o sociales: Se demostró la importancia de comprender cómo utilizar el fenómeno del engagement, entre todas las partes involucradas, para promover un producto o servicio, en este caso, una política pública, relacionándolo directamente con la estrategia de comunicación de la organización. Desde el punto de vista social, se ha demostrado que las políticas públicas desarrolladas con la participación ciudadana de quienes, de hecho, hacen realidad el proceso pueden tener mayor aceptación y legitimidad, facilitando su implementación y adherencia. También puede resaltar cómo el fenómeno del compromiso ayuda a aumentar la confianza de los ciudadanos y servidores públicos en relación con una organización.

Palabras clave: Compromiso, Políticas Públicas, Proyecto Somar.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Adequação de Termos Utilizados na Iniciativa Privada para a Pública	37
Figura 2	Componentes do Engajamento.....	40
Figura 3	Modelo Conceitual do Engajamento em uma Comunidade de Marca.....	44
Figura 4	Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso.....	55
Figura 5	Parte do Fluxo de Aprovação para Realização da Pesquisa.....	62
Figura 6	Modelo Conceitual para o Engajamento de uma Política Pública.....	118

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Perspectiva e Visão de Alguns Autores sobre o Tema Engajamento	38
Tabela 2	Expectativa do Total de Entrevistados por Sujeitos da Pesquisa.....	57
Tabela 3	Total de Entrevistados por Sujeitos da Pesquisa	61
Tabela 4	Categorias Temáticas e as suas Subcategorias	65
Tabela 5	Dados Demográficos e Funcionais dos Sujeitos da Pesquisa	69
Tabela 6	Conceito de Engajamento na Percepção dos Sujeitos da Pesquisa.....	72
Tabela 7	Sentimentos em Relação ao Projeto Somar	76
Tabela 8	Expectativas em relação ao Projeto Somar.....	78
Tabela 9	Políticas Públicas do Governo e o Projeto Somar	81
Tabela 10	Participação dos Servidores nas Políticas Públicas	84
Tabela 11	Atuação do Governo de Minas para a Promoção do Projeto Somar	86
Tabela 12	Atuação da SEE para a Promoção do Projeto Somar	90
Tabela 13	Avaliação das Ações Desenvolvidas pela SEE para a Promoção do Projeto Somar	92
Tabela 14	Desafios para a Promoção do Projeto Somar.....	94
Tabela 15	Influência dos Docentes em Relação ao Projeto Somar	97
Tabela 16	Novas Ideias e Valores para o Projeto Somar.....	99
Tabela 17	A Política Pública que envolve o Projeto Somar como Demanda de Grupos da Sociedade.....	103
Tabela 18	Aprimoramento dos Indicadores Educacionais do Projeto Somar	105
Tabela 19	Divulgação do Projeto Somar pela SEE	109
Tabela 20	Influência dos Demais Atores Envolvidos com a Política Pública - Projeto Somar	111
Tabela 21	Processo de Comunicação da SEE para a Promoção do Projeto Somar.....	114

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASU	Assessoria de Ensino Superior
DIEM	Diretoria de Ensino Médio
EJA	Educação de Jovens e Adultos
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IES	Instituição de Ensino Superior
OSC	Organização da Sociedade Civil
PECIM	Programa Nacional de Escolas Cívicos-Militares
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
SECOM	Secretaria de Estado de Comunicação Social
SEE	Secretaria de Estado de Educação
SEI	Sistema Eletrônico de Informações
SEPLAG	Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão
SRE	Superintendência Regional de Ensino
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

ENGAJAMENTO ALÉM DAS TELAS.....	19
1 INTRODUÇÃO	21
1.1 Objetivos.....	26
1.1.1 <i>Objetivo Geral</i>	27
1.1.2 <i>Objetivos Específicos</i>	27
1.2 Justificativa.....	27
1.3 Adequação à Linha de Pesquisa	30
1.4 Contextualização do Objeto de Estudo.....	31
2 REFERENCIAL TEÓRICO	36
2.1 Teoria do Engajamento.....	37
2.1.1 <i>Perspectiva: Motivação no Ambiente de Trabalho</i>	39
2.1.2 <i>Perspectiva: Estratégia de Marca e Relacionamento com os Clientes</i>	42
2.1.3 <i>Perspectiva: Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação</i>	45
2.2 Políticas Públicas e Gestão Governamental	47
3 METODOLOGIA.....	54
3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa.....	54
3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa	56
3.3 Coleta de Dados.....	61
3.4 Análise e Interpretação dos Dados	64
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa	69
4.2 Percepções Sobre o Engajamento.....	71
4.2.1 <i>O Engajamento, ou a Falta Dele, como Estratégia da Política Pública e Relacionamento com os Servidores Públicos</i>	75
4.2.2 <i>Gestão Governamental e Ações Implementadas para a Promoção da Política Pública Projeto Somar na Secretaria de Estado de Educação de MG</i>	86
4.2.3 <i>A Contribuição do Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação para a Promoção da Política Pública Projeto Somar</i>	108
4.3 Modelo Conceitual para o Engajamento de uma Política Pública.....	116
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	123
REFERÊNCIAS.....	128

APÊNDICE A – RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS PROEB.....	134
APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	140
APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DO PROCESSO ADOTADO PELA ASU PARA APROVAR A REALIZAÇÃO DE PESQUISAS ACADÊMICAS NAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA SEE	141
APÊNDICE D – REFERÊNCIAS PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	142
APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO.....	145

ENGAJAMENTO ALÉM DAS TELAS

Deduzindo que você tem cadastro ativo e faz utilização de alguma plataforma de mídia social e considerando a maioria dos comentários que me foram proferidos durante a realização desta pesquisa, quando mencionava o que estava estudando, alguns, inclusive por alguns professores, é muito provável que ao ler o termo engajamento no título desta pesquisa, o primeiro pensamento levou você ao conceito, ou referência dele, relacionado às mídias sociais. Confesso que, quando fiz a proposição da pesquisa, era essa a minha ideia sobre engajamento. Se você não faz uso de alguma mídia social e ou já tenha lido sobre engajamento, sua definição para o termo pode estar em consonância com os autores que foram apresentados nesta pesquisa ou próxima da deles.

Como disse uma das professoras do mestrado, “Não! Engajamento não é só isso. É muito mais do que isso”, quando fiz referência do conceito relacionado às mídias sociais. O termo engajamento, muitas vezes exprime imagens de curtidas, compartilhamentos e comentários em plataformas de mídia social. No entanto, é essencial ter em mente e reconhecer que o engajamento vai muito além das telas brilhantes dos nossos dispositivos eletrônicos. Ele permeia nossas interações diárias, moldando nossas experiências no ambiente de trabalho e enriquecendo nossas relações sociais.

Dentro das organizações, o engajamento é o elo que une equipes, impulsiona a inovação, alimenta a produtividade e faz um processo acontecer. Imagine uma reunião em que todos os participantes estão verdadeiramente envolvidos, se sentem confortáveis para contribuir ativamente com ideias e perspectivas para melhorar um produto ou serviço. Esse é o engajamento no seu auge, transformando um simples encontro em uma incubadora de criatividade e colaboração. Quando os funcionários se sentem valorizados e conectados com a missão de uma organização, seja ela pública ou privada, eles podem se tornar embaixadores entusiasmados dela, conseqüentemente de seus produtos, e geram resultados tangíveis em termos de desempenho e satisfação no ambiente de trabalho. Estão motivados a entregarem produtos e serviços condizentes com o que é esperado pela alta administração e por grande parte dos cidadãos, ao se tratar de organizações públicas.

Fora do contexto das organizações, o engajamento é a essência das relações sociais significativas. Pense em uma conversa animada com seus amigos, na qual todos estão completamente imersos no momento, trocando histórias e risadas. Esse tipo de interação é alimentado pelo engajamento genuíno, pelo interesse mútuo e pela empatia com o próximo. Da mesma forma, o engajamento está presente em gestos simples de cortesia, como segurar a porta

para alguém ou oferecer um ouvido atento a um colega que precisa desabafar. Claro! Se ocorrer de forma genuína e você se sentir confortável com a situação. São esses pequenos atos de engajamento que fortalecem os laços humanos e enriquecem nossa experiência coletiva.

Outra situação em que é possível ver o processo do engajamento emanar de um indivíduo é quando você está transitando em um centro de compras despreziosamente, sem nenhuma intenção específica de adquirir algum produto ou serviço. Em dado momento, algum estímulo visual ou sonoro, por exemplo, ocasionado pelo marketing de alguma loja ou marca, chama a sua atenção, a ponto de fazer você querer adquirir um produto ou um serviço. Mesmo que isso não ocorra, é provável que você irá conversar com outras pessoas sobre o bem, ou até mesmo fazer planos de aquisição dele.

Assim, fica claro que o engajamento não é uma prerrogativa exclusiva das mídias sociais. Quando você pensa, por exemplo, em curtir, comentar de maneira positiva ou compartilhar um *post*, uma foto, um vídeo ou, até mesmo, um comentário em uma mídia social, está inferindo os mesmos sentimentos das situações expostas anteriormente, como na reunião com sua equipe de trabalho ou numa roda de conversa com seus amigos. O engajamento é uma força poderosa que permeia todos os aspectos de nossas vidas, desde o local de trabalho até nossas interações sociais mais íntimas. Ao reconhecer e cultivar o engajamento positivo em todas as suas formas, podemos construir comunidades mais fortes, equipes mais coesas e relacionamentos mais significativos. Quando você pensar em engajamento, lembre-se: ele está em toda parte, apenas esperando para ser descoberto e nutrido em cada interação que temos.

Nesta pesquisa foi considerado esse conceito mais amplo de engajamento, ou seja, não está focado em mídias sociais. A ideia foi relacionar esse fantástico instrumento à ação de uma promoção, seja ela de uma marca, de um produto ou de um serviço que, no caso deste trabalho, é uma política pública. É importante ressaltar que a política pública escolhida é apenas uma cortina para exemplificar o fenômeno do engajamento, uma vez que ele pode ser analisado sob a perspectiva de qualquer outro produto ou serviço, seja de uma organização pública ou privada.

1 INTRODUÇÃO

Ao considerarmos o papel dos cidadãos para a promoção de políticas públicas é possível identificar o potencial que eles apresentam de contribuir para o desenvolvimento do país (Pavan et al., 2020). Supõe-se que estes mesmos cidadãos, ao reconhecerem os problemas, no âmbito público, consigam engajar-se na sociedade para buscar o alcance de objetivos comuns e compartilhados (Magnoni et al., 2017). Nesse reconhecimento está o potencial de mudança do discurso e da comunicação que é capaz de transformar os indivíduos em participantes do processo e, também, pode levar à relação entre cidadãos e um governo (Campbell, 2005).

É relevante compreender que a comunicação entre um governo e seus cidadãos tem funções importantes, também, entre os membros da organização. A comunicação organizacional é vista como uma ferramenta essencial que pode fornecer informações sobre os membros da organização e demais partes, externas, interessadas, o que pode ser benéfico quando utilizada como um meio para promover bons relacionamentos entre seus membros (Brito, 2019).

Quando ocorre uma mudança de comportamento, decorrente de um processo de comunicação, sobre determinado fato em uma organização, seus membros e demais indivíduos passam de espectadores para agentes ativos no exercício de uma comunicação (Pavan et al., 2020). Ou seja, o processo de comunicação na organização poderá ditar como seus membros e demais interessados irão se comprometer, ou não, com determinados processos. Compreender como o engajamento, aqui entendido como uma forma de comprometimento dos membros de uma organização, afeta os processos de gestão pública é relevante para discutir parte do processo de controle social das organizações governamentais, uma vez que ele, também, pode ser responsável por proporcionar o desenvolvimento de uma sociedade cada vez mais justa e democrática (Sabioni et al., 2016). Nesse sentido, as políticas públicas podem atuar visando à resolução pacífica de alguns dos problemas vivenciados pela sociedade, buscando a estruturação e o aprimoramento do bem comum (Sorrentino et al., 2005).

Existem meios pelo quais é possível trabalhar nos ambientes governamentais para propiciar mais participação e envolvimento dos cidadãos, sejam eles os beneficiários de uma política pública ou os envolvidos com ela, como, por exemplo, gestores públicos, cabendo aos governantes fornecer suporte institucional, bem como facilitar e sustentar os esforços de engajamento entre os cidadãos e um governo (Campbell, 2005).

São raras as vezes em que um governo se propõe a ouvir o que os cidadãos pensam sobre determinadas políticas públicas, sendo elas consideradas, habitualmente, como moeda de troca

para campanhas políticas (Matias & Barros, 2019). Normalmente, os planos de um governo são colocados em prática sem, necessariamente, estarem condizentes com as propostas e o planejamento apresentados inicialmente (Matias & Barros, 2019). Contudo, ter conhecimento sobre as práticas oportunizadas pelo engajamento e saber utilizá-las em seu favor poderiam compor uma estratégia para a promoção de uma política pública, garantindo, assim, que essas ações sejam implementadas conforme o objetivo de seu planejamento, servindo, de fato, para o atendimento das necessidades de um grupo de cidadãos para o qual determinada política pública foi pensada.

A implementação de políticas públicas em um governo pode não satisfazer plenamente a todas as necessidades dos cidadãos, especialmente quando a administração busca uma abordagem estratégica visando otimizar recursos, impulsionar investimentos e aprimorar a eficiência na prestação de serviços essenciais à população. É fundamental reconhecer que, devido à diversidade de demandas e circunstâncias, uma política pública, por si só, pode não alcançar todos os segmentos da sociedade, ressaltando, assim, a importância de parcerias para complementar e ampliar seus efeitos. Com esse objetivo, a adoção de parcerias entre o setor público e o privado tem sido adotada como uma resposta inovadora às crescentes demandas sociais e às limitações orçamentárias dos governos. Visando promover uma reforma gerencial, alguns governos partem do pressuposto de que a execução de certos serviços pode estar sob o domínio e o controle exclusivo do Estado, da iniciativa privada ou ser realizada de maneira compartilhada entre ambos (Melo-Silva et al., 2021).

Nesse contexto é que podem surgir políticas públicas, na área da educação, como a do Projeto Somar, do governo de Minas Gerais, que visa compartilhar a gestão de algumas escolas com organizações da sociedade civil (OSC). As escolas desempenham papel importante como espaços onde as políticas públicas são implementadas na prática. Elas devem estar envolvidas em todo o processo de tomada de decisão, fornecendo *feedback* sobre a eficácia das políticas, identificando desafios e necessidades específicas da comunidade escolar (que envolve docentes, pais e estudantes) e colaborando com outras instituições e órgãos governamentais para garantir o sucesso das iniciativas educacionais propostas.

Visando promover maior participação ativa de cidadãos na implementação de políticas públicas, os docentes constituem elemento essencial da cultura organizacional de uma escola e podem exercer papel fundamental como uma das partes interessadas na área da educação (Watkins, 2022). Ou seja, a maneira como eles se comportam diante de algumas políticas públicas pode influenciar a organização, como um todo, nas tomadas de decisão. Ao integrar abordagens críticas da gestão escolar, aprimorou-se substancialmente a política educacional,

influenciando diretamente o engajamento desses profissionais. Isso é particularmente relevante no debate sobre a democratização da administração escolar, em que se confrontam as teorias da gestão empresarial, estabelecendo uma dicotomia entre os discursos de democratização e eficácia (Krawczyk, 2019).

Os docentes também são essenciais na elaboração de políticas públicas na área educacional, uma vez que podem ser os responsáveis pelo engajamento das demais partes interessadas, proporcionando maior sustentabilidade e coerência das políticas (Watkins, 2022). Além dos docentes, gestores públicos têm grande responsabilidade na efetivação das políticas públicas propostas, uma vez que são eles os incumbidos pela execução direta das ações que culminam em atingir seus objetivos (Herlane et al., 2023).

Quando se trata de uma política pública, é necessário que os governos garantam que ela seja gerada em conjunto com os cidadãos e que suas opiniões sejam consideradas na decisão final acerca da política a ser implementada (Sabioni et al., 2016). Ao permitir que opiniões, impressões e sentimentos sobre determinadas políticas públicas, dos servidores públicos responsáveis pela sua implementação e de demais cidadãos, sejam considerados no processo de concretização ou de correções de possíveis desvios da proposta inicial, o engajamento pode mostrar-se como um instrumento de análise da política pública.

Quando os cidadãos, consumidores de serviços públicos, se dispõem a ter algum envolvimento, no sentido de interagir com determinada política pública, isso ocorre de modo natural, de acordo suas experiências (Mei et al., 2022). Esse envolvimento se dá levando em consideração a vivência desses cidadãos, que podem trazer uma bagagem mais positiva ou negativa sobre o contexto que levou um governo à adoção de uma política pública. Nesse sentido, Brodie et al. (2013) afirmam que indivíduos engajados, envolvidos, têm o sentimento de empoderamento, de satisfação e de relacionamento, além de gerar entre eles confiança e levá-los a terem comprometimento com a ação ou o projeto em questão.

Outra característica do engajamento está relacionada ao conceito de transparência pública. Pasquini et al. (2022) constataram, por meio da realização de uma pesquisa de clima organizacional e engajamento de servidores públicos, a criação de instrumentos de apoio à tomada de decisões e ao favorecimento de transparência pública, o que envolve as ações da política de gestão de pessoas. Já Tavares e Romão (2021) relacionaram o engajamento da sociedade civil como uma forma de participação, colaboração e tomada de decisões governamentais para o favorecimento de políticas públicas em geral, despertando e reforçando o conceito de transparência pública.

O uso de tecnologias também pode favorecer o estreitamento da relação entre sociedade e Estado, no que diz respeito à participação desses cidadãos, de alguma forma, nas políticas públicas (Pavan et al., 2020). Os autores descrevem, ainda, a falta de conexão entre os cidadãos e seus governantes como uma lacuna no campo de estudo. Explorar essa lacuna irá proporcionar maior entendimento de como o engajamento de cidadãos pode ser um meio para a promoção de políticas públicas.

Em um contexto em que os cidadãos demandam aprimoramentos constantes na oferta de serviços públicos pela administração pública e com mais qualidade, métricas de comunicação, tais como engajamento e influência, emergem como uma alternativa viável para otimizar a gestão de troca de conhecimento entre um governo, como provedor de serviços, e seus contribuintes, na posição de demandantes desses serviços (Silva & Minciotti, 2021). A comunicação mediada por tecnologias da informação e comunicação (TIC) tem sido um catalisador constante de mudanças na democratização do acesso e no compartilhamento de conteúdo na sociedade e que deve ser mais bem aproveitada para promover os serviços públicos junto aos cidadãos (Araújo & Araújo, 2018).

A importância do engajamento para o acompanhamento e a participação dos cidadãos nas ações de políticas públicas implementadas por um governo por meio das TIC é discutida no trabalho de Pavan et al. (2020). Os autores examinaram o engajamento dos cidadãos na política brasileira, focando na participação em mandatos eletivos no legislativo e como as tecnologias políticas (*political techs*¹) influenciam esse engajamento. Também analisaram como o uso de ferramentas tecnológicas, como mídias sociais e aplicativos, impacta o envolvimento dos cidadãos na política, identificando os principais determinantes desse engajamento e seus efeitos nas dinâmicas políticas no Brasil (Pavan et al., 2020). Essas ações são similares às analisadas neste estudo, sob a perspectiva de uma política pública originada no poder executivo mineiro.

Nesse sentido, saber utilizar os recursos promovidos pelas TIC pode possibilitar o aumento da participação dos cidadãos nos assuntos de interesse público, se a gestão governamental proporcionar isso; caso contrário, esses indivíduos tendem a acreditar que as oportunidades para participar das decisões públicas estão restritas aos governantes e isso diminui o envolvimento na implementação de uma política pública (Sabioni et al., 2016). À

¹ São exemplos de *political techs* aplicativos e plataformas *on-line* que visam facilitar a interação dos cidadãos com organizações governamentais, para promover a participação cívica, engajamento político, campanhas eleitorais, governança transparente e eficiente, entre outras atividades relacionadas à esfera política. No estado de Minas Gerais temos, como exemplo, o aplicativo MG App Cidadão e o Portal da Transparência.

medida que o cidadão se percebe como integrante do processo e adquire a consciência de que tem voz ativa na sua interação com um governo, o seu engajamento aumentará e, conseqüentemente, ele passará a enxergar a relevância de participar ativamente dos processos que envolvem uma política pública (Pavan et al., 2020).

É importante a existência de meios para avaliar os desejos individuais dos cidadãos, o que Mariani (2005) chama de definição de itens de controle e de verificação dentro dos processos de gestão nas organizações. O autor cita, ainda, a importância de os servidores de uma organização dominarem ferramentas de gerenciamento de processos, a fim de trabalharem as técnicas de tratamento de informações. Esse domínio pode facilitar a promoção de uma participação cidadã efetiva, se a organização criar estratégias que ampliem o engajamento entre os envolvidos em uma política pública e reduzir os obstáculos à participação, sejam eles devido à falta de habilidades no uso de TIC, desinteresse pelo tema ou falta de conhecimento (Pavan et al., 2020).

Ao trabalhar melhor com os recursos de TIC, a administração pública pode trazer implicações positivas para os processos que envolvam as competências de tratamento da informação e comunicação da gestão, permitindo a troca de informações de forma prática e dinâmica entre um governo e os seus cidadãos (Araújo & Araújo, 2018). Insta salientar que os princípios fundamentais do marketing tradicional podem ser empregados na esfera pública desde que devidamente adaptados para atender às particularidades e especificidades das necessidades inerentes de seus cidadãos (Silva & Minciotti, 2021).

As TIC podem auxiliar no processo de engajamento de políticas públicas. Contudo, nesta pesquisa elas são apenas mais um insumo a ser estudado para compreender a interferência do engajamento na gestão da promoção do Projeto Somar enquanto política pública. Nesse sentido, nesta pesquisa estudou-se como ocorre o engajamento, um dos processos para a promoção de uma política pública. Cabe salientar que a política pública pode ocorrer tanto pelo engajamento como pela falta deste. É relevante mencionar que, nesta pesquisa, considerando o escopo da política pública analisada, os cidadãos considerados são os envolvidos diretamente na gestão da promoção do Projeto Somar.

Para alguns autores, o motivo para que possa ocorrer uma intervenção na educação pública, por meio de OSC, a exemplo do Projeto Somar, é a busca de maior eficiência e racionalidade na gestão das unidades escolares, visto que, dentre outras situações, as que envolvem crises financeiras e legislações que regulam o funcionamento da máquina pública Estado, dificultam que o serviço seja prestado com a qualidade almejada (Gawryszewski et al., 2017). Dessa maneira, a administração escolar, no âmbito da gestão gerencial, desperta

interesse entre as diversas partes envolvidas (gestores públicos) que, dentro da instituição educacional, podem implementar suas estratégias, uma vez que a experiência do setor privado empresarial se destaca na gestão pública (Garcia, 2018).

Para embasar esta pesquisa foi importante analisar a percepção dos servidores públicos que ocupam cargos de gestão e ou assessoramento na Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE), em suas várias instâncias (Órgão Central, Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e escolas), uma vez que esses gestores públicos atuam como facilitadores, promovendo a colaboração e a comunicação entre diferentes jurisdições governamentais, além de trabalharem com organizações não governamentais e o setor privado, quando necessário.

A partir do contexto exposto e da problematização explanada, emergiu o problema que norteou a presente pesquisa: como o engajamento de gestores públicos interfere na promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com organizações da sociedade civil, denominada Projeto Somar, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais?

1.1 Objetivos

Considerando que o termo marketing frequentemente carrega conotações comerciais e empresariais, relacionadas à venda de produtos ou serviços para obter lucro e que, no contexto das organizações governamentais, cujo propósito principal é servir ao interesse público e não gerar lucro financeiro, seu uso pode parecer inadequado ou, até mesmo, inapropriado, adotou-se o termo comunicação para descrever as atividades de divulgação e interação da gestão governamental com o público, seus cidadãos.

No contexto desta pesquisa, a comunicação organizacional pode ser vista como o marketing de um governo. Isso não implica em persuasão para influenciar as decisões de compra de produtos por consumidores, mas sim de ideias, em que é buscado informar, educar e envolver os cidadãos em questões de interesse público, sem necessariamente adquirir uma compra no sentido comercial.

Tendo em vista os vários conceitos de engajamento, que são apresentados na subseção 2.1 Teoria do Engajamento, e para que o leitor não seja induzido ao conceito mais comumente utilizado, quando se refere às mídias sociais, optou-se por não utilizar o termo nos objetivos específicos e sim outros mais genéricos que também podem fazer referência aos conceitos de engajamento que são percepção e ações de comunicação.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar como o engajamento de gestores públicos interfere na promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com organizações da sociedade civil, denominada Projeto Somar, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a percepção de gestores públicos em relação às ações de comunicação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais referentes à política pública Projeto Somar;
- b) Identificar e descrever as ações de comunicação realizadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a promoção da política pública Projeto Somar;
- c) Compreender como o uso de tecnologias de informação e comunicação pode contribuir para a promoção da política pública Projeto Somar.

1.2 Justificativa

A investigação realizada se justifica por pretender trazer contribuições para a sociedade, a ponto de identificar novas tendências de relacionamento entre gestores públicos e o Estado, ocasionadas por demandas sociais e que possam orientar as políticas públicas, sendo elas favorecidas pela tomada de decisões baseada em evidências científicas. Motta (2013) ressalta que, no processo de orientação às políticas públicas, a sociedade espera que o atendimento das demandas sociais ocorra pelo uso eficiente dos recursos públicos e que o princípio da transparência também seja praticado.

A sociedade tem experimentado o aprimoramento dos recursos tecnológicos, o que pode auxiliar em maior interação entre os cidadãos. Com o aumento da utilização desses recursos é importante compreender como o engajamento pode ser beneficiado por tais estruturas na iminência de favorecer a promoção de políticas públicas. Ao mesmo tempo, a gestão pública tem demonstrado interesse em incorporar ativamente a participação popular em sua agenda política, buscando a implementação de ações e projetos para fortalecer e estreitar os laços entre o Estado e a sociedade (Pavan et al., 2020).

Para Gambetti e Graffigna (2010), direcionar o foco em promover o engajamento deve ser realizado por todas as partes envolvidas no processo, sejam elas internas ou externas de uma

organização, enfatizando, nesse processo, a função estratégica da comunicação para desenvolver parâmetros e propostas para a sua utilização. Ou seja, a ação de promover o engajamento de uma determinada política pública deve ser intimamente ligada à estratégia de comunicação da organização, envolvendo todas as partes no processo. Compreender a estratégia de comunicação adotada em um órgão governamental para a promoção de uma política pública poderá auxiliar em seu aprimoramento.

Também é relevante que o engajamento seja estudado sob a perspectiva da gestão pública, em que o objetivo das práticas operacionais de administração se assemelha em vários aspectos com os da iniciativa privada (Motta, 2013). O conceito de engajamento, inicialmente concebido na psicologia, encontra aplicação abrangente em diversos domínios, incluindo comportamento organizacional, que pode ser nas áreas de saúde, educação e ciência política (Calder et al., 2016).

Para o aspecto pessoal e profissional, considerando o escopo do financiamento a este programa de pós-graduação, por meio de uma bolsa de estudos concedida pela SEE, é fator determinante que sejam investigadas possíveis situações originadas em projetos e demais políticas públicas desta secretaria que merecem atenção diferenciada. O tema engajamento vai ao encontro, também, do conceito de transparência pública. Compreender essa relação e conseguir que os cidadãos sejam mais participativos nas ações que envolvam determinadas políticas públicas podem contribuir para uma cultura de diálogo e colaboração entre um governo e sua população, originando políticas públicas mais eficazes e duradouras.

Ao questionar as práticas de gestão governamental por meio do engajamento de uma política pública, a sociedade também poderá sentir-se mais participativa junto aos seus representantes dos poderes executivo e legislativo. O estudo realizado propiciou compreender como a sociedade, nesta pesquisa representada por servidores públicos que são gestores e que também são cidadãos, pode participar dos processos de gestão pública por meio do engajamento.

Compreender o engajamento e adaptá-lo, com suas características, para uso na administração pública ainda é pouco usual, se comparado com a utilização desse instrumento realizada por algumas organizações privadas (Alves et al., 2020). Por exemplo, ao pesquisar por artigos de periódicos indexados na Scopus², que é a maior base de dados de resumos e citações revisadas por pares, incluindo revistas científicas, livros e anais de eventos, cobrindo tópicos de pesquisa em todas as disciplinas técnicas e científicas, com curadoria de mais de 7

² Foi utilizado como parâmetro de busca os termos "*engajament*" e "*public policy*", constante no título e no resumo do trabalho, na área de negócios.

mil editores e mais de 1,7 bilhão de referências citadas (Elsevier, 2023), foram encontrados apenas 26 trabalhos que apresentam, concomitantemente, no título e no resumo, algum trabalho que mencione Engajamento e Política Pública. Ao realizar a mesma pesquisa na biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL)³, que é um repositório de artigos científicos na área de administração, contabilidade, economia, engenharia e turismo, e proporciona acesso gratuito à informação técnico-científica, em seu acervo com mais de 65 mil documentos (Spell, 2023), não foram encontrados resultados.

Identificar o conceito de engajamento, associando-o a um exemplo prático da administração pública, pode ocasionar ganhos significativos para a sociedade, em especial para servidores públicos incumbidos da promoção de políticas públicas junto aos demais cidadãos. Segundo Hollebeek (2011b), é necessário que haja envolvimento e interatividade de um indivíduo com uma marca ou ação, ou ainda, com no caso em questão de uma política pública, antes que surja o engajamento. Relacionar as atividades atualmente implementadas por um órgão da administração pública com os conceitos apontados na literatura faz com que ocorra melhor entendimento sobre o tema, o que, conseqüentemente, pode ocasionar mudanças relevantes nas decisões dos gestores públicos, a fim de promoverem-se melhores práticas para a promoção de uma política pública.

Incorporar o engajamento nas práticas da administração pública é uma oportunidade para rever o modelo de gestão que é adotado e fazer uma adequação a uma nova realidade que seja mais condizente com os objetivos da instituição e, também, que estejam alinhados a um propósito de aceitação por parte dos cidadãos. Entender o quão próximo esse relacionamento dos cidadãos está do órgão público e sua gestão é fundamental para que se possam discutir alternativas para o aprimoramento das políticas públicas, sob o viés de sua participação.

A viabilidade da pesquisa foi pautada no acesso que este pesquisador tem ao órgão da administração pública estadual, unidade de observação desta pesquisa. Com isso, a possibilidade de sua execução se tornou mais propensa, sem grandes empecilhos que geralmente podem ser evidenciados na realização de pesquisas acadêmicas. A dificuldade encontrada foi ocasionada por uma das unidades administrativas da SEE, responsável pela anuência da realização da pesquisa nas dependências do órgão, e está mencionada na subseção 3.3 Coleta de Dados.

³ Na base de dados SPELL foram utilizados os mesmos parâmetros de busca, da base de dados Scopus, ou seja, como parâmetro de busca foi pesquisado os termos "*engajement*" e "*public policy*", constante no título e no resumo do trabalho, na área de administração, além de efetuar uma nova consulta apenas com os termos "engajamento" e "política pública", em Português.

1.3 Adequação à Linha de Pesquisa

A prática das atividades relacionadas ao conceito de engajamento é notoriamente identificada por grandes empresas da iniciativa privada. Nesse sentido, é relevante que o tema também seja identificado e estudado dentro de organizações governamentais. Para Motta (2013), os processos da gestão pública são muito similares aos de uma empresa privada, sendo diferenciados apenas pelo uso da política e da neutralidade dos servidores públicos. Com isso, é certo afirmar que, apesar de buscar objetivos finais distintos na prestação de seus serviços, tanto na iniciativa pública, que almeja a prestação de serviços à sociedade, na maioria das vezes sem um custo relativamente atrelado a eles, quanto na privada, que busca retorno financeiro, as boas práticas de gestão podem ser compartilhadas.

Com a adoção de uma estrutura de administração pública gerencial, adotada no final do século XX, esperavam-se competição, descentralização de demandas e privatizações, com um maior poder por parte dos gestores públicos (Motta, 2013). Esse mesmo pensamento foi apontado por Paula (2005) ao mencionar que houve uma nítida separação das funções exercidas pela gestão pública. As atividades estratégicas passaram a focar em trabalhar na eficiência do controle social, ficando a parte política da gestão pública incumbida aos burocratas (Paula, 2005). Essa separação das atividades exercidas por um governo pode favorecer cada vez mais a aceitação de práticas bem-sucedidas da iniciativa privada na gestão pública.

O tema proposto e que foi estudado relaciona-se à linha de pesquisa Estratégia, Inovação e Competitividade e à temática Gestão Pública e Sociedade, ao analisar como um instrumento de governança, constantemente utilizado como uma boa prática de gestão, pela iniciativa privada, pode beneficiar a administração pública que, por consequência, objetiva prestar serviços à sociedade. É importante para o aprimoramento do gerencialismo público que, cada vez mais, ocorram pesquisas que relacionem as práticas adotadas pela iniciativa privada às do setor público, que poderá oferecer recursos para uma administração pública de qualidade.

Cabe ressaltar que o engajamento pode ser um mecanismo de inteligência de mercado utilizado na gestão contemporânea de marketing. Estudá-lo é um meio de compreender como ele pode ser utilizado para a obtenção de vantagem competitiva em um órgão governamental, ou seja, é um dos modos de aproximar as boas práticas priorizadas pela iniciativa privada à administração pública. As empresas privadas buscam estabelecer padrões de inteligência de mercado para compreender o contexto em que estão inseridas e, conseqüentemente, propiciar vantagem competitiva. Relacionar o engajamento como um padrão de inteligência de mercado nas organizações públicas, cujo objetivo é a prestação de serviços, é um modo de analisar como

ele poderá ser utilizado para o aperfeiçoamento da qualidade dos serviços ofertados à sociedade por meio das políticas públicas.

Contudo, estudar os benefícios promovidos pelo engajamento nas organizações governamentais é mais uma das formas de averiguar se as estratégias adotadas pela instituição estão condizentes, também, para propiciar a efetividade do controle social proposto pelo gerencialismo adotado na administração pública.

1.4 Contextualização do Objeto de Estudo

É importante destacar que não foi foco desta pesquisa avaliar a política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com OSC, denominada Projeto Somar, da SEE. O foco foi compreender o fenômeno do engajamento para a promoção de políticas públicas, neste caso, do Projeto Somar. A escolha desse projeto se deu pela experiência profissional deste pesquisador na Unidade Central⁴ da SEE, quando pouco se identificaram, entre os demais servidores públicos, ponderações relevantes e positivas sobre essa política pública, se comparada com outras que têm o mesmo cunho ideológico, como, por exemplo, o Projeto Trilhas de Futuro⁵, que visa ofertar gratuitamente cursos técnicos aos estudantes e egressos do ensino médio por meio de parceria com instituições da iniciativa privada.

Este trabalho não tem como foco criticar ou enaltecer a política pública objeto deste estudo. Do mesmo modo que existem servidores que aprovam, outros reprovam a ideia do Projeto Somar. Na literatura existem autores que são propensos a se manifestarem positivamente sobre políticas públicas de compartilhamento de gestão com a iniciativa privada e outros mais críticos. Para contextualizar o leitor, estão sendo apresentadas as duas perspectivas.

Para alguns autores, políticas públicas como estas tendem a direcionar os gastos públicos para favorecer a acumulação capitalista, mesmo quando a educação (básica ou profissional) permanece gratuita para os estudantes, como observado em instituições de natureza privada (Freitas, 2018; Oliveira, 2022). Considerando que, nesse caso, os dois projetos (Trilhas de Futuro e Projeto Somar) têm caráter semelhante no que se refere ao processo de contratação de organizações de cunho privado para oferecerem um serviço originalmente de responsabilidade do Estado, mas que recebem percepções diferenciadas entre os servidores

⁴ Unidade Central é o órgão que conduz todas as diretrizes administrativas e pedagógicas da SEE.

⁵ Mais informações disponíveis em: <https://www.trilhasdefuturo.mg.gov.br/>.

públicos, optou-se por estudar o impacto do engajamento de gestores públicos em relação ao Projeto Somar.

No plano de governo apresentado à sociedade para o pleito da eleição ao governo de Minas Gerais, de 2018, intitulado Liberdade Ainda Que Tardia, o Partido Novo (2018) enfatizava que o baixo desempenho das escolas públicas mineiras não é um fator que impossibilita a continuidade da atividade educação pelo Estado o que, segundo o documento, se distingue das escolas privadas que, caso não apresentem condições satisfatórias de eficiência e desempenho, podem não se manter no mercado. Esse pressuposto parte da ideia de que o mercado privado tem melhores condições de oferecer uma educação de qualidade superior em relação às escolas públicas (Oliveira, 2022).

Em face das restrições orçamentárias do Estado para a sustentação de serviços públicos, com a adoção de uma parceria público-privada bem planejada é possível que um governo gaste menos recursos e, no caso de políticas educacionais, os estudantes (beneficiários direto da política pública) podem contar com uma melhor infraestrutura para os estudos, além de possibilitar que o agente privado também obtenha lucro (Melo-Silva et al, 2021). Para Gawryszewski et al. (2017), esse modelo de parceria, chamado de escolas *charters* estadunidenses⁶, apresenta momentos de intervenção econômica e político-pedagógica. No primeiro, possibilita a ampliação do capital das empresas parceiras, legalmente subsidiado por recursos públicos, o que pode atrair mais investidores e, no segundo momento, legitima a atuação da iniciativa privada, difundindo a ideia de que a gestão privada tem maior eficiência e qualidade.

Para Freitas (2018), os resultados apresentados por outros países ou estados brasileiros que vêm implementando o modelo de parceria *charters* estadunidenses não são expressivos, produzindo variações pouco significativas em relação às escolas geridas totalmente pela administração pública. Além de tudo, o autor aponta que a terceirização da atividade escolar para organizações sociais impulsiona o aniquilamento do sistema público de educação, além de drenar recursos para a iniciativa privada.

Nesse contexto de prós e contras é que foi apresentado à população mineira o Projeto Somar, visando à gestão compartilhada de unidades de ensino estaduais com OSC.

⁶ Escolas *charters* estadunidenses são escolas mantidas com recursos públicos, mas com gestão da iniciativa privada. Essa prática teve início na década de 1980 nos Estados Unidos da América. Mais informações em: <https://www.cartacapital.com.br/educacao/charter-school-uma-escola-publica-que-caminha-e-fala-como-escola-privada/>.

Inicialmente, o piloto ocorre, desde meados do ano de 2021, em três escolas estaduais⁷ do estado de Minas Gerais, sendo duas no município de Belo Horizonte e uma em Sabará. A seleção da OSC ocorreu por meio de edital publicado pela SEE, em 2021 (Minas Gerais, 2021a, b, c).

Com um contrato inicial de quase 51 milhões de reais com o estado de Minas Gerais, por quatro anos e meio de gestão, até o ano de 2025, e para atender a aproximadamente 2.300 estudantes, distribuídos nas três escolas (Minas Gerais, 2021a, b, c), a OSC deverá garantir “a melhoria da qualidade de ensino a partir de um novo modelo de gestão, buscando diferentes estratégias para a implementação do Novo Ensino Médio⁸, mais aberto ao pluralismo de ideias e concepções pedagógicas” (Minas Gerais, 2022). Para Oliveira (2022), o verdadeiro motivo para o interesse de uma OSC na educação pública é o de uma oportunidade de negócio que, ao ser oferecida com base em critérios de mercado, tem o potencial de gerar lucro, seja por meio da exploração de mão de obra, da comercialização de produtos ou do acesso a financiamento público.

As escolas do Projeto foram escolhidas para iniciar essa gestão compartilhada por apresentarem, até o momento do levantamento de dados para a sua definição, indicadores educacionais abaixo da média das demais escolas do Estado e por oferecerem exclusivamente o Ensino Médio (Minas Gerais, 2022). Nesse modelo de gestão compartilhada, as escolas participantes do projeto continuam sendo públicas e pertencentes à rede estadual de ensino, com o gerenciamento de matrículas feito sob a gestão da SEE (Minas Gerais, 2021). Conforme consta nos editais de chamamento público para contratação da OSC, a gestão e a contratação dos funcionários das escolas (auxiliares de serviço, equipe administrativa, equipe pedagógica e professores) envolvidas na ação serão exclusivamente de responsabilidade da contratada, exceto para os cargos de diretor(a), vice-diretor(a) e secretário(a), que deverão ser contratados considerando os servidores efetivos das carreiras da SEE (Minas Gerais, 2021a, b, c).

A gestão da OSC é acompanhada pela SEE com foco na eficácia e na efetividade do projeto (Minas Gerais, 2021). De acordo com a página eletrônica da SEE, a eficácia do Projeto

⁷ Foram escolhidas para o piloto do Projeto Somar a Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco, em Sabará, MG, a Escola Estadual Francisco Menezes Filho e a Escola Estadual Maria Andrade Resende, estas últimas, em Belo Horizonte, MG.

⁸ Ensino Médio é a última etapa de ensino da educação básica, compreendida por três anos letivos, com carga horária anual mínima de 800 h, distribuídas em disciplinas de quatro áreas do conhecimento: Linguagens e suas Tecnologias (Arte, Educação Física, Língua Inglesa e Língua Portuguesa); Matemática; Ciências da Natureza (Biologia, Física e Química) e Ciências Humanas e Sociais Aplicadas (História, Geografia, Sociologia e Filosofia). No Novo Ensino Médio a carga horária mínima, anualmente, passa a ser de, no mínimo, 1.000 horas, e além das disciplinas das quatro áreas de conhecimento supracitadas, os estudantes vivenciam outros conteúdos com o objetivo de deixar o ensino mais atraente e que esteja de acordo com os seus interesses e necessidades. Mais informações em <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base> e em <https://www.gov.br/mec/pt-br/novo-ensino-medio>.

Somar é medida por meio de indicadores como “carga horária executada (curricular e extra), percentual de estudantes que realizaram as avaliações de rede promovidas pela SEE, percentual de estudantes que realizaram as avaliações externas (PROEB e SAEB⁹), atualização tempestiva dos sistemas de informação, entre outros” (Minas Gerais, 2021). A efetividade, segundo informações do projeto, será acompanhada anualmente visando garantir a melhoria dos indicadores: resultado no IDEB¹⁰, desempenho dos estudantes em Língua Portuguesa e Matemática (PROEB), taxa de aprovação, taxa de reprovação, taxa de abandono dos estudantes e satisfação da comunidade escolar, esta última realizada por meio de pesquisa (Minas Gerais, 2021).

No que tange ao acompanhamento de um dos indicadores para validar a efetividade do projeto é apresentada no Apêndice A – Resultado das Avaliações Externas PROEB a evolução percentual do padrão de desempenho das escolas participantes do piloto do programa, conforme a escala de proficiência¹¹ dos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática. De modo geral, os resultados apresentados pelas três escolas, até o momento da realização desta pesquisa, não apresentaram melhorias significativas nesse indicador, com exceção da taxa de participação dos estudantes, que apresentou uma elevação mais expressiva. O ano de 2023, último avaliado e com resultados disponíveis, apresentou dados de proficiência pouco expressivos em relação às últimas avaliações. Entretanto, o dado de participação dos estudantes na avaliação foi o maior identificado na série histórica analisada (2014 a 2023) para duas escolas do piloto. Em 2020, o primeiro ano da pandemia de Covid-19, a SEE optou por não efetuar a aplicação da avaliação do PROEB, devido às restrições sanitárias. Os resultados desse indicador podem auxiliar os cidadãos na avaliação da política pública implantada pelo governo de Minas Gerais.

⁹ PROEB é um Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica, promovido pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, com participação das escolas das redes estadual e municipal mineiras que avalia o nível de apropriação de conhecimentos e habilidades (proficiências) alcançado pelos estudantes do 5º e 9º ano do Ensino Fundamental e 3º ano do Ensino Médio, nos componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática. O exame é realizado anualmente. Mais informações em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/programa>.

SAEB é o Sistema de Avaliação da Educação Básica, promovido pelo Governo Federal e realizado a cada dois anos em todas as escolas públicas do país. É avaliado a proficiência nos mesmos moldes do PROEB. Mais informações em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/avaliacao-e-exames-educacionais/saeb>.

¹⁰ IDEB é o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica que reúne em um único indicador o fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações (aferidas pelo SAEB). Mais informações em <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb>.

¹¹ Escala de Proficiência é um conjunto de números ordenados, obtido pela Teoria de Resposta ao Item (TRI) que mede a proficiência (habilidade) em uma determinada área de conhecimento. A probabilidade de se acertar um item aumenta à medida que a proficiência (habilidade) aumenta. Mais informações em <https://www.ceale.fae.ufmg.br/glossarioceale/verbetes/escala-de-proficiencia>.

Apesar das possíveis melhorias na qualidade do ensino que esse modelo pode apresentar, Freitas (2018) observa que há uma gradual degradação do sistema público à medida que os objetivos e as práticas das empresas são introduzidos nas instituições públicas, transformando a escola em uma entidade educacional moldada pelos princípios empresariais. Com isso, cabe aos cidadãos e aos demais interessados analisarem essa perspectiva e formarem suas ideias sobre os benefícios que o modelo pode agregar no processo educacional, visando, em primeiro lugar, a qualidade do ensino que enseja a absorção das habilidades esperadas para os estudantes.

Por fim, vale enfatizar que, para uma avaliação da política pública como o Projeto Somar, que apresenta vários indicadores para seu monitoramento, com foco na eficácia e na efetividade, como já mencionado, é necessária uma análise mais profunda de todos eles, visando sempre os aspectos que contemplem a melhoria na qualidade de ensino como um todo. A análise de um único indicador para subsidiar um parecer sobre uma política pública é pouco circunstancial. Todos os indicadores de monitoramento devem ser analisados em conjunto, para um parecer mais fidedigno da política pública em andamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são abordados os conceitos de engajamento e de política pública. Demonstra-se como o engajamento pode ser um instrumento para propiciar melhores práticas para promover com mais êxito uma política pública uma vez que, quando os cidadãos e ou os responsáveis pela promoção de uma política pública estão engajados tendem a serem mais propensos a colaborarem ativamente em sua implementação. Isso pode levar a uma execução mais favorável e eficiente das políticas públicas.

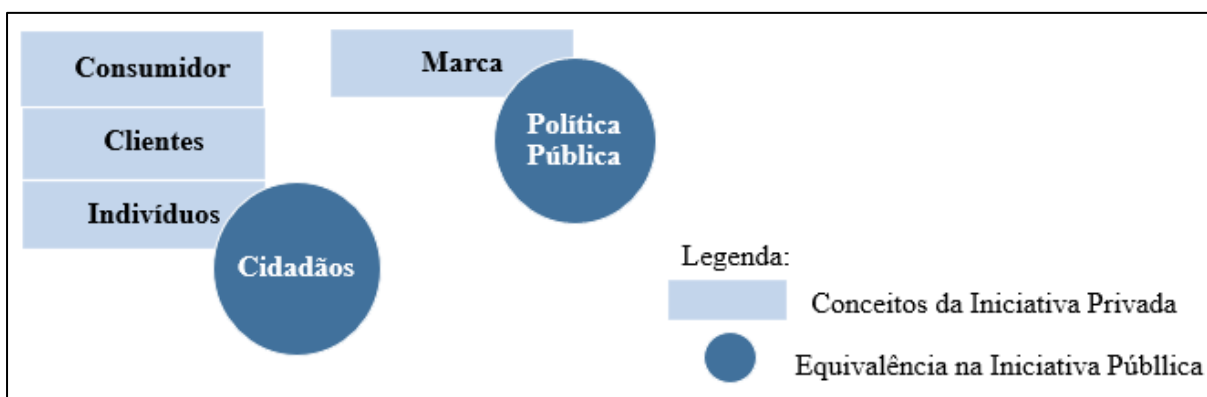
Considerando o processo de engajamento como uma engrenagem para propiciar a implementação e a execução de políticas públicas bem-sucedidas, na subseção 2.1 Teoria do Engajamento também são exploradas algumas perspectivas do processo de engajamento, desde a motivação no ambiente de trabalho até estratégias de marca e relacionamento com clientes, além de como ele pode ser auxiliado pelo uso das TIC. Autores como Kahn (1990), Bakker (2008) e Brodie e Hollebeek (2011) contribuem com definições do engajamento, destacando sua relação com motivação, experiências interativas construídas com marcas e sua modificação, de acordo com o contexto em que os cidadãos/servidores públicos estão inseridos.

O texto destaca a relevância da comunicação tanto interna, nas organizações privadas, quanto no contexto público, para impulsionar o engajamento. O gerenciamento operacional é enfatizado como essencial para tomar decisões, resolver problemas e otimizar os ativos das organizações. A interação entre gestores e consumidores, mediada por TIC, é apresentada como crucial para o desenvolvimento e o aprimoramento de produtos e serviços, no caso em questão, de políticas públicas.

Como não foram localizados muitos trabalhos que focassem apenas no processo de engajamento de gestores e ou servidores em organizações públicas, é relevante destacar que, ao se deparar com termos como consumidor, clientes e indivíduos, utilizados nas organizações de cunho privado (para as quais existem mais estudos sobre o tema engajamento), estes também podem ser compreendidos como “cidadãos”, ao se relacionarem com os conceitos da administração pública. Sugere-se que a mesma inferência seja feita para o termo “marca”. Neste trabalho, uma política pública pode ser considerada uma das marcas de gestão de um governo.

Figura 1

Adequação de Termos Utilizados na Iniciativa Privada para a Pública



Já na subseção 2.2 Políticas Públicas e Gestão Governamental, além de apresentar como uma política pública interfere no processo de gestão governamental, realçando a importância da compreensão dessas políticas para o sucesso da administração pública, destaca-se a relevância da participação ativa da sociedade e dos agentes políticos na formulação, na implementação e na avaliação de políticas públicas. Ademais, aborda-se a complexidade do processo de implementação, ressaltando a necessidade de engajamento, avaliação de resultados e prestação de contas à sociedade.

A abordagem multicêntrica é mencionada como uma forma de envolver diversos atores na formulação, na implementação e na avaliação de políticas públicas, buscando maior sucesso. A importância da transparência durante a implementação, com acesso a indicadores, é destacada, assim como a influência do contexto social na avaliação das políticas públicas. Em resumo, o texto explora a complexidade do ciclo de vida das políticas públicas, desde a formulação até a sua avaliação, destacando o quanto é necessário que a sociedade se engaje para auxiliar no processo de transparência e avaliação contínua para o êxito dessas políticas.

2.1 Teoria do Engajamento

De acordo com a literatura pesquisada, o conceito de engajamento é abordado considerando três perspectivas diferentes, que são: a motivação no ambiente de trabalho, a estratégia de marca e o relacionamento com cliente e, por último, sob a visão das TIC. Nessa perspectiva são apresentadas as visões de autores em relação aos funcionários das empresas, dos servidores públicos (quando se trata de organizações públicas) e dos consumidores. Em todas essas perspectivas e visões são exploradas condições psicológicas dos atores envolvidos

no processo que levam ao engajamento. Essas condições exploram, não necessariamente nessa ordem, fatores cognitivos, emocionais e comportamentais dos atores envolvidos.

A exemplificação dessa perspectiva e visão dos autores pesquisados para este trabalho, estão apresentados na Tabela 1 - Perspectiva e Visão de Alguns Autores sobre o Tema Engajamento. Não significa que a perspectiva e a visão apresentadas no esquema sejam únicas, mas são o eixo central do trabalho dos autores. Ou seja, quando um autor pesquisa sobre a perspectiva do engajamento para a motivação no ambiente de trabalho, na visão de seus funcionários ou empregados, ele também pode ter abordado, no mesmo trabalho, uma perspectiva de estratégia de marca e relacionamento com os clientes e ou o uso de TIC.

Tabela 1

Perspectiva e Visão de Alguns Autores sobre o Tema Engajamento

Engajamento sob a Perspectiva	Visão	Autores
Motivação no Ambiente de Trabalho	Funcionários	Bakker et al. (2008)
		Kahn (1990)
		Kahn (2010)
	Servidores	Andrade (2020)
		Pasquini et al. (2022)
Estratégia de Marca e o Relacionamento com os Clientes	Consumidores	Almeida et al. (2018)
		Bowden (2009)
		Brodie & Hollebeek (2011)
		Brodie et al. (2011)
		Calder et al. (2016)
		Freitas & Almeida (2017)
		Gambetti & Graffigna (2010)
		Gambetti et al. (2012)
		Hollebeek (2011a)
		Hollebeek (2011b)
Hollebeek et al. (2016)		
Uso das TIC	Consumidores	Brodie et al. (2013)
		Liu (2017)
		Magnoni et al. (2017)
	Servidores	Mei et al. (2022)
		Pavan et al. (2020)

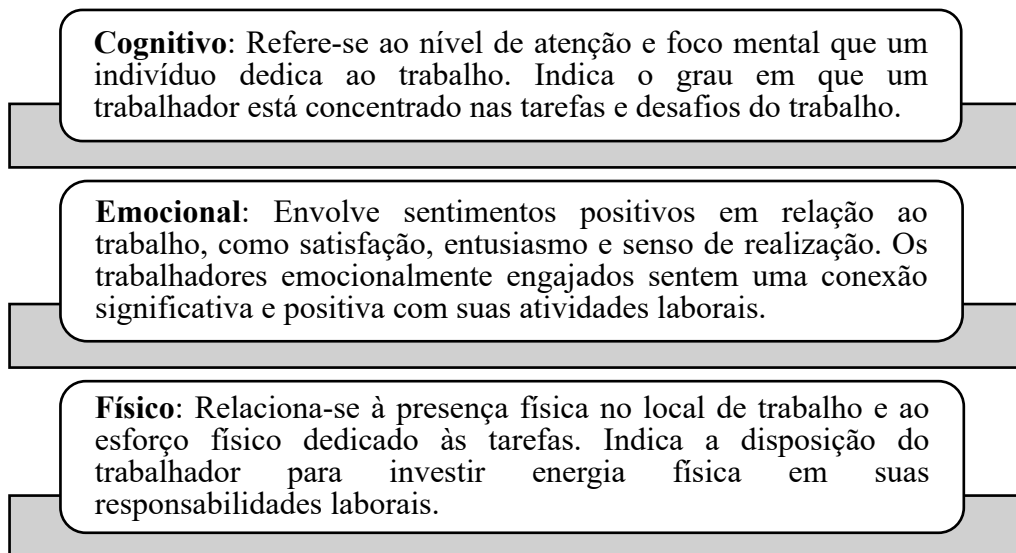
Na literatura, o conceito de engajamento é abordado conforme a temática da pesquisa realizada. Gambetti e Graffigna (2010), Gambetti et al. (2012) e Hollebeek (2011a, b) tratam do tema como uma estratégia de marca e de relacionamento com os clientes. Brodie et al. (2011) apresentam uma variedade de conceitos para engajamento nas áreas de Ciências Sociais Aplicadas e disciplinas de Gestão, além de definições relacionadas às práticas comerciais. Já Hollebeek et al. (2016) trazem a importância do reconhecimento do engajamento para a prestação de serviços, de como tratar essas interações dos indivíduos. Brodie et al. (2013) e Mei et al. (2022) retratam o engajamento sob a perspectiva das TIC, enquanto Bakker et al. (2008) e Pasquini et al. (2022) relacionam o engajamento com a motivação nos ambientes de trabalho.

Sem desconsiderar os princípios da psicologia que envolvem o conceito de engajamento, no presente trabalho atém-se às definições e ações do termo na área de marketing, introduzindo seus preceitos primordiais. Isso se deve ao fato de não ter sido encontrada uma quantidade relevante de referências que relacionassem engajamento com políticas públicas. Entretanto, nesta pesquisa, é importante considerar que o conceito de marketing, empregado pelas organizações privadas, deve ser equiparado ao conceito de comunicação, termo utilizado por organizações governamentais para desempenhar a função de informar, educar e engajar os cidadãos em questões de interesse público, sem necessariamente visar uma transação comercial. Incorporado na literatura de marketing, o engajamento é considerado um instrumento fundamental para compreender o comportamento e a tomada de decisão de um consumidor (Gambetti & Graffigna, 2010), no caso deste estudo, do cidadão.

2.1.1 Perspectiva: Motivação no Ambiente de Trabalho

A teoria do engajamento começou a ganhar destaque nos anos 1990, com Kahn (1990). Em sua obra, este autor aborda o engajamento dos funcionários no ambiente de trabalho de forma abrangente, destacando três componentes principais (cognitivo, emocional e físico) e explorando as condições psicológicas que levam ao engajamento ou ao desengajamento. O envolvimento pleno no trabalho não diz respeito apenas à contribuição física, mas também à emocional. Ele argumenta que os indivíduos não são apenas funcionários, mas seres humanos inteiros que trazem emoções, necessidades e desejos para o ambiente de trabalho.

Assim, o envolvimento no trabalho é visto como um processo dinâmico que requer a satisfação de necessidades pessoais e sociais (Kahn, 1990). Os três componentes abordados no trabalho deste autor estão apresentados na Figura 2.

Figura 2*Componentes do Engajamento*

Fonte: Adaptado de Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

Com base nesses três componentes, é possível afirmar que os funcionários de uma organização oferecem diferentes graus e dimensões de si mesmos de acordo com alguma percepção interna que possuem, consciente ou inconscientemente, sobre o que é demandado e que será influenciado de acordo com a importância de fatores como autonomia, variedade de habilidades, identidade com a tarefa e *feedback* (Kahn, 1990). Nesse mesmo sentido, Bakker et al. (2008) defendem que o engajamento é um estado psicológico específico, aberto à pesquisa empírica e à aplicação prática.

Considerando esse estado psicológico, mais tarde o autor descreveu como o engajamento se parece, ao demonstrar que, no ambiente de trabalho, as pessoas estão focadas em suas tarefas, se preocupando com elas, trabalhando duro para realizá-las da melhor maneira possível. Isso tudo considerando seus pensamentos, sentimentos, palpites e experiências, à medida que realizam seu trabalho, podendo dizer o que pensam e sentem no decorrer da realização das atividades que lhes foram delegadas, desempenhando plenamente seu trabalho e não apenas fazendo o trabalho (Kahn, 2010).

Para Hollebeek (2011b), o engajamento é definido como sendo o nível de motivação individual, um estado de espírito que pode se relacionar com uma marca e é modificado de acordo com o contexto que os clientes estão inseridos. Isso depende de seu estado cognitivo,

emocional e comportamental com interações diretas com o objeto em questão. Corroboram esse conceito Brodie et al. (2011), ao descreverem o engajamento como um estado psicológico dos clientes que surge em razão de experiências interativas e construídas com as marcas. Ressaltam ainda estes autores que, assim como mencionado por Hollebeek (2011b), o fenômeno ocorre de acordo com a situação e com o momento, o que pode gerar diferentes níveis de engajamento. Com isso, o processo se torna dinâmico e interativo, promovendo geração de valor para os envolvidos (Brodie et al., 2011).

Tais mudanças não são tão comuns de acontecer, uma vez que o engajamento apresenta características variadas e peculiares e está relacionado diretamente com a interação entre indivíduos e o contexto em que estão inseridos (Gambetti & Graffigna, 2010). Essas características estão associadas à profundidade de envolvimento, ao entusiasmo e à disposição para que o indivíduo empregue suas capacidades cognitivas, emoções e atitudes em interações específicas, o que resulta no investimento de emoções positivas, tempo e energia (Hollebeek, 2011a).

A maioria das pesquisas relacionadas ao tema engajamento nas organizações buscou estudar as consequências do esgotamento emocional, associadas às atividades dos trabalhadores nas empresas (Bakker et al., 2008). Os autores retratam o engajamento como o oposto desse comportamento de desgaste emocional. Funcionários engajados têm uma sensação de conexão e de energia com o trabalho que executam, e consideram suas atividades desafiadoras (Bakker et al., 2008). É essa disposição em executar um trabalho, por parte dos funcionários, que poderá proporcionar experiências interativas com os consumidores e com o produto de uma empresa a ser desenvolvido ou acompanhado, resultando em comportamentos específicos que podem levar ao processo de engajamento (Brodie et al., 2011).

Quando um funcionário sente energia e identificação ao executar determinados processos para o desenvolvimento e o acompanhamento de alguma atividade, é provável que o engajamento esteja ocorrendo (Bakker et al., 2008). Ou seja, a satisfação no ambiente de trabalho pode ser altamente influenciada pelas políticas e práticas de gestão, particularmente aquelas que estabelecem os processos e a equidade na recompensa (percepções de justiça no trabalho) para o desempenho dos funcionários, o que serve como um indicativo do compromisso da empresa com seus colaboradores (Andrade, 2020).

Quando os funcionários se sentirem entusiasmados com as atividades que executam, apresentarão melhor desempenho dentro e fora da organização, promovendo o engajamento (Bakker et al., 2008). Para Andrade (2020), a ausência de engajamento de funcionários é reflexo da falta de articulação dos interesses pessoais com os organizacionais que, conseqüentemente,

não proporciona satisfação ao realizar uma demanda no trabalho, comprometendo a eficiência na prestação de serviços.

2.1.2 Perspectiva: Estratégia de Marca e Relacionamento com os Clientes

O engajamento de um cliente com uma marca é complexo e envolve elementos, como o diálogo, a interação, as emoções e o sentimento de prazer, para que seja possível criar uma experiência entre ambos (Gambetti et al., 2012). Nesse mesmo sentido, Hollebeek (2011a) ressaltou que o engajamento do consumidor tem relação direta com a forma dele de pensar, sentir e agir sobre determinadas marcas.

O conceito do engajamento dos consumidores com uma marca está relacionado em experiências interativas e específicas (Brodie et al., 2013), mesmo que essas interações não tenham relação direta com o fato de dar ou receber algum benefício direto (Mei et al., 2022). É por meio delas que será possível apontar uma aliança entre a organização e os indivíduos (Gambetti & Graffigna, 2010). Nesse mesmo sentido, Brodie et al. (2013) acrescentam que, além de interativo, o processo de engajamento dos indivíduos parte de experiências já vivenciadas, o que pode incluir o aprendizado, o compartilhamento, a defesa e a socialização de outras práticas para o seu favorecimento.

Além das características participação e envolvimento, que impulsionam o engajamento, apontadas por Brodie et al. (2011), há também o conceito de confiança, que trabalha em sintonia com o envolvimento, retratado por Bowden (2009) para possibilitar o compromisso do indivíduo com determinada ação. Segundo a autora, a confiança, junto com o envolvimento, antecede o comprometimento. É esse comprometimento psicológico e a expectativa de acreditar numa marca que fazem com que os indivíduos sejam estimulados a serem fiéis, o que pode ocasionar o engajamento (Bowden, 2009). É esperado que o envolvimento de um indivíduo com uma marca esteja relacionado positivamente à confiança (Hollebeek, 2011b).

No viés da psicologia, Calder et al. (2016) compreendem o engajamento como uma condição motivacional que ocorre quando um consumidor experimenta um produto ou vivencia determinada situação, e o relaciona a um objetivo ou valor de vida pessoal. Nesse sentido, Almeida et al. (2018) o definem como uma importante variável do comportamento de um consumidor, por fornecer, de alguma maneira, explicações para seu relacionamento ou não, com determinadas marcas.

Um consumidor engajado com uma marca exibe fidelidade, tem o sentimento de satisfação, de empoderamento. Pode-se criar um vínculo emocional, apresentando confiança e

comprometimento (Brodie et al., 2013). Isso demonstra que, para um indivíduo sentir-se engajado, ele deve mudar o seu comportamento passivo para ativo, frente a uma ação realizada (Pavan et al., 2020).

Brodie et al. (2011) afirma que o engajamento pode ser baseado em experiências interativas do consumidor com uma marca específica, ou seja, nem sempre irá ocorrer o envolvimento esperado dos clientes com qualquer produto. Os autores enfatizam que, para que ocorra o engajamento, é preciso que ocorram a participação e o envolvimento dos clientes; uma vez que eles têm objetivos distintos, são essas características que antecipam a sua prática. As organizações precisam compreender a complexidade do engajamento para criar conteúdo que propicie a participação e o envolvimento de consumidores, alcançando, assim, o resultado esperado (Mei et al., 2022).

Existem também situações nas quais os consumidores pertencem a uma determinada comunidade. Nessas situações os indivíduos podem sofrer pressões implícitas para se adequarem à forma de pensar e de agir de acordo com as normas e os objetivos dessa comunidade, ou seja, são influenciados por esse grupo a aceitarem determinadas convenções de modo privado, mas que não as manifestam publicamente (Freitas & Almeida, 2017). Isso pode ocorrer pelo fato de existir o compartilhamento de conhecimento sobre determinadas marcas e produtos, fazendo com que os clientes busquem criar valor interativamente, garantindo que possa ocorrer o processo de engajamento (Hollebeek et al., 2016).

O processo de engajamento em uma comunidade de marca pode ser explicado, segundo Freitas e Almeida (2017), como sendo um processo longitudinal, que se divide em três eixos: cognição e afeto, conação/intenção de ação e ação. No primeiro, os autores apontam a relação de sentimentos (bons ou ruins) que a marca pode apresentar para o consumidor, direcionando-os para pertencimento a um grupo, ou seja, é o quanto as emoções irão propiciar a identificação com uma marca. O segundo eixo se relaciona ao comportamento de transformação dos consumidores/indivíduos em querer fazer parte de uma comunidade de marca. Já o terceiro está no fato de os consumidores terem princípios que os fazem aderir a uma marca e participar efetivamente da comunidade.

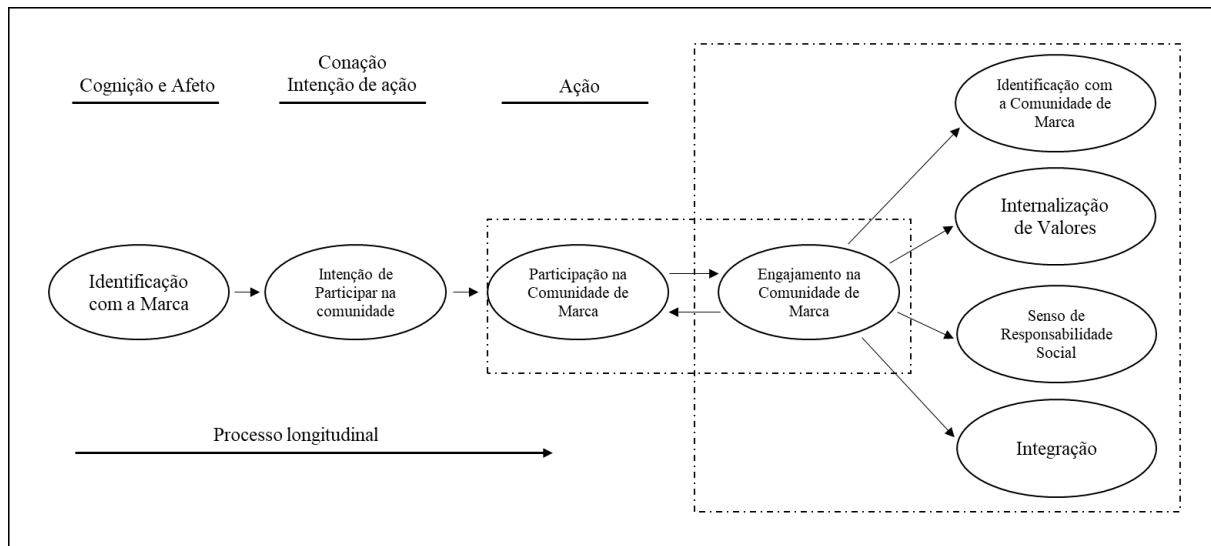
Freitas e Almeida (2017) apontam que a ação de participação da comunidade de marca está relacionada diretamente com o processo que antecede o engajamento na comunidade e ambas as ações são recíprocas. Os autores retratam a ação de engajamento na comunidade de marca como estando diretamente relacionada ao quanto os consumidores se identificam com a comunidade e ao quanto seus valores são internalizados, ou seja, quanto mais engajado o membro estiver com a comunidade, mais ele irá internalizar seus valores e crenças que serão

compartilhados. Na visão dessa comunidade, isso pressupõe uma responsabilidade social com os envolvidos diretamente no processo, gerando uma integração entre seus membros, que podem ter motivos pessoais e sociais. Assim, surge a demanda por uma análise mais abrangente e coerente do engajamento como uma construção complexa no comportamento do consumidor (Gambetti & Graffigna, 2010).

O modelo conceitual do engajamento em uma comunidade de marca, descrito por Freitas e Almeida (2017), está detalhado na Figura 3.

Figura 3

Modelo Conceitual do Engajamento em uma Comunidade de Marca



Fonte: Modelo adaptado de Freitas, F., & Almeida, V. (2017). Theoretical Model of Engagement in the Context of Brand Communities. *Brazilian Business Review*, 14(1), 86-107. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.5>

Ao trazer essa comunidade de marca para o ambiente organizacional, é compreensível que a interligação de engajamento entre os membros de uma mesma equipe de trabalho possa aumentar seu desempenho, sem desconsiderar a resiliência, que é outro recurso pessoal que pode facilitar o engajamento na execução de projetos (Bakker et al., 2008). Quando a organização comunica suas metas e destaca sua singularidade na sociedade e nos seus projetos, os valores se tornam um componente essencial e indispensável para conferir identidade coletiva a um grupo de pessoas, incentivando-as a colaborarem em torno de ideais compartilhados que, por sua vez, podem possibilitar e promover o engajamento (Andrade, 2020).

Segundo Pavan et al. (2020), as atividades que envolvem o engajamento por parte dos cidadãos, de modo geral, são consideradas não políticas, ou seja, não visam influenciar

positivamente ou negativamente a execução de uma política pública, para beneficiar as comunidades em que estão inseridas. Os autores apontam, ainda, que essa delimitação, chamada de engajamento cívico, ainda é muito principiante e é um dos meios necessários para que ocorra a ampliação participativa dos cidadãos junto à gestão de um governo, garantindo, assim, maior participação nas políticas públicas.

Outro fator que pode favorecer a participação de indivíduos nesse processo de engajamento é a comunicação. Pavan et al. (2020) creditam o fato de a comunicação ter relação direta com o engajamento, sendo ela reflexo, também, do processo de mudança de comportamento. Autores como Gambetti e Graffigna (2010) atribuem grande importância à comunicação, sendo ela uma ferramenta corporativa fundamental para despertar o interesse e aumentar o engajamento dos consumidores. As autoras frisam, ainda, que são os funcionários os responsáveis por impulsionar o engajamento junto aos demais indivíduos.

Quando um consumidor se propõe a compartilhar determinados conhecimentos sobre a percepção de uma marca, incluindo informações ou experiências próprias, com outros indivíduos, ele tem o objetivo de criar valor sobre o produto de uma empresa para si mesmo, para os destinatários ou ambos (Hollebeek et al., 2016). Contudo, embora o foco do engajamento seja a positividade, existem relatos de que o resultado também pode ser desfavorável, tanto pelo processo que envolve a interação direta entre consumidores, o famoso boca a boca, quanto por meio de interações utilizando as TIC (Brodie & Hollebeek, 2011).

É importante que ocorra o gerenciamento operacional das questões que envolvem o engajamento dentro de uma instituição, visando à tomada de decisões, à solução de problemas e ao melhor uso dos ativos da organização (Gambetti & Graffigna, 2010). Nas organizações é relevante que ocorra interatividade entre as partes envolvidas com uma marca, ou seja, entre os gestores responsáveis pelo desenvolvimento e o acompanhamento dela e seus consumidores, pessoas que usufruirão de um produto, garantindo uma ação conjunta (Hollebeek et al., 2016).

2.1.3 Perspectiva: Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação

O engajamento também pode ser beneficiado pelo uso das TIC. Pavan et al. (2020) argumentam que o uso de plataformas tecnológicas pode ajudar no processo de coleta de dados e informações relevantes sobre determinada política pública, com o objetivo de delinear novas estratégias de comunicação para favorecer o engajamento. O uso das TIC torna-se um potencial social, político e democrático da rede, uma vez que, com o uso da internet, a participação dos cidadãos no desenvolvimento de políticas públicas é mais favorável, tendo em vista o

fornecimento de vários canais para interação, propiciando a troca de informações e a consulta de dados estratégicos sobre determinada política pública (Magnoni et al., 2017).

Ao relacionar o engajamento com políticas públicas, é necessário que, após a ampliação conceitual do termo, se discutam outras formas de relacionamento entre os cidadãos e os governos, propiciando que sejam formados parcerias e vínculos entre ambos (Campbell, 2005). Esses vínculos podem ser favorecidos por meio da utilização de plataformas *on-line*, cujo objetivo é a maior participação e interação de um grupo amplo e diversificado de cidadãos para o planejamento e a elaboração de políticas governamentais (Liu, 2017).

Pavan et al. (2020) corroboram o pensamento de Liu (2017) ao citarem que, em uma gestão pública, as TIC podem ser utilizadas como mais uma ferramenta para ampliar a participação dos cidadãos junto aos governos, favorecendo a democracia, uma vez que esses instrumentos podem facilitar a interação entre representantes e representados. Quando se trata de organizações da iniciativa privada, a interação promovida por meio do uso de ambientes digitais e comunidades virtuais é uma das formas de propiciar o engajamento entre os consumidores e uma marca (Gambetti & Graffigna, 2010).

O engajamento de um indivíduo está relacionado em como ele se relaciona com uma marca e à forma como ela é apresentada à sociedade (propaganda e demais meios de comunicação). Já o engajamento a uma marca pode ocorrer, também, por meio de mensagens publicitárias do produto nas mídias de massa, que são capazes de provocar o relacionamento de engajamento com os consumidores (Gambetti & Graffigna, 2010), fazendo uso das TIC. As autoras ressaltam, ainda, que a propaganda realizada de forma *on-line* é uma ferramenta que pode proporcionar o engajamento positivo de indivíduos, estimulando a aceitação e o vínculo com uma marca, o que torna o processo de desenvolvimento e aprimoramento mais propício por parte dos gestores das organizações (Gambetti & Graffigna, 2010).

Compreender que a administração pública passa por um momento de atenção, em que o processo de participação ativa, por meio de relacionamento dos cidadãos com uma política pública, favorece um processo mais inclusivo e democrático, é fundamental para o favorecimento do engajamento (Campbell, 2005). Existe a necessidade de unir as pesquisas existentes sobre medição de engajamento com a abundância crescente de dados observados dos comportamentos reais das pessoas, propiciado pelo aumento da interação social e do consumo em ambientes digitais, como sites, mídias sociais e dispositivos móveis, sendo possível registrar as ações dos clientes em grandes conjuntos de dados (Calder et al., 2016).

Quando se trata de TIC, segundo Brodie et al. (2013), o estímulo para o início do processo de engajamento do indivíduo ocorre quando ele reconhece a necessidade de resolver

um problema específico ou satisfazer a um ímpeto, efetua uma pesquisa *on-line*, identificando comunidades com o mesmo interesse e começa o processo de relacionamento, efetuando comentários sobre a marca. Ou seja, o uso das TIC pode favorecer o engajamento ao oferecer recursos que facilitam a interação entre os cidadãos, possibilitando que eles consumam, produzam, distribuam e comentem fatos relevantes, no seu ponto de vista, sobre determinada política pública, criando, assim, uma interação que possa convencer, ou não, outros cidadãos sobre sua percepção, inclusive os gestores públicos responsáveis pela implementação e acompanhamento dos projetos (Pavan et al., 2020).

Mei et al. (2022) argumentam que, mesmo não ocorrendo a interação direta com uma comunidade, ao expor sua opinião, somente o fato de apoiar ou interagir com o conteúdo de outras pessoas, quando falamos de mídias sociais, ela se torna espectadora. A maneira como os profissionais utilizam os recursos de comunicação para promoverem uma marca pode facilitar que os consumidores passem de meros espectadores passivos para um público cada vez mais ativo, situação alcançada por uma mensagem eficaz (Gambetti et al., 2012). Essa situação de interação, ocasionada pela mudança de comportamento dos indivíduos, tem raízes conceituais na expansão do marketing de relacionamento (Brodie et al., 2011).

Quando a gestão de uma organização se prontifica em divulgar suas marcas para os clientes, isso permite aumentar o nível de afinidade entre ambos, principalmente quando se utilizam ferramentas de comunicação de marketing, mídias integradas, por exemplo, permitindo um nível crescente de interatividade e participação dos consumidores (Gambetti et al., 2012). Contribuem com esse argumento Pavan et al. (2020) ao apontarem que o uso da tecnologia, voltado para a participação dos cidadãos, tem ganhado mais espaço no setor público, tornando-se um instrumento para acompanhar e acessar informações sobre gestores públicos e suas políticas.

2.2 Políticas Públicas e Gestão Governamental

Nos processos que envolvem a administração pública é essencial que seja considerada a compreensão de políticas públicas, reconhecendo que o sucesso e, até mesmo, o seu fracasso podem melhorar o desempenho da gestão de um governo (Trevisan & Bellen, 2008). Objetivando mitigar problemas sociais, as políticas públicas devem ser elaboradas baseando-se em diagnósticos adequados para problemas públicos, buscando alternativas que contribuam para a melhoria contínua da gestão pública (Moretto et al., 2021).

Segundo Gonçalves (2006), o termo política é de origem grega e significa limite. Na cultura grega *polis* era o nome dado ao muro que separava a cidade do campo e, posteriormente, apenas o que estava contido nos limites do interior do muro era reconhecido como *polis*. De acordo com o autor, a palavra política, um bem comum, é fundamental para a compreensão de seu conceito que utilizamos atualmente (Gonçalves, 2006). Nesse mesmo sentido, Campbell (2005) retratou a política, conforme tratamento que o filósofo Heidegger dá aos gregos, como um espaço em que a comunidade se reúne para discutir os assuntos de maior relevância. Isso não está relacionado à regulação da sociedade, mas a um processo dialético entre a sociedade e o Estado, proporcionando a diversidade de pessoas, igualdade social e política (Sorrentino et al., 2005).

Uma política pública está relacionada à diretriz para exercer uma atividade a um determinado problema social, apresentando elementos fundamentais, como a intencionalidade de uma gestão governamental em resolver tal problema e a resposta que será dada para mitigar determinada questão de cunho público, ou seja, é o tratamento que é dado ou a resolução de um problema compreendido como relevante para uma determinada comunidade (Secchi, 2013). É relevante mencionar que o reconhecimento desses problemas, por parte de uma gestão governamental, deve se originar na própria sociedade, foco das ações a serem implementadas, e não de políticas de um governo que são colocadas em jogo a cada período eleitoral, indiferente do fato poderem ser consideradas positivas ou negativas a determinada população (Matias & Barros, 2019).

Para Lima (2012), política pública deve ser considerada um conjunto de decisões e não apenas deliberações isoladas sobre como mitigar determinados problemas, estando relacionada aos resultados ou a saídas dos processos de uma gestão governamental. Esse conjunto de decisões e ações compreende a alocação imperativa de valores que envolvem recursos públicos (Rua, 2012). É relevante destacar que ações e decisões privadas de gestores públicos, mesmo que sejam de interesse público, não podem ser confundidas com política (demanda exclusivamente estratégica e eleitoreira) e com política pública, que é uma demanda da sociedade (Rua, 2012). Na percepção de Sorrentino et al. (2005), uma política pública é essencialmente um conjunto de procedimentos formais que refletem o exercício de poder e se concentra na busca pacífica de soluções para conflitos, bem como contribuir para a construção e o aperfeiçoamento do interesse coletivo.

Outra definição para política pública busca relacionar como um governo entra em ação ao identificar a necessidade de propor mudanças no curso de determinadas situações vivenciadas pela sociedade e como essas ações de formulação de políticas públicas traduzem

os propósitos dos gestores públicos de acordo com os programas eleitorais, visando mudanças que proporcionem resultados significativos para a sociedade (Agum et al., 2015). Para que essa ação seja exitosa são necessários a participação ativa e o comprometimento dos agentes políticos, servidores públicos, incumbidos pelo processo e demais cidadãos (Rezende et al., 2015). Uma política pública retrata a organização da ação do Estado em propor soluções para determinados problemas ou para atender a demandas específicas de uma sociedade (Sorrentino et al., 2005).

Ao estruturar uma política pública, é relevante que os gestores possam enxergar além das divisas que separam os interesses da sociedade e dos políticos (eleitores), possibilitando que a natureza de tais problemas apontados por uma comunidade possa ser interpretada e analisada de forma que as políticas públicas também possam ser de interesse das relações de poder do Estado (Matias & Barros, 2019). Mendonça e Santos (2020) aduzem que, quando uma política pública é originada diretamente dos chefes do poder executivo, de qualquer uma das três instâncias, ou dos representantes do primeiro escalão de um governo (ministros e secretários de estado ou municipal), muitas das vezes ela é considerada negativa por parte da sociedade, por compreender que ela está sendo conduzida de forma impositiva, de cima para baixo, não considerando a validação de técnicos das secretarias sobre a relevância do projeto proposto. Quando uma política pública é *bottom-up*, proposta da sociedade para o Estado, ou de técnicos de uma secretaria para os gestores das pastas de um governo, por exemplo, a avaliação e a aceitação de tais políticas tornam-se mais positivas e passam a ser vistas como uma ação não eleitoreira (Mendonça & Santos, 2020).

Ademais, não basta que o problema a ser tratado em uma política pública seja socialmente relevante, é necessário que ele alcance os objetivos propostos pela gestão pública, ou seja, nem sempre um problema social se tornará uma política pública (Agum et al., 2015). Para Secchi (2013), os atores envolvidos (políticos, designados politicamente, burocratas, juízes, grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunicação – mídia, *policymakers* e organizações do terceiro setor) em uma política pública exercem grande influência nas mesmas. Considerando esses atores, cada vez mais, as políticas públicas têm desempenhado papel decisivo nas tomadas de decisão do Estado, abrangendo áreas como sociedade, economia e educação (Moretto et al., 2021). Em certos casos, tornam-se moeda de troca em campanhas políticas, influenciam políticas de governo e são centrais em planos de gestão estatal, seguindo a tradição liberal predominante no país (Matias & Barros, 2019).

Após passar pela fase de escolha de uma política pública é importante que seu processo de formulação seja bem conduzido. Formular uma política pública envolve o processo de

definição e escolha do problema social que irá sofrer a intervenção do Estado, produzindo soluções e alternativas para a melhor tomada de decisão por parte dos gestores; ação que é seguida pela fase de implementação (execução das ações tomadas) e avaliação, que está relacionada em analisar os impactos ocasionados pela política pública (Lima & D'Ascenzi, 2013). Vale ressaltar o papel de cada um dos envolvidos na sua implementação (gestores públicos, executores da política pública e sociedade beneficiada com a ação), uma vez que a interação entre esses atores estabelecerá a dinâmica das políticas públicas (Lotta, 2014).

Para alcançar êxito em uma política pública e, ao mesmo tempo, realizar uma gestão pública estratégica, é importante que sejam priorizadas corretamente as diferentes demandas da sociedade, acompanhando a implementação das ações e efetuando avaliações dos impactos para a população foco da política (Moretto et al., 2021). Não basta assumir o risco de limitar o papel que as ações serão implementadas sem passar por fases e processos que envolvam o embate de ideias com a sociedade, de forma a direcionar certas práticas políticas que atendam tanto ao seu público quanto aos gestores, responsáveis pela política pública, sendo necessário reconhecer a força política que alguns grupos podem ter e enfatizar o lado positivo ou o negativo das ações que serão implementadas (Agum et al., 2015).

É relevante que seja explorada pelo governo maior participação dos cidadãos e servidores públicos, tornando-os parte dele, uma vez que a forma como estas pessoas veem a gestão de um governo irá definir o quanto elas estão dispostas a colaborar para ações que sejam, de fato, efetivas (Campbell, 2005). Liu (2017) também sugere que exista uma correlação na configuração de política pública entre a discussão com apenas alguns envolvidos (gestores públicos) e a grande multidão (servidores executores da política e sociedade envolvida).

O sucesso da implementação de uma política pública também pode estar relacionado à maneira como ela foi desenhada. Mainardes (2006) indica que o texto de uma política pública tem uma pluralidade de leituras, ou seja, uma diversidade de entendimentos sobre como executar as ações. Isso ocorre, segundo o autor, pelo fato de a elaboração das políticas públicas ter múltiplas influências dos agentes que a escrevem, envolvendo intenções e negociações com o Estado (Mainardes, 2006). O desfecho da implementação de uma política pública é proveniente da clareza dos objetivos, uma vez que é essencial a compreensão sobre o que é a política e seus objetivos, por parte dos implementadores, e o que se espera com a ação (Lima & D'Ascenzi, 2013).

Além de compreender bem o objetivo de uma política pública, sua execução, por parte dos implementadores, está baseada em variáveis cognitivas, ou seja, deve ocorrer o engajamento para que a ação seja apropriada por estes servidores e tenha êxito, caso contrário,

ela fica comprometida (Lima & D'Ascenzi, 2013). São variáveis cognitivas: a característica da estrutura normativa da política pública, as condições dos espaços locais de implementação e os valores e ideais de quem irá executar a ação como sendo fundamentais para a trajetória da política pública e seus resultados (Lima & D'Ascenzi, 2013).

Moretto et al. (2021) apontam que gestores públicos têm recorrido cada vez mais à divulgação de resultados das políticas públicas ou, até mesmo, de seus impactos positivos ou negativos, como uma forma de prestação de contas à sociedade, para dar continuidade ou extinguir determinada política pública ou, principalmente, para desenhar um projeto, com maior participação dos envolvidos. Há autores que enfatizam a necessidade de executar parcialmente o projeto em uma parte dos envolvidos diretamente na ação, o que eles chamam de “piloto”. Assim, passando pelo ciclo de validação que comprove a efetividade da política pública, é possível transferir o processo para todo o setor público que demande de tais ações (Mendonça & Santos, 2020).

No processo de execução de política pública é possível verificar, por meio de um monitoramento, até que ponto ela está atingindo seu público-alvo e recebendo seus impactos (Moretto et al., 2021). O ciclo de uma política pública nem sempre deve ser entendido de forma linear, mesmo que existam processos a serem seguidos. Muitas vezes, a execução dos seus processos se encontra desconectada ou alternada, e se ajusta conforme a necessidade demandada (Agum et al., 2015).

Uma vez implementada, a política pública necessita ser avaliada, ou seja, é por meio de avaliações que ocorrerão as reformas, quando necessárias, para o ajuste e o êxito do projeto (Trevisan & Bellen, 2008). Contudo, ao passo que o processo de avaliação é fundamental para ajustes de uma política pública, ele também pode ser um contratempo para governantes, gerentes e executores do projeto, pois, de acordo com os resultados apresentados, podem ser utilizados, pelos cidadãos e pela imprensa, para criticar uma gestão. Ao mesmo tempo, se a avaliação for positiva, isso pode ser favorável para um governo, legitimando sua gestão com resultados plausíveis de suas políticas públicas (Trevisan & Bellen, 2008).

Quando se trata de avaliação de política pública, a mídia reforça sua habilidade de disseminar ideias e direcionar a atenção para os eventos apresentados, mas é importante notar que isso é diferente de influenciar, diretamente, na formação da agenda de uma gestão (Agum et al., 2015). Ou seja, o papel relevante dos meios de comunicação é ampliar discussões, moldar opiniões e concentrar a atenção em eventos cruciais para orientar os cidadãos acerca da política pública (Agum et al., 2015). Os resultados obtidos por meio das avaliações de uma política pública, em qualquer que seja a área implementada pelas instituições públicas, pode

proporcionar a revisão, uma nova avaliação e o controle do Estado sobre quais as próximas ações serão realizadas (Bratianu et al., 2010). Vale ressaltar que existem outros fatores, tanto técnicos quanto políticos, que podem afetar diretamente o processo de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas (Moretto et al., 2021).

É fato que, no processo de implementação de uma política pública, vários atores poderão influenciar a sua execução. Normalmente, são os atores mais fortes (que podem ser os diversos grupos de interesse, como a sociedade a ser beneficiada, os meios de comunicação, as casas legislativas) que influenciam o rumo que a política pública irá tomar (Agum et al., 2015). Limitar, controlar e regular os atos discricionários dos implementadores de uma política pública poderão minimizar as situações de uma autoridade governamental que desvie de forma parcial ou total o objetivo da política (Lima & D'Ascenzi, 2013).

Alguns estudos têm apontado a dificuldade que políticas públicas promovidas exclusivamente pelo setor público têm encontrado para alcançar sucesso, o que o leva a buscar a interação público-privada para facilitar a implementação e atingir os resultados esperados (Mendonça & Santos, 2020). Muito tem se falado em criar uma reforma do Estado, visando aumentar sua eficiência, principalmente na condução de políticas públicas (Sorrentino et al., 2005). Entretanto, nessa reforma não pode ser considerada a redução do Estado. Pelo contrário, em áreas da regulação pública, como educação e meio ambiente, é fundamental a ampliação do Estado, de forma horizontal e vertical, e as parcerias público-privadas podem proporcionar a efetividade esperada na gestão pública (Sorrentino et al., 2005).

Outro fator relevante a ser considerado na execução de políticas públicas pode ter relação com a formação dos gestores públicos, responsáveis pela sua implementação. Por exemplo, na área da educação, no setor público, seu corpo técnico, de modo geral, é menos qualificado para questões relacionadas à gestão, uma vez que a maioria dele é composta por educadores formados na área de pedagogia ou em outras que desenvolvem pouco as habilidades de gestão (Mendonça & Santos, 2020). Para acompanhar e executar uma política pública é fundamental que a liderança responsável pela ação esteja fortemente ligada à gestão estratégica, possibilitando maior êxito no processo (Bratianu et al., 2010).

Nesse sentido, Agum et al. (2015) apontam que, por meio da abordagem multicêntrica, é possível envolver outros atores na formulação, na implementação ou na avaliação de políticas públicas, proporcionando maior êxito delas. Para os autores, essa abordagem considera o caráter da política pública e quando é um problema social, indiferente de quem a executa, podendo ser organizações não governamentais (privadas ou não) e demais organismos multilaterais (Agum et al., 2015).

Tendo em vista a falta de capacidade do Estado de gerir com qualidade todas as políticas públicas, a partir das décadas de 1980 e 1990, a abordagem multicêntrica ganhou destaque e passou a ser utilizada em grande escala, por atribuir caráter público às suas ações e envolver no tratamento de demandas pertinentes à sociedade (Agum et al., 2015). Uma vez que a eficácia de política pública é influenciada diretamente pelos atores que a executam e suas condições de implementá-la (Lima & D'Ascenzi, 2013), em instituições menos burocráticas elas tendem a ser mais bem-sucedidas, já que a burocracia influencia diretamente o resultado (Pires, 2009).

Em uma abordagem multicêntrica, não é relevante determinar quem está propondo a formulação da política pública, se é o governo, a sociedade ou as demais organizações, uma vez que pode ser qualquer um, desde que o problema a ser sanado seja caracterizado como público (Lima, 2012). A formulação de políticas públicas normalmente se converte em projetos, planos e programas de um governo que demandará constantes acompanhamentos e que, durante a sua execução, poderá sofrer alterações para sua adequação, promovendo o equilíbrio entre o que é tecnicamente eficiente e também politicamente viável (Agum et al., 2015).

Outra situação que deve merecer atenção por parte de um governo está relacionada ao processo de transparência que é executado durante a implementação de uma política pública (Moretto et al., 2021). Essa medida possibilita maior acesso para monitoramento e controle da política pública por meio de indicadores que, apesar de nem sempre serem bem compreendidos poderão ser percebidos pela sociedade como resultados daquela política pública (Moretto et al., 2021).

Para Lima e D'Ascenzi (2013), o apoio da sociedade a uma determinada política pública está relacionado ao contexto social em que estes cidadãos se encontram e que, considerar apenas essa variável para sua avaliação pode mostrar-se inviável. Uma vez que parte da sociedade é o destinatário final da política pública, é relevante que os relatórios das avaliações da política sirvam tanto para a divulgação quanto para o debate em torno dela e para o surgimento de alternativas para a sua manutenção ou para as alterações em seu curso de modo a promover as mudanças esperadas (Trevisan & Bellen, 2008).

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação e Delineamento da Pesquisa

Para abordar o problema proposto neste trabalho, foi realizada uma pesquisa social de natureza básica, ou seja, uma pesquisa para analisar a ocorrência de um fenômeno de impacto social que gerou conhecimentos sem uma finalidade imediata (Fontelles et al., 2009; Silva & Menezes, 2005). Quanto aos objetivos, foi realizada uma pesquisa descritiva, uma vez que ela visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, além da possibilidade de estabelecer relações entre variáveis distintas (Gil, 2002).

No tocante à abordagem, é uma pesquisa qualitativa que, para Silva e Menezes (2005) visa compreender a relação entre o mundo real e o sujeito pesquisado, sendo que a subjetividade apresentada nessa relação não pode ser traduzida em números, não requerendo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Gil (2002) relata que, na abordagem qualitativa, os dados coletados necessitam se valer de textos narrativos, matrizes, esquemas etc., com o propósito de obter dados mais abrangentes e significativos que visem responder à pergunta problema da pesquisa.

A pesquisa foi classificada, com base no procedimento técnico de estudo de caso, em que o propósito é explorar situações reais, cujos marcos não estão claramente definidos, explicar as variáveis que causam determinados fenômenos que não são passíveis da utilização de experimentos, entre outros (Gil, 2002). O autor destaca, ainda, que o objetivo de um estudo de caso não é oferecer um conhecimento preciso das características da população pesquisada, mas sim ter uma visão global do problema estudado ou identificar os possíveis fatores que os influenciam ou que são por eles influenciados.

No campo das ciências sociais, os pesquisadores têm recorrido cada vez mais ao estudo de caso, pois este se presta a diversas finalidades, tais como explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos, descrever o contexto em que uma investigação específica ocorre e explicar as variáveis causais de fenômenos em situações altamente complexas, nas quais levantamentos e experimentos não são viáveis (Gil, 2008).

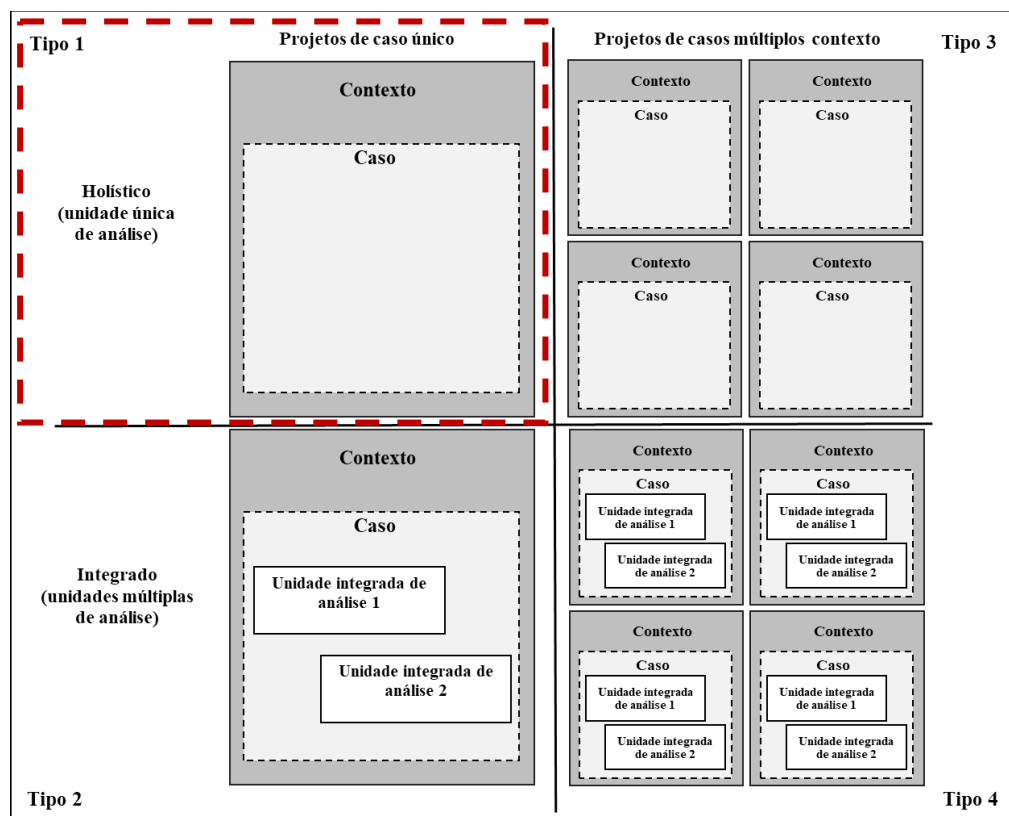
O estudo de caso é uma verificação experimental que objetiva investigar um fenômeno da atualidade em um determinado momento da vida real, principalmente quando esse fenômeno e o seu contexto não estiverem claramente definidos (Yin, 2015). Para a realização de uma pesquisa de estudo de caso, Yin (2015) cita quatro tipos básicos de projetos. O Tipo 1 é um único caso a ser analisado dentro de um mesmo contexto, como, por exemplo: analisar a

percepção de alunos de uma escola (contexto) sobre o currículo¹² do componente curricular Matemática (caso); o Tipo 2 se refere a único caso (componente curricular Matemática), dentro de um mesmo contexto (uma escola) que é integrado a análises distintas (percepção dos estudantes do sexo masculino e do sexo feminino); o Tipo 3 abrange múltiplos casos (componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática) de um mesmo contexto (uma única escola ou escolas distintas) e o Tipo 4 estende-se a múltiplos casos (componentes curriculares Língua Portuguesa e Matemática) de um mesmo contexto (uma única escola ou escolas distintas) e com análises distintas em cada caso (percepção dos estudantes do sexo masculino e do sexo feminino).

Na Figura 4 é apresentado o modelo de *Cosmos Corporation*, citado em Yin (2015), apresentando os quatro tipos básicos de projetos para um estudo de caso.

Figura 4

Tipos Básicos de Projetos para Estudos de Caso



Fonte: Adaptado de Cosmos Corporation, como citado em Yin (2015, p.53).

¹² O currículo escolar é um documento que guia o processo de ensino e aprendizagem, definindo os objetivos e habilidades que os alunos devem desenvolver durante a sua trajetória escolar. Mais informações em: <https://curriculoreferencia.educacao.mg.gov.br/>.

Esta pesquisa foi realizada utilizando o Tipo 1 de estudo de caso, segundo Yin (2015), uma vez que nela foi analisado o engajamento dos cidadãos (nesse contexto representado por gestores públicos) para promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com OSC, denominada Projeto Somar (um caso comum), no contexto da SEE.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

Para embasar a pesquisa, o objeto analisado foi o Projeto Somar, uma das políticas públicas adotadas pela SEE. O Projeto Somar é o resultado de uma das propostas do Plano de Governo do atual chefe (2019 - 2022 e 2023 - 2026) do poder executivo do estado de Minas Gerais, Romeu Zema, para o pleito eleitoral de 2018 e que começou a ser implantado na rede estadual em 2021, com um piloto envolvendo três escolas, com término previsto para o fim do ano de 2025 e que visa a gestão compartilhada de unidades de ensino estaduais com OSC.

Considerando o tema engajamento, relacionado a um estado psicológico, que depende do contexto em que estes cidadãos/servidores públicos estão inseridos e que pode ocorrer dentro de processos interativos e dinâmicos (Brodie et al., 2013), a relevância do trabalho está em analisar a percepção dos servidores públicos, ocupantes de cargo de gestão e ou de assessoramento da SEE, sobre a política pública objeto deste estudo. Para esta pesquisa foram considerados servidores públicos de diversas áreas da SEE que tivessem relação direta com o objeto desta pesquisa ou que poderiam contribuir de alguma maneira para a promoção de políticas públicas (setores da Comunicação Social, Assessoria Estratégica, Desenvolvimento da Educação Básica, SRE e escolas).

Entre as equipes gestoras da Unidade Central da SEE, responsáveis por definir as políticas públicas, e as escolas, que implementam tais ações, existem as unidades intermediárias desse processo, chamadas de SRE. Sem o auxílio dos gestores das SRE, o processo de implementação de uma política pública educacional nas escolas pode ser comprometido. Visando compreender como pode ocorrer o engajamento entre esses gestores, também foram sujeitos dessa pesquisa os servidores gestores da SRE Metropolitana A e da SRE Metropolitana C, que acompanham a implementação da política pública nas escolas selecionadas para participarem do piloto. Além dos gestores da Unidade Central e das SRE, também foram selecionados para contribuir com a realização da pesquisa os diretores, os vice-diretores e os secretários das três escolas selecionadas para a implementação e o desenvolvimento dessa política pública.

Na Tabela 2 estão relacionados os sujeitos convidados para participar desta pesquisa, de acordo com a instância administrativa em que atuam na SEE (gestores e assessores da Unidade Central da SEE, gestores e assessores das SRE Metropolitana A e da SRE Metropolitana C e gestores das três escolas participantes piloto do Projeto Somar) e os respectivos cargos/setores em que atuam.

Tabela 2

Expectativa do Total de Entrevistados por Sujeitos da Pesquisa

Sujeitos da Pesquisa	Total de Entrevistados	Função dos Sujeitos da Pesquisa na SEE
Gestores e Assessores do Órgão Central	6	Gestor(a) do Projeto Somar Diretor(a) do Ensino Médio Coordenador(a) do Projeto Somar Assessor(a) de Acompanhamento do Projeto Assessor(a) Estratégico(a) Assessor(a) de Comunicação Social
Gestores e Assessores da SRE Metropolitana A	5	Presidente da Comissão de Acompanhamento do Projeto Somar Representante da Diretoria Educacional A Representante da Diretoria Financeira Representante do Setor de Prestação de Contas Representante da Inspeção Escolar
Gestores e Assessores da SRE Metropolitana C	5	Presidente da Comissão de Acompanhamento do Projeto Somar Representante da Diretoria Educacional A Representante da Diretoria Financeira Representante do Setor de Prestação de Contas Representante da Inspeção Escolar
Gestores das Três Escolas Piloto do Projeto Somar	8	Diretor(a) da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco Vice-Diretor(a) 1 da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco Vice-Diretor(a) 2 da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco Secretário(a) Escolar da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco Diretor(a) da Escola Estadual Francisco Menezes Filho Vice-Diretor(a) 1 da Escola Estadual Francisco Menezes Filho Vice-Diretor(a) 2 da Escola Estadual Francisco Menezes Filho Vice-Diretor(a) 3 da Escola Estadual Francisco Menezes Filho

Continuação da Tabela 2

Sujeitos da Pesquisa	Total de Entrevistados	Função dos Sujeitos da Pesquisa na SEE
Gestores das Três Escolas Piloto do Projeto Somar	5	Secretário(a) Escolar da Escola Estadual Francisco Menezes Filho Diretor(a) da Escola Estadual Maria Andrade Resende Vice-Diretor(a) 1 da Escola Estadual Maria Andrade Resende Vice-Diretor(a) 2 da Escola Estadual Maria Andrade Resende Secretário(a) Escolar da Escola Estadual Maria Andrade Resende
Total	29	

Os gestores das unidades administrativas Assessoria de Comunicação Social e Assessoria Estratégica foram convidados tendo em vista a atribuição desses setores, conforme Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, que dispõe sobre a organização da SEE. De acordo com o artigo 8º, incisos I, IV, V e VI, as competências da Assessoria de Comunicação Social são as seguintes:

Art. 8º – A Assessoria de Comunicação Social tem como competência promover as atividades de comunicação social, compreendendo imprensa, publicidade, propaganda, relações públicas e promoção de eventos da SEE, em conformidade com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria de Estado de Comunicação Social – Secom, com atribuições de:

I – planejar, coordenar e supervisionar programas e projetos relacionados com a comunicação interna e externa das ações da SEE;

[...]

IV – produzir textos, matérias e afins a serem publicados em meios de comunicação da SEE, da Secom e de veículos de comunicação em geral;

V – acompanhar, selecionar e analisar assuntos de interesse da SEE, publicados em veículos de comunicação, para subsidiar o desenvolvimento das atividades de comunicação social;

VI – propor, supervisionar e acompanhar as ações de publicidade e propaganda, dos eventos e das promoções para divulgação das atividades institucionais, em articulação com a Secom (Decreto nº 48.709, de 26/10/2023).

No artigo 9º, inciso IX, são apresentadas as competências da Assessoria Estratégica que, assim como a Assessoria de Comunicação Social, são unidades administrativas subordinadas diretamente ao gabinete do(a) Secretário(a) de Estado da SEE:

Art. 9º – A Assessoria Estratégica tem como competência promover o gerenciamento estratégico setorial e fomentar a implementação de iniciativas inovadoras, de forma alinhada à estratégia governamental, em conformidade com as diretrizes técnicas estabelecidas pela Subsecretaria de Inovação e Gestão Estratégica da Seplag, com atribuições de:

[...]

IX – acompanhar e facilitar, de acordo com as diretrizes do Sistema Estadual de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, o monitoramento e avaliação das políticas da SEE e suas entidades vinculadas, possibilitando sua melhoria por meio do fortalecimento da tomada de decisões baseadas em evidências (Decreto nº 48.709, de 26/10/2023).

Em conformidade com as competências de cada unidade administrativa, compreende-se que elas podem auxiliar, cada uma em sua instância, o processo de acompanhamento para a promoção de uma política pública, do caso em questão, do Projeto Somar. No caso da Assessoria de Comunicação, auxiliar na promoção da política de modo que possa favorecer maior engajamento entre servidores da SEE e comunidade escolar. Já a Assessoria Estratégica, de acordo com o Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, deve garantir o acompanhamento e monitoramento contínuo das políticas adotadas pela SEE.

Após três contatos realizados com a Assessoria Estratégica (um pessoalmente e dois por mensagem de texto, via aplicativo), na primeira quinzena do mês de maio de 2024, quando estavam sendo realizados os agendamentos para as entrevistas com roteiro semiestruturado, não houve retorno do convite, mesmo que as mensagens tenham sido recebidas. Com isso, compreendeu-se que o gestor ou gestora daquela Assessoria não teve interesse em contribuir com a realização desta pesquisa.

Na SRE Metropolitana A e na SRE Metropolitana C existe uma comissão designada para acompanhar o desenvolvimento do projeto nas escolas participantes do piloto, respectivamente em suas circunscrições. Além de um(a) servidor(a) público(a) que preside essa comissão, outros quatro servidores integram a equipe, representando outros setores da SRE, conforme especificado na Tabela 2 - Expectativa do Total de Entrevistados por Sujeitos da Pesquisa.

Todos os membros da comissão de acompanhamento da SRE Metropolitana A foram identificados e convidados a participar da pesquisa. Contudo, apenas o(a) presidente da comissão se prontificou em ceder alguns minutos de seu tempo para a realização da entrevista, além de solicitar o apoio aos demais membros da comissão que não deram retorno às tentativas de contato. Todas as mensagens encaminhadas por e-mail (duas por este pesquisador e uma pelo(a) presidente da comissão), durante os meses de maio e junho de 2024, foram ignoradas.

No caso da SRE Metropolitana C a situação foi mais crítica. O nome do(a) presidente da comissão que deveria acompanhar o projeto foi identificado, por acaso, em conversas informais com outros sujeitos participantes da pesquisa. Foram feitas três tentativas frustradas de contato, por e-mail, entre os meses de maio e junho de 2024, já que não houve retorno das mensagens. A Diretoria de Ensino Médio (DIEM), responsável pelo Projeto Somar na SEE, foi acionada durante o mês de maio, para que fosse informado o contato dos membros da comissão de acompanhamento da SRE Metropolitana C. Como retorno, este pesquisador foi informado de que a comissão estava sendo recomposta e que a unidade administrativa ainda não havia recebido os nomes dos novos membros. Após esse retorno, foram realizadas duas tentativas de contato, também por e-mail, com o gabinete da SRE Metropolitana C (unidade administrativa máxima da SRE), responsável por designar a comissão de acompanhamento do Projeto. Ainda assim, a solicitação também foi frustrada, já que não houve nenhum retorno do gabinete da SRE, sendo as solicitações totalmente ignoradas. Com isso, infelizmente, não houve representantes da SRE Metropolitana C na realização desta pesquisa.

Nas escolas participantes do piloto do Projeto Somar, todos os gestores foram convidados a participar da pesquisa. Mesmo explicando os objetivos do trabalho, deixando claro que não se tratava de uma avaliação da política pública, um(a) dos(as) gestores(as) optou por não participar, alegando que como tinha pensamento contrário em relação ao Projeto, mesmo executando todas as diretrizes demandadas pelo cargo que ocupa, não gostaria de conceder uma entrevista que fosse gravada.

Após o convite para participar da pesquisa ter sido aceito por 18, dos 29 servidores relacionados na Tabela 2 - Expectativa do Total de Entrevistados por Sujeitos da Pesquisa e, após as respectivas autorizações, os sujeitos que efetivamente participaram estão relacionados na Tabela 3.

Tabela 3*Total de Entrevistados por Sujeitos da Pesquisa*

Sujeitos da Pesquisa	Total de Entrevistados	Função dos Sujeitos da Pesquisa na SEE
Gestores e Assessores do Órgão Central	5	Gestor(a) do Projeto Somar Diretor(a) do Ensino Médio Coordenador(a) do Projeto Somar Assessor(a) de Acompanhamento do Projeto Assessor(a) de Comunicação Social
Gestores e Assessores da SRE Metropolitana A	1	Presidente da Comissão de Acompanhamento do Projeto Somar
Gestores das Três Escolas Piloto do Projeto Somar	12	Diretor(a) da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco
		Vice-Diretor(a) 1 da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco
		Vice-Diretor(a) 2 da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco
		Secretário(a) Escolar da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco
		Diretor(a) da Escola Estadual Francisco Menezes Filho
		Vice-Diretor(a) 1 da Escola Estadual Francisco Menezes Filho
		Vice-Diretor(a) 2 da Escola Estadual Francisco Menezes Filho
		Vice-Diretor(a) 3 da Escola Estadual Francisco Menezes Filho
		Secretário (a) Escolar da EE Francisco Menezes Filho
		Diretor(a) da Escola Estadual Maria Andrade Resende
		Vice-Diretor(a) 1 da Escola Estadual Maria Andrade Resende
		Secretário(a) Escolar da Escola Estadual Maria Andrade Resende
Total	18	

3.3 Coleta de Dados

Considerando a necessidade de entrevistar servidores públicos e em consonância com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde nº 466, de 12 de dezembro de 2012 (Conselho Nacional de Saúde [CNS], 2012), foi necessário obter aprovação do Comitê de Ética do Centro

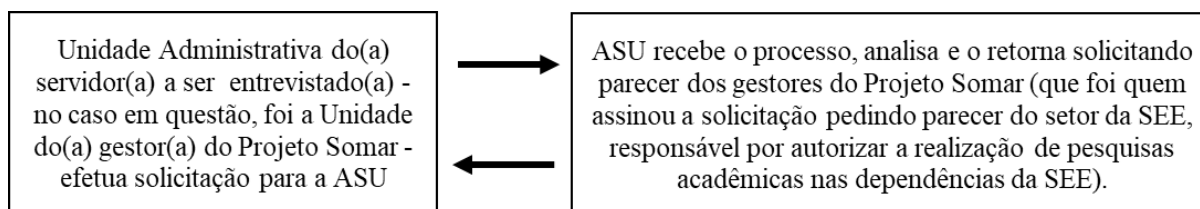
Universitário Unihorizontes, o que ocorreu no mês de abril de 2024. Obtida essa aprovação, também foi necessária a autorização formal, por parte da SEE, para a realização da pesquisa junto aos órgãos hierarquicamente subordinados a ela. Diante do moroso processo de autorização, por parte da SEE, foi realizado o primeiro contato (por telefone, mensagens por aplicativo e ou e-mail) com os sujeitos da pesquisa, apresentado o trabalho e feito o convite para participarem do processo de coleta de dados, como entrevistados. Nos casos em que o(a) servidor(a) aceitou participar, foi repassado o processo a ser realizado na Unidade Administrativa de lotação do(a) entrevistado(a) para obter autorização da Assessoria de Ensino Superior (ASU) para este pesquisador.

Para exemplificar a complexidade do processo que cada Unidade Administrativa da SEE teve que realizar para que os seus servidores pudessem participar da entrevista, foi elaborado um fluxo, de acordo com o ocorrido em uma das solicitações de autorização para a realização desta pesquisa, que se encontra disponível no Apêndice C - Fluxograma do Processo Adotado pela ASU para Aprovar a Realização de Pesquisas Acadêmicas nas Unidades Administrativas da SEE.

Fica como registro, para outros pesquisadores, a constatação da ausência de um processo burocrático bem definido na unidade da SEE, responsável pela análise e aprovação para a realização de pesquisas acadêmicas na Secretaria. Para se ter uma ideia, um dos fluxos de autorização adotado pela ASU consistiu em encaminhar uma solicitação para que a unidade administrativa responsável pelo Projeto Somar desse seu parecer sobre a realização da pesquisa, considerando que quem havia feito a solicitação para participar da pesquisa foi a própria área demandante, gestora do projeto.

Figura 5

Parte do Fluxo de Aprovação para Realização da Pesquisa



Essa ausência de processos bem definidos pela ASU, com fluxo padronizado e com tempo de resposta às demandas, ocasionou em 55 dias corridos para receber as quatro cartas de anuência da SEE (uma para cada unidade administrativa) necessárias para iniciar a pesquisa.

Este prazo foi contado a partir do recebimento da primeira solicitação, em 23/04/2024. Foram feitas quatro solicitações, com o envio dos mesmos documentos; a diferença ocorreu apenas no formulário que informava o nome da Unidade Administrativa do(a) servidor(a) que aceitou participar da pesquisa. A primeira autorização ocorreu somente depois de 41 dias.

Como o processo de autorização já estava se estendendo muito fora do cronograma para a realização da pesquisa e este pesquisador já tinha autorização dos responsáveis pelo Projeto Somar na SEE e da empresa parceira, foi realizado o agendamento da pesquisa com os sujeitos da pesquisa, mesmo sem todas as autorizações da ASU. No momento da realização das entrevistas, nas unidades escolares, que ocorreram durante o mês de junho de 2024, todas as quatro autorizações já haviam sido emitidas (última autorização emitida em 17/06/2024).

Após as referidas aprovações, dos gestores do Projeto Somar e da empresa parceira da SEE que acompanha a execução das diretrizes da política pública, foi realizado um novo contato com os sujeitos da pesquisa por telefone, mensagens de texto/por aplicativo e/ou e-mails. Nesse novo contato foi realizado o agendamento para a realização das entrevistas. Nesse momento, também foi encaminhado um *link* de um formulário *on-line* para que os entrevistados pudessem respondê-lo antes da realização das entrevistas. O objetivo deste formulário foi levantar o perfil dos entrevistados. Também foi enviado e explicado sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), solicitando que os entrevistados tomassem ciência, assinando-o e devolvendo-o para o pesquisador. De acordo com Oliveira *et al.* (2010), o TCLE é um instrumento que objetiva proteger a autonomia dos entrevistados, no qual demonstram estar cientes da condição de sujeitos de uma pesquisa, sendo uma exigência formal amplamente utilizada na realização de pesquisas que envolvem seres humanos.

As entrevistas foram realizadas de modo presencial, nas três unidades escolares, com seus gestores (apenas um realizou a entrevista de modo *on-line*, em decorrência de incompatibilidade de agendas). Para os sujeitos da pesquisa em exercício na Unidade Central e na SRE Metropolitana A, as entrevistas ocorreram de modo *on-line*. A justificativa para ter sido realizada de forma digital foi a indisponibilidade dos servidores para um encontro presencial, tendo em vista que o local físico onde funciona a Unidade Central da SEE encontrava-se com restrição de trabalho presencial¹³. No caso do(a) gestor(a) da SRE Metropolitana A,

¹³ As atividades presenciais na Cidade Administrativa de Minas Gerais, local onde funciona a Sede da SEE e da SRE Metropolitana C, foram temporariamente suspensas. O Decreto nº 48.820, de 10/05/2024, dispõe sobre autorização excepcional para a realização do teletrabalho, na modalidade de execução integral, em virtude da necessidade de paralisação do uso dos elevadores sociais e privativos dos prédios Minas e Gerais da Cidade Administrativa Presidente Tancredo de Almeida Neves e dá outras providências. Mais informações em: <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48820/2024/>.

considerando a limitação de disponibilidade, a entrevista também ocorreu por meio de videochamada.

Os dados para a pesquisa foram coletados por meio de uma entrevista com roteiro semiestruturado, durante o mês de junho de 2024. Nesse método foram combinadas perguntas abertas para possibilitar que o entrevistado discorresse sobre o assunto tratado sem ficar preso à pergunta que foi realizada, possibilitando que, durante a entrevista, fosse possível elucidar situações que não ficaram claras, com o objetivo de delimitar o volume de informações e direcionar a entrevista para o tema analisado (Boni & Quaresma, 2005).

Duarte (2004) ressalta que o processo da entrevista é um instrumento fundamental quando é necessário identificar práticas, crenças, valores de universos sociais específicos, bem delimitados ou não, em que o problema pesquisado e suas contradições não estejam claramente explícitos. Além disso, essa técnica possibilitou que fosse conhecida a perspectiva dos sujeitos desta pesquisa em relação ao tema e objeto deste estudo (Lima et al., 1999). Nesse sentido, o instrumento utilizado proporcionou, por meio dos dados coletados, subsídios necessários para responder à pergunta problema desta pesquisa. As referências para o roteiro da entrevista semiestruturada estão disponíveis no Apêndice D - Referências para o Roteiro de Entrevista.

3.4 Análise e Interpretação dos Dados

Após a coleta dos dados, eles foram analisados por meio do método de Análise de Conteúdo Temática. Franco (2005) aponta que esse método passou a ser utilizado com mais frequência pelos pesquisadores para produzir inferências sobre os dados verbais e ou observados em entrevistas, obtidos a partir de perguntas e observações do pesquisador. Nesse sentido, Bardin (2016) afirma que a análise de conteúdo é uma técnica investigativa que tem como objetivo fazer uma descrição sucinta, sistemática e quantitativa, em alguns casos, do conteúdo coletado durante a fase de levantamento dos dados de uma pesquisa.

Na análise de conteúdo o pesquisador visa categorizar as unidades de um texto, que são as respostas obtidas nas entrevistas, após sua transcrição, em palavras ou pequenas frases que se repetem, inferindo uma expressão que as retratem (Caregnato & Mutti, 2006). Para se alcançar tal feito, Bardin (2016) define três etapas cronológicas para a utilização do método. A primeira a autora chama de fase pré-análise, quando o pesquisador irá conhecer o texto (transcrição das respostas dos entrevistados), deixando-se guiar por impressões e orientações contidas nos documentos, organizando-os e classificando-os. A segunda etapa se refere à exploração do material, quando é feito um fastidioso trabalho de codificação do texto. E a

última parte do processo consiste no tratamento dos resultados, quando os dados são categorizados conforme semelhanças e por diferenciação, sendo possível reagrupá-los em função de características comuns, após análise (Bardin, 2016).

No contexto da análise de conteúdo temática, Bardin (2016) enfatiza a importância de identificar e agrupar temas relevantes emergentes dos dados. Ela sugere que os temas possam ser definidos como "categorias de significados" e a análise temática concentra-se em descobrir essas categorias e compreender a relação entre elas. A autora destaca a necessidade de rigor no processo de codificação e categorização, visando à objetividade e à confiabilidade dos resultados, ressaltando a importância de manter a flexibilidade durante a análise, permitindo que temas inesperados ou subcategorias surjam durante o processo.

A visão de Bardin (2016) sobre a análise de conteúdo temática é baseada na sistematização da interpretação de temas presentes nos dados, proporcionando uma estrutura metodológica robusta para os pesquisadores explorarem e compreenderem o conteúdo de seus materiais de estudo. Para efetuar essa análise, as categorias foram definidas *a priori*, com o propósito de auxiliar na resposta desta pesquisa, baseadas nos objetivos específicos e no referencial teórico. Foram definidas as seguintes categorias temáticas: percepções sobre o engajamento, gestão governamental e ações implementadas para a promoção da política pública Projeto Somar e, por último, a contribuição do uso de TIC para a promoção da política pública Projeto Somar. Cada uma das categorias temáticas apresentadas se refere, respectivamente, aos objetivos específicos desta pesquisa.

Após a coleta e durante o tratamento dos dados, subcategorias foram criadas a fim de melhor elucidar a análise dos dados da pesquisa. Essas subcategorias surgiram baseadas no levantamento do referencial teórico e no agrupamento dos códigos analíticos identificados nas respostas dos entrevistados. Para organizar os dados de forma clara e estruturada, facilitando a compreensão, as subcategorias criadas para cada categoria temática e qual análise que integra a categoria estão apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4

Categorias Temáticas e as suas Subcategorias

Categoria Temática	Subcategorias	Análise
Percepções sobre o Engajamento	Componente Físico Componente Cognitivo Componente Emocional	Conceito de Engajamento na Percepção dos Sujeitos da Pesquisa

Continuação da Tabela 4

Categoria Temática	Subcategorias	Análise
Percepções sobre o Engajamento	Permanência na Rede Estadual Relacionamento com os Servidores Públicos	Expectativas em Relação ao Projeto Somar
	Importância do Engajamento Outras Políticas Públicas	Políticas Públicas do Governo e o Projeto Somar
	Sentimentos Negativos Sentimentos Positivos Envolvimento	Sentimentos em Relação ao Projeto Somar
	Falta de Conhecimento Relação Servidor - Governo Participação Direta	Participação dos Servidores Públicos nas Políticas Públicas
Gestão Governamental e Ações Implementadas para a Promoção da Política Pública Projeto Somar	Melhoria da Educação Resistência e Críticas Promoção e Divulgação Acompanhamento do Projeto	Atuação do Governo de Minas para a Promoção do Projeto Somar
	Promoção e Divulgação Acompanhamento do Projeto	Atuação da SEE para a Promoção do Projeto Somar
	Promoção e Divulgação Percepção dos Gestores Envolvimento da Gestão	Avaliação das Ações Desenvolvidas pela SEE para a Promoção do Projeto Somar
	Comportamento do Servidor Condição Motivacional	Desafios para a Promoção do Projeto Somar
	Influência e Mobilização Ausência de Informações	Influência dos Docentes em Relação ao Projeto Somar
	Intervenção Político-Pedagógica Fluxo de Comunicação	Novas Ideias e Valores para o Projeto Somar
	Reação e Percepção Ações e Estratégia	A Política Pública que envolve o Projeto Somar como Demanda de Grupos da Sociedade
	Percepção dos Servidores Ações de Melhoria	Aprimoramento dos Indicadores Educacionais do Projeto somar
A Contribuição do Uso de TIC para a Promoção da Política Pública Projeto Somar	Recursos de Comunicação	Divulgação do Projeto Somar pela SEE
	Influência dos Atores Envolvidos	Influência dos Demais Atores Envolvidos com a Política Pública - Projeto Somar
	Recursos Estratégia de Comunicação	Processo de Comunicação da SEE para a Promoção do Projeto Somar

O tratamento dos resultados, as inferências e a interpretação são etapas interligadas que transformam os dados brutos em conhecimento significativo, conferindo à análise de conteúdo temática uma relevância substancial no processo de pesquisa (Bardin, 2016). Para a autora, esses passos irão garantir validação e confirmação dos resultados encontrados, garantindo que os mesmos reflitam de maneira precisa e confiável os padrões, as tendências e as relações identificadas durante a análise dos dados, contribuindo para o avanço do conhecimento, já que, após essa fase, os pesquisadores podem oferecer *insights* teóricos ou propor implicações práticas com base nos resultados obtidos.

Para seguir cronologicamente as etapas apontadas no método citado por Bardin (2016), as entrevistas foram gravadas para propiciar a sua transcrição literal, fornecendo os textos necessários para a codificação (Halcomb & Davidson, 2006). O tempo médio de cada entrevista foi de 43 minutos. Para apoiar o processo de transcrição das entrevistas, foram feitas anotações suplementares durante os encontros, uma vez que a transcrição, principalmente pelo uso de *software* de reconhecimento de voz, nem sempre é fidedigna, e as notas tomadas durante a coleta de dados auxiliaram na transcrição (Azevedo et al., 2017; Halcomb & Davidson, 2006).

Foi utilizado o *software* de transcrição Pinpoint, disponibilizado pelo Google, pela facilidade de acesso à ferramenta e por ser gratuita. Após a transcrição das entrevistas (167 páginas), visando maior adequação aos documentos, elas foram revistas e corrigidas as possíveis falhas, processo que foi executado com o auxílio das notas tomadas. Efetuada e analisada a transcrição de cada uma das entrevistas, com o auxílio de uma planilha do *software* Excel, para controle dos registros, os códigos analíticos de cada resposta foram identificados e registrados. É importante frisar que em algumas respostas dos entrevistados não foi possível identificar algum código analítico referente àquela análise destinada ao objetivo do questionamento realizado. Finalizada essa etapa de identificação e registro dos códigos analíticos, eles foram distribuídos, conforme sua relação de proximidade, nas subcategorias já apresentadas na Tabela 4 - Categorias Temáticas e as suas Subcategorias, o que proporcionou a realização adequada da análise dos dados.

Os dados foram analisados seguindo a ordem já apresentada das categorias temáticas, ou seja, percepções sobre o engajamento, gestão governamental e ações implementadas para a promoção da política pública Projeto Somar e a contribuição do uso de TIC para a promoção da política pública Projeto Somar. Além da análise das categorias, com os resultados encontrados na pesquisa também foi criado um modelo conceitual para o engajamento de uma política pública.

Os entrevistados receberam, de forma aleatória, uma identificação de 01 a 18, precedida das iniciais do termo SP¹⁴. Com isso, os entrevistados estão identificados como SP01, SP02 ... e SP18. Para proporcionar mais fluidez na leitura e evitar a identificação dos(as) entrevistados, todos os sujeitos foram tratados com o artigo masculino (por exemplo, o SP01, em vez de o(a) SP01 e o entrevistado, em vez de o(a) entrevistado(a)).

¹⁴ SP para abreviar Servidor Público.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização dos Sujeitos da Pesquisa

Na Tabela 5 apresenta-se o perfil, com os dados demográficos e funcionais, dos sujeitos da pesquisa, sendo possível constatar suas características predominantes. De modo geral, os gestores entrevistados eram do gênero feminino, com idade entre 40 a 45 anos, eram casados, residiam em Belo Horizonte, MG, atuavam há mais de 10 anos na SEE, não tinham dependentes cursando o Ensino Médio na rede estadual de ensino e avaliaram o nível de escolarização, foco do Projeto Somar, como mediano.

Tabela 5

Dados Demográficos e Funcionais dos Sujeitos da Pesquisa

Dado	Especificação	Nº Entrevistados	Em %
Gênero	Masculino	4	22,22
	Feminino	14	77,78
Idade	De 34 a 39 anos	4	22,22
	De 40 a 45 anos	6	33,33
	De 46 a 51 anos	3	16,67
	De 52 a 57 anos	5	27,78
Estado Civil	Solteiro (a)	7	38,89
	Separado (a)	1	5,56
	Divorciado (a)	2	11,11
	Casado (a) ou União Estável	8	44,44
Município de Residência	Belo Horizonte/MG	12	66,67
	Região Metropolitana de BH	6	33,33
Tempo de Atuação (último cargo) na SEE	Menos de um ano	2	11,11
	Entre três anos e cinco anos (inclusive)	2	11,11
	Entre cinco e dez anos (inclusive)	3	16,67
	Mais de dez anos	11	61,11
Possui Dependente Estudando no Ensino Médio da Rede Estadual de MG	Sim	1	5,56
	Não	17	94,44
Avaliação da Qualidade do Ensino Médio das Escolas de MG (Escala de 1 a 5)	1	2	11,11
	2	5	27,78
	3	7	38,89
	4	4	22,22

Considerando a educação como área predominante da atuação de profissionais do gênero feminino, quase 78% dos entrevistados desta pesquisa se enquadraram nessa categoria. É relevante destacar que profissionais do gênero masculino, nesta pesquisa, 22% dos entrevistados, podem trazer diferentes perspectivas e abordagens de gestão, enriquecendo o ambiente educacional. Homens e mulheres podem ter diferentes maneiras de lidar com situações, resolver problemas, se relacionar com os alunos, pais e demais profissionais, o que pode contribuir para um ambiente em que a gestão seja mais equilibrada e inclusiva, além de favorecer percepções diversas sobre as políticas públicas do campo de atuação majoritariamente feminino.

Em relação à faixa etária, 33% dos entrevistados tinham entre 40 e 45 anos, seguida da faixa etária de servidores mais experientes com idade entre 52 e 57 anos, quase 28%. Esses servidores públicos, gestores, podem ter diferentes níveis de adaptabilidade a novas políticas públicas, principalmente no caso do Projeto Somar, que conta com uma parceria público privada para gerir as unidades escolares. As motivações e os desafios já encarados por estes profissionais, considerando sua experiência de vida e profissional pode ajudar a entender o posicionamento deles em relação ao processo de engajamento de uma política pública.

Quanto ao estado civil dos entrevistados, 44% se declararam casados ou estarem em união estável, seguidos de quase 39% dos sujeitos da pesquisa que se declararam solteiros. Assim como a idade dos entrevistados, o estado civil tende a ter alguma influência na percepção de políticas públicas dos gestores da área da educação, principalmente se estes gestores têm filhos ou dependentes que podem ser diretamente influenciados por uma política pública. Contudo, não é o caso em questão, visto que 94% dos entrevistados não tinham dependentes estudando no Ensino Médio da rede estadual de Minas Gerais que, no projeto piloto, é um dos recortes para a implementação da política pública de compartilhamento da gestão escolar. Em relação ao município de residência, quase 67% dos entrevistados viviam na capital mineira, onde estão duas das escolas piloto da política pública. Os demais entrevistados residiam nos municípios vizinhos de Lagoa Santa, Ribeirão das Neves, Sabará (município de uma escola piloto) e Vespasiano. A residência dos gestores no município em que atuam pode favorecer uma gestão mais próxima, comprometida e adaptada às necessidades locais, o que pode melhorar a eficácia das políticas públicas na área da educação.

Outro dado relevante está relacionado ao tempo de atuação destes servidores públicos, gestores e assessores, que trabalham com a política pública do Projeto Somar. Considerando que 61% dos entrevistados tinham mais de 10 anos de atuação na SEE, eles já vivenciaram muitas outras implementações de políticas públicas que deram continuidade ou deixaram de

existir com a mudança do chefe do executivo estadual, entre um pleito eleitoral e outro. Profissionais experientes são mais aptos a realizar avaliações contínuas das políticas implementadas, identificando áreas de melhoria e fazendo ajustes necessários, isso, claro, se forem envolvidos nessa ação.

Quando foram questionados sobre a qualidade do ensino médio das escolas públicas da rede estadual de Minas Gerais, 38,89% dos servidores públicos entrevistados apontaram uma avaliação mediana, de valor 3. Utilizou-se um modelo da escala Likert, em que os entrevistados utilizaram uma escala de 1 a 5, sendo 1, o menor valor da escala, o entrevistado acha que precisa melhorar muito, e 5, o maior valor, caso considerasse a qualidade do ensino excelente. Apesar de o valor ser mediano, a tendência apresentada pelos respondentes foi de baixa, ou seja, de que o ensino médio da rede estadual precisa melhorar muito, visto que o somatório dos entrevistados que avaliaram o nível de ensino com uma nota de valores 1 e 2 equivale aos mesmos 38,89% que indicaram o valor mediano da escala. Isso pode nos auxiliar a compreender que a pauta do Projeto Somar é relevante, considerando que ele visa melhorar a qualidade educacional nas escolas de Ensino Médio.

4.2 Percepções Sobre o Engajamento

No contexto da análise das percepções dos gestores públicos sobre as ações de comunicação da SEE em relação à política pública que envolve o Projeto Somar, o engajamento emerge como uma categoria temática central. Os dados levantados na pesquisa indicam que o nível de engajamento dos gestores está intimamente relacionado à eficácia da comunicação institucional.

Na seção 4.2.1 demonstra-se como o engajamento, ou a falta dele, é utilizado como estratégia da política pública Projeto Somar e o relacionamento com os servidores públicos, sob a perspectiva estratégia de marca e relacionamento com os clientes. Na seção 4.2.2 estão as análises de como ocorre a gestão governamental e quais as ações implementadas pela SEE para a promoção da política pública Projeto Somar, objetivando relacioná-las sob a perspectiva motivação no ambiente de trabalho. Já na seção 4.2.3 estão dispostas as análises para identificar a contribuição do uso de TIC para a promoção da política pública Projeto Somar.

Para analisar a percepção de gestores públicos diante das ações de comunicação da SEE referentes à política pública Projeto Somar é relevante compreender como os servidores públicos, sujeitos desta pesquisa, entendem o conceito de engajamento. Para isso, os códigos analíticos levantados nas respostas dos entrevistados foram subdivididos nas subcategorias dos

componentes físico, cognitivo e emocional, componentes do engajamento citados no trabalho de Kahn (1990).

Tabela 6

Conceito de Engajamento na Percepção dos Sujeitos da Pesquisa

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Componente Físico	Participar/ Fazer junto	SP08, SP09, SP10, SP11, SP12, SP13, SP16 e SP18	8
	Correr atrás/ Fazer acontecer	SP05, SP11, SP14 e SP16	4
	Se doar/ Dar o sangue	SP08, SP11 e SP15	3
	Divulgar	SP03, SP16 e SP17	3
	Se movimentar	SP01 e SP02	2
	Provocar o outro	SP13	1
Componente Cognitivo	Acreditar	SP03, SP05, SP06 e SP17	4
	Ter conhecimento/ Buscar conhecimento	SP04, SP14 e SP16	3
	Ser exemplo/ Responsável pelos resultados	SP05, SP07 e SP16	3
	Comprar uma ideia	SP02 e SP03	2
	Ter interesse	SP02	1
	Inovar	SP14	1
	Se posicionar	SP04	1
Unir força em prol de um movimento	SP01	1	
Componente Emocional	Comprometimento	SP15	1
	Gostar daquilo	SP08	1
	Pertencimento	SP16	1
	Postura favorável	SP02	1
	Ter propósito	SP14	1

Na subcategoria relacionada ao componente físico do engajamento, conforme citado no trabalho de Kahn (1990), foram posicionados os códigos analíticos identificados nas respostas que se referem ao esforço físico que os servidores públicos se dedicam para a realizar alguma ação relacionada ao Projeto Somar, no seu local de trabalho. Para a maioria dos entrevistados, exatamente oito deles, o conceito de engajamento está relacionado ao fato de participar da ação,

fazer junto. Outras ações que exploram esse esforço dos servidores estão dispostas nos demais códigos identificados, como ter que correr atrás/fazer acontecer e ter que se doar ao máximo.

Essas ações vão ao encontro do que afirmam Pavan et al. (2020) ao reforçarem que o engajamento está mais relacionado a como um indivíduo se propõe a atuar junto à sociedade, visando o sentimento de melhoria contínua. Os depoimentos a seguir retratam esse sentimento.

Engajamento, para mim, é o buscar informações, você buscar e inovar ao mesmo tempo dentro de uma... de algo que você tá ali trabalhando para fazer acontecer. Então, esse engajamento é a sua busca, é o fazer, né? Não adianta também ser só buscar e ficar ali parada e não conseguir praticar aquilo que você 'tá tentando. Então, para mim, o engajamento é você correr atrás e fazer acontecer, que eu acho que é um despertar (SP14).

Se esforçar, né? Para conseguir o objetivo, tentar ali... engajada mesmo. Eu quero que isso, que mude. Então tem que engajar, participar, correr atrás, fazer acontecer (SP11).

Em relação ao componente do engajamento, relacionado ao processo cognitivo dos servidores públicos, a maior parte deles relaciona o conceito do termo a acreditar em alguma coisa, no caso em questão, na política pública. Ter e buscar conhecimento sobre a política pública também foram fatores identificados nessa subcategoria, além de outros códigos, como ser exemplo, comprar uma ideia, ter interesse e se posicionar.

Para mim, engajamento, envolvimento, é acreditar. É comprar a ideia. Vamos dizer assim... Eu acho que, resumindo, seria isso: comprar a ideia. Você fez a pergunta: Que que é engajamento? Para mim é isso: comprar uma ideia de outra pessoa. Principalmente quando vem de outro. Quando a ideia é nossa é fácil, né? Quando vem, assim, parte da gente, é muito fácil. Agora, quando vem de um terceiro, eu acho que você tem que ter um envolvimento ali muito maior e uma disposição para poder comprar essa ideia (SP03).

Na definição do SP03 é possível identificar o quanto o engajamento do consumidor, nesse caso representado por servidores públicos, é definido por seu nível de investimento cognitivo, emocional e comportamental (Hollebeek, 2011a) com uma política pública. Acreditar naquilo que o outro, um terceiro, está propondo é fundamental para que esse nível de investimento seja aumentado, proporcionando o engajamento.

Já para os códigos analíticos identificados no componente emocional, que está relacionado aos sentimentos positivos em relação ao trabalho realizado, como satisfação, entusiasmo e senso de realização, foram poucos os servidores que mencionaram tais características. Vale ressaltar que, como descrito por Brodie et al. (2011), esse estado psicológico tem relação direta com as experiências interativas e construídas, nesse caso, com a política pública relacionada ao Projeto Somar.

É um processo em que você manifesta seu interesse, você adota, né? Aquela, aquela causa ali e você passa a valorizar, inclusive se tiver oportunidade de conversar com outras pessoas, falar: nossa! É bacana isso que eu fiz! Não é legal? É importante. Vocês deveriam saber mais sobre isso, né? E você passa a ser uma pessoa que difunde aquilo porque você faz parte, né? Desse grande movimento, né? Então, eu vejo o engajamento sempre como isso, como um movimento, da mesma forma que você pode estar muito engajada e depois falar assim: cara, nada a ver com aquilo que eu tinha imaginado no início. Vou me desengajar desse negócio aqui porque não é bem aquilo que eu tinha imaginado no início. Aí você sai, né? Então é importante você estar sempre nesse movimento (SP02).

Nesse posicionamento, o SP02 demonstrou como uma postura favorável pode favorecer o processo do engajamento. Fazer parte, se integrar e relacionar-se com a política pública auxiliam na propagação do engajamento, amparada pelas demais ações apresentadas nos componentes físico e cognitivo.

De acordo com os códigos analíticos identificados, é possível afirmar que, de modo geral, os sujeitos desta pesquisa conseguem constatar o que é o engajamento, mesmo que a maior parte dos códigos esteja relacionada ao componente físico. Apenas três gestores citaram códigos analíticos que integraram as três subcategorias apresentadas, que constam do processo de engajamento apresentado no trabalho de Kahn (1990) e foram SP02, SP14 e SP16, o que os colocaria como tendo uma definição mais próxima a do autor. Para que os gestores pudessem se familiarizar com as perguntas que estavam sendo realizadas, de acordo com o roteiro previamente definido, para que houvesse mais proximidade com este pesquisador e a tensão inicial do início da entrevista não existisse mais, estrategicamente, a solicitação para que eles pudessem definir o termo engajamento foi a penúltima pergunta da entrevista. Entre as respostas, a que mais se aproximou dos conceitos apresentados pelos autores deste trabalho foi a do SP16.

Engajamento, para mim, passa pelo envolvimento, né? Dos atores, da comunidade do entorno, é... acerca de um projeto, de uma ideia. Passa por conhecimento, passa por, talvez, pertencimento também. E é muito disso, dessa participação, né? De conhecer, de atuar e de divulgar assim... as informações e, enfim, executar as ações. Acho que envolve isso tudo dentro do engajamento. Claro que eu posso ter um engajamento de quem já 'tá dentro, quem já faz parte. E o engajamento é de quem talvez não atua tão diretamente, mas acho que... é, depende muito disso, do conhecimento e da informação, né? Clara, né? Assim, sobre o que é (SP16).

A seguir demonstra-se como o engajamento, ou a falta dele, pode ser utilizado pela gestão pública como uma estratégia de relacionamento com uma política pública junto aos demais servidores públicos.

4.2.1 O Engajamento, ou a Falta Dele, como Estratégia da Política Pública e Relacionamento com os Servidores Públicos

Ter conhecimento sobre o que é o processo de engajamento não faz com que ele aconteça naturalmente; talvez possa ocorrer o efeito contrário justamente por saber como identificar esse fenômeno. Quando se trata de engajamento de servidores públicos com uma política pública, é fundamental que possam ocorrer diálogos e interações entre os envolvidos, a fim de gerar sentimentos de prazer, de uma experiência positiva ao envolver-se com a política pública (Gambetti et al., 2012), o que será demonstrado, no decorrer das análises que não tem ocorrido, como é esperado, entre os gestores macro, micro e executores da política pública.

Considerando que o engajamento tem relação com a forma dos consumidores, nesse caso, os servidores públicos envolvidos no projeto, de pensar, de sentir e de agir sobre determinadas marcas (Hollebeek, 2011a), neste estudo, é possível afirmar, considerando a quantidade expressiva de códigos analíticos relacionados a sentimentos negativos que os servidores mencionaram durante o levantamento dos dados, que não existe engajamento deles quando o assunto é o Projeto Somar.

Na Tabela 7 a seguir estão apresentados, por meio das subcategorias definidas para essa análise, os sentimentos dos sujeitos desta pesquisa em relação ao Projeto Somar. Para isso, foram criadas três subcategorias: sentimentos negativos, sentimentos positivos e envolvimento.

Tabela 7*Sentimentos em Relação ao Projeto Somar*

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Sentimentos Negativos	Resistência/ Receio	SP01, SP13 e SP15	3
	Preso(a)	SP10 e SP11	2
	Angústia/ Frustração	SP03 e SP10	2
	Apreensivo(a)/ Preocupado(a)	SP15 e SP05	2
	Inseguro(a)/ Perdido(a)	SP15 e SP17	2
	Esperança ou Falta de Esperança	SP13 e SP03	2
	Cansaço	SP14	1
	Curioso(a)	SP13	1
	Desconforto	SP16	1
	Duvidoso(a)	SP01	1
	Raiva	SP11	1
	Vergonha	SP09	1
Sentimentos Positivos	Confortável	SP15 e SP16	2
	Satisfeito(a)	SP06 e SP10	2
	Sentimento positivo	SP14 e SP15	2
	Adora a proposta / Gosta	SP02 e SP08	2
	Alegria	SP10	1
	Gratidão	SP17	1
	Inspirado(a)	SP07	1
	Tranquilidade	SP18	1
Envolvimento	Acredita no projeto	SP01, SP04, SP06 , SP07 , SP08 , SP12, SP13 e SP14	8
	Aprendizado	SP17	1
	Cautela	SP04	1
	Cobrança	SP15	1
	Desafiador	SP18	1
	Falta as coisas acontecerem	SP01	1
	Falta engajamento/ Envolvimento	SP03	1
	Não tem protagonismo	SP01	1
	Polêmico	SP03	1
	Sem poder de decisão	SP10	1
	Veste a camisa	SP05	1

Na subcategoria Sentimentos Negativos estão apresentados os códigos analíticos apresentados nas respostas dos sujeitos desta pesquisa que nada condizem com o fenômeno do engajamento. Não é suficiente que o servidor público acredite no projeto, como apontado na subcategoria Envolvimento, mas tenha um sentimento de resistência, se sente preso, frustrado, inseguro, perdido ou, até mesmo, cansado ao trabalhar nas ações que envolvem o Projeto Somar (esse cansaço não é um estado físico, mas sim emocional, que tira o prazer de querer executar determinada ação).

Quem, de fato, está engajado com uma política pública, em fazê-la acontecer, não deve ter sentimentos negativos em relação a ela. Por mais que o servidor queira fazer dar certo, por meio de seu envolvimento, é necessário sentir-se confortável em relação à ação que está sendo executada.

Em relação aos demais servidores, é... eu não comento, porque eles enxergam o Projeto Somar como uma ameaça. Então, eu não, eu não divulgo que eu sou do Projeto Somar para os meus pares, né? Que são efetivos na Secretaria de Educação. Então, quanto a isso, assim, ainda não estive cara a cara com eles, mas, talvez, eu sentisse um pouco de vergonha. Não sei, não sei precisar como que eu me sentiria, mas, dentro da escola, eu me sinto muito realizado, eu me sinto assim, participante. Um engajamento efetivo, que eu consigo realizar ações e que, talvez, eu não conseguisse numa direção de uma escola estadual convencional (SP09).

Nesse relato é possível identificar que o entrevistado SP09 tem interesse na política pública que envolve o Projeto Somar, no entanto, não se sente à vontade para conversar com seus pares sobre o assunto, com receio de ser coagido por outros servidores que não têm o mesmo nível de conhecimento e a consideram prejudicial à área da educação. O sentimento de vergonha e todos os outros relacionados na subcategoria Sentimentos Negativos dificultam que estes servidores realmente sejam engajados já que, de acordo com Pavan et al. (2020), o indivíduo que está engajado tem um comportamento ativo frente à ação executada e, certamente, os sentimentos negativos apresentados não condizem com isso, principalmente o de ter vergonha. Entretanto, estes servidores não devem ser responsabilizados por alimentarem esses sentimentos, uma vez que a SEE não tem promovido ações que proporcionem sentimentos positivos em relação ao Projeto Somar. Omitir-se, por qualquer motivo que seja, é uma estratégia que não auxilia o processo de engajamento dos servidores que estão atuando diretamente com a política pública. Alguns dos motivos que levam os servidores a terem esses sentimentos poderão ser vistos na subseção 4.2.2 Gestão Governamental e Ações

Implementadas para a Promoção da Política Pública Projeto Somar, na Secretaria de Estado de Educação de MG.

Em relação aos sentimentos positivos, apenas cinco servidores (SP02, SP06, SP07, SP08 e SP18) não manifestaram sentimentos negativos em relação à política pública que envolve o Projeto Somar e, em alguns casos, inclusive, se mostraram em ações de envolvimento direto com a ela (SP06, SP07, SP08 e SP18), o que os levaria ao processo de engajamento. Com isso, é possível constatar, com base na Tabela 7 - Sentimentos em Relação ao Projeto Somar, em relação ao envolvimento destes gestores, que apenas oito dos entrevistados disseram acreditar na política pública do Projeto Somar, destes, apenas três (SP06, SP07 e SP08) preferiram termos constantes na subcategoria Sentimentos Positivos, sem mencionar Sentimentos Negativos. Isso nos leva a afirmar que ocorre maior processo de engajamento destes servidores quando a análise se refere aos sentimentos deles.

Ao questionar os entrevistados sobre qual era a expectativa deles em relação ao Projeto Somar, a maioria, 11 no total, disse esperar que a política pública continue e se expanda para outras unidades escolares. Pode parecer contraditória essa opinião, considerando que, de modo geral, não apresentam comportamentos que levam ao engajamento à política pública, como apresentado anteriormente. Contudo, essa expectativa de continuidade leva em consideração a vivência desses servidores com outras políticas públicas já implementadas pelo governo mineiro.

Na Tabela 8 foram criadas duas subcategorias para retratar a perspectiva desses servidores: Permanência na Rede Estadual, para demonstrar os códigos analíticos identificados nas respostas dos entrevistados que esperam a continuidade do Projeto e a justificativa para a sua continuidade e Relacionamento com os Servidores Públicos. Nesta subcategoria estão apresentadas as possíveis justificativas contrárias para a não continuidade do projeto.

Tabela 8

Expectativas em Relação ao Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Permanência na Rede Estadual	Espera que continue/ ampliado	Seja SP04, SP07, SP08, SP09, SP10, SP12, SP13, SP14, SP15, SP16 e SP18	11
	Melhoria dos resultados	SP09, SP10, SP12, SP13, SP15 e SP16	6
	Necessita de ajustes	SP01, SP07, SP10 e SP17	4
	Benefícios da rede particular de ensino	SP14 e SP18	2

Continuidade da Tabela 8

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Relacionamento com os Servidores Públicos	Questões políticas	SP02, SP03, SP05, SP07 e SP13	5
	Não sabe/Já deveria ter acabado	SP06, SP11 e SP17	3
	Resistência dos servidores	SP02, SP03 e SP04	3
	Escolher outra empresa parceira	SP11	1
	Ter mais engajamento	SP14	1
	Projeto prioritário frustrado	SP01	1

A maioria dos entrevistados disse esperar que haja continuidade da política pública, justificando a permanência do Projeto devido às melhorias dos resultados que estão sendo apresentados, seguidos dos benefícios que uma rede particular de ensino pode oferecer. Claro, na percepção dos entrevistados, também existe a necessidade de ajustes a serem realizados na política. Esse movimento de acreditar na permanência do Projeto Somar vai ao encontro do que Brodie et al. (2011) retratam em seu trabalho, ao afirmarem ser necessário que ocorram a participação e o envolvimento dos clientes, nesse caso, dos servidores públicos, mesmo com objetivos distintos (entre os servidores e a política pública), já que essa ação é o início da prática do engajamento.

No relato do SP13, transcrito a seguir, é possível identificar que, mesmo acreditando na continuidade da política pública, também existe a situação que envolve o relacionamento com os servidores públicos.

Eu acho que tem tudo para continuar, porque, assim, ‘tá... ‘tá longe de chegar no que gostaríamos, ‘tá longe. Mas, assim, se for comparar o que éramos, melhorou muito. Então, eu acredito que o governo vai continuar. Mas, cara, é complicado, né? Porque eu já vi tanta coisa também que ‘tava dando certo e não continuou. Essa é minha esperança de continuar e também de ver que outros estados têm ampliado o número de escolas, né? Então eu acho que isso já é sinal. Acho que ‘tá dando certo, então, Minas tem tudo para copiar. Mas é que ela não é uma política de Estado, é política de governo, né, cara? Então, pode terminar com o governo atual, pode continuar, vai depender da boa vontade e da forma como os próximos governos vão ver o Projeto. Agora, se for ver de forma real, né? De forma honesta, vão ver que ‘tá dando certo, se olhar nos índices, vamos ver que ‘tá dando certo, então se não continuar, acredito eu que não vai ser porque não deu

certo. Ou porque não está dando certo não vai continuar por questões políticas mesmo, né? (SP13).

Nesse posicionamento, o entrevistado SP13 demonstrou interesse em participar da política pública, contudo, em sua percepção, a continuidade está muito mais relacionada a questões políticas do que, de fato, à melhoria da qualidade do ensino, que é o objetivo da política. Insta salientar que, como mencionado por Mei et al. (2022), é necessário que as instituições entendam a complexidade do engajamento para produzir ações que incentivem a participação e o envolvimento dos consumidores, neste caso, dos servidores públicos, a fim de alcançar os objetivos desejados. Para que a política seja bem sucedida e possa ter continuidade, é relevante que as ações promovidas pela SEE visem melhorar o seu relacionamento com os servidores para minimizar a resistência deles em relação a ela e propiciar mais engajamento.

Assim... Se ele for ter a continuidade mesmo, como ‘tá no plano de governo, eu acredito que o que seria mais importante é, realmente, essa aceitação até dos próprios servidores da secretaria [...] de pessoas que estão ali mais na ponta, vamos dizer assim. Eu acho que seria, assim, o primordial para o sucesso do Projeto, porque, se não tivesse, é igual quando você pensa em alguma coisa assim, o Projeto que você vai fazer lá na sua casa. Se todo mundo ali da sua casa não concorda, fica difícil desenvolver aquilo ali, né? Então, assim, se não é todo mundo que abraça, vai ficar complicado daquilo dá certo. Então eu acho que, para dar certo, o importante é que todo mundo abrace mesmo [...]. Eu acho que tem uma resistência muito grande, igual a gente ‘tava falando antes, justamente por desconhecimento mesmo (SP02).

Durante a realização da pesquisa houve alguns comentários sobre essa resistência dos servidores em relação ao Projeto Somar. Um desses relatos foi o apresentado pelo entrevistado SP02, que ratificou a necessidade de maior aceitação pelos servidores envolvidos na política pública para minimizar a resistência apresentada em relação a ela, vinda dos próprios servidores responsáveis pela sua execução.

Para que os servidores públicos, sujeitos desta pesquisa, tenham tomado esse posicionamento em relação à política pública que envolve o Projeto Somar, eles foram questionados sobre quais ações o governo de Minas Gerais já havia proposto que os levaram ao pensamento e, conseqüentemente, atitudes referentes à política. Os achados deste questionamento estão disponíveis na Tabela 9.

Tabela 9*Políticas Públicas do Governo e o Projeto Somar*

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Importância do Engajamento	Não proporciona ações para sua aceitação	SP01, SP03, SP10 e SP11	4
	Boa política pública	SP04, SP12 e SP14	3
	Resultados significativos	SP09 e SP14	2
	Resistências dos servidores públicos	SP01 e SP14	2
	Campanhas publicitárias	SP01	1
	Falta de fiscalização	SP12	1
	Falta de mão de obra	SP12	1
Outras Políticas Públicas	Educação integral	SP04, SP13 e SP18	3
	Reinventando o Ensino Médio	SP05, SP13 e SP16	3
	EJA	SP07	1
	PECIM	SP02	1
	Escolas de Referência	SP02	1
	Projeto de intervenção pedagógica	SP15	1
	Trilhas de Futuro	SP18	1
	Escola Viva, Comunidade Ativa	SP02	1

Na Tabela 9 são apresentados os aspectos considerados importantes para a promoção do engajamento e outras políticas públicas que já foram implementadas que tiveram continuidade ou deixaram de existir com a mudança da gestão estadual. Para a maior parte dos entrevistados, com códigos analíticos levantados, o governo de Minas não promove ações para a aceitação do Projeto Somar (SP01, SP03, SP10 e SP11), apesar de ser considerada uma boa política pública e apresentar resultados significativos nas escolas que participam dele. Infelizmente há resistência dos servidores públicos, questão que pode ser minimizada com investimento em campanhas publicitárias (SP01) e melhoria da fiscalização e acompanhamento do projeto (SP12).

Então... assim, eu acho que ‘tá se perdendo um tempo muito valioso nisso. Há grande chance de terminar o governo Zema sem ter implantado de forma consolidada esse projeto do Somar. ‘Tô sendo, assim, ‘tô falando, é, isso de forma realista. Eu acho que é o ponto positivo que o governo deveria trabalhar bastante, inclusive com campanha

publicitária, essa coisa toda, falando do Somar, mostrando que o Somar não é uma privatização da educação, é unir forças pela educação (SP01).

O posicionamento de SP01 enfatiza o que Gambetti e Graffigna (2010) e Pavan et al. (2020) apontam em seus trabalhos quando afirmam que é essencial um processo de comunicação bem direcionado pelas organizações para promover o processo de mudança de comportamento dos indivíduos (sobre determinada ação, nesse caso, de uma política pública) e, conseqüentemente, aumentar o engajamento, ocasionado pelo interesse.

O entrevistado SP03 demonstrou que o objetivo do Projeto é bom, contudo, a ausência de interesse do próprio governo em demonstrar essas ações dificulta a sua aceitação pelos demais servidores e pela própria sociedade.

O governo mesmo, hein? Não proporciona muitas ações para ter essa aceitação do projeto. Eu tenho uma leve, um leve favoritismo em relação ao Projeto, que eu vejo que a intenção é boa, que, de fato, ali nas escolas piloto, muitas coisas mesmo dão de fato certo, de verdade. É, tem coisa que tem que ser melhorada, com certeza tem coisa que tem... que precisa ser aperfeiçoada. Até para ter uma aceitação melhor da população em geral e dos servidores. Mas aí, até se tivessem mesmo mais ações para essa aceitação, eu acho que seria melhor. Então, assim, é... a Secretaria tem desenvolvido pouquíssimas ações ou quase nenhuma para poder ter uma ali uma aceitação mesmo do Projeto, um engajamento do Projeto. Então, infelizmente essas ações têm sido é... inexistentes. Infelizmente deixa a desejar, né? (SP03).

Muito dos posicionamentos em relação ao Projeto Somar estão relacionados a outras políticas públicas implantadas no Estado e algumas continuam em andamento, mesmo após a mudança de um governo, como é o caso da política pública da Educação Integral, citada por três dos entrevistados (SP04, SP13 e SP18) e da Educação de Jovens e Adultos (EJA). No passado, segundo relatado pelos entrevistados, eram políticas de uma gestão que foram aprimoradas e, hoje, já estão consolidadas, se tornaram políticas de Estado e não de um governo. No entanto, ainda segundo os entrevistados, outras políticas tinham tudo para ter prosseguimento e ser um sucesso na rede estadual de ensino, como é o caso do Reinventando o Ensino Médio, citado por três dos entrevistados (SP05, SP13 e SP16), mas não tiveram continuidade.

O entrevistado SP05 demonstrou sua preocupação em relação ao Projeto Somar ao compará-lo com outra política pública, o Reinventando o Ensino Médio, que não teve continuidade, mesmo tendo todos os requisitos para ser bem-sucedida, segundo o seu relato.

É uma preocupação porque quando a gente entra como piloto, a gente abraça muito a causa, a gente veste a camisa, isso é perceptível. Eu vivi isso com outros gestores, lá em 2013, da gente engajar muito no Reinventando o Ensino Médio, acreditar, apostar e tentar fazer o melhor. Aí, quando veio a troca de governo, né? Que foi quando, antes até da troca de governo, que ficou uma política maior, e isso é uma preocupação. Eu já refleti sobre isso. O Reinventando teve três escolas, como 'tá hoje o Somar, me parece. Depois, vai em grupo maior, para depois ficar para todas. Quando chegou para todas, o efeito já não foi tão legal. Então, quando saiu de três e foi para um grupo, eu não me lembro se eram 20 ou 12 escolas. [...] A última turma que entrou, já vi que não foi legal. Aí trocou de governo porque Anastasia não continuou. Então, o governador Pimentel, aí, já mudou tudo de novo. Então, eu percebo assim... aí, quem mais sofre com isso é a educação porque aí, como se voltasse com estaca zero, assim, saiu de um projeto que, às vezes, estava bacana (SP05).

Essa preocupação do entrevistado SP05, que o levou a ter determinado posicionamento frente à política pública relacionada ao Projeto Somar, é decorrente do fato de que, infelizmente, as políticas públicas são formuladas pensando em objetivos políticos (eleitóreiros) e como apontado por Matias e Barros (2019), isso deve ser evitado pelos gestores públicos, fazendo assim com que as políticas públicas possam ser de interesse do Estado, da sociedade e não de uma única gestão. No caso do Projeto Somar, talvez não seja uma política com objetivos eleitóreiros, já que, como demonstrado, o próprio governo não tem feito muitos esforços para a sua consolidação.

Para que uma política pública possa se tornar de Estado e não de um governo, é necessária a ampliação participativa dos servidores públicos na gestão de governo, garantindo assim mais envolvimento, fazendo com que ela seja consolidada ao ponto de transpassar uma gestão, pois a única beneficiária é a sociedade para a qual aquela política foi orquestrada. Na Tabela 10 - Participação dos Servidores nas Políticas Públicas estão apresentadas, nas três subcategorias, Falta de Conhecimento, Relação Servidor-Governo e Participação Direta, ações que os entrevistados julgam serem necessárias para ampliar a participação dos servidores públicos na gestão de um governo, auxiliando nos processos de planejamento e execução de políticas públicas. Ações que podem auxiliar na consolidação de uma política pública.

Tabela 10*Participação dos Servidores nas Políticas Públicas*

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Falta de Conhecimento	Divulgação/Publicidade	SP02, SP03, SP09, SP10, SP13 e SP14	6
	Melhor conhecimento das políticas públicas	SP05, SP13 e SP18	3
	Pesquisas	SP14	1
	Ter propósito	SP05	1
Relação Servidor - Governo	Acompanhar as políticas públicas	SP05, SP08, SP12 e SP17	4
	Falta de tempo/Carga de trabalho alta	SP09, SP16 e SP18	3
	Descrédito com as políticas públicas	SP04, SP05 e SP06	3
	Escutar os outros	SP10, SP15 e SP18	3
	Estudar mais	SP12 e SP17	2
	Conscientização	SP04	1
	Falta de remuneração	SP12	1
	Impacto que causa na vida	SP06	1
	Mais participação do governo	SP08	1
	Servidor é o governo	SP07	1
Participação Direta	Assembleias e Encontros	SP10 e SP14	2
	Fóruns	SP10 e SP11	2
	Reuniões	SP08 e SP11	2
	Criação de conselhos de professores	SP01	1
	Fazer greve	SP15	1

Os resultados encontrados ratificam os achados dos trabalhos de Gambetti e Graffigna (2010) e de Pavan et al. (2020) que ressaltam a importância do processo de comunicação para propiciar o aumento de engajamento. Quando questionados sobre a participação ativa de servidores junto às políticas públicas, a grande maioria deles retratou a falta de conhecimento sobre elas. A falta de divulgação ou publicidade das políticas públicas foi citada por seis entrevistados e isso faz todo sentido. É muito mais limitada a participação dos servidores se quem deveria promover uma política pública não o faz. Ainda nessa subcategoria, outras situações também foram levantadas que também se relacionam com a questão da divulgação, como melhor conhecimento das políticas públicas, realização de pesquisas e ter propósito.

Para que ocorra o fenômeno do engajamento como esperado, é essencial a participação da gestão do governo. Ocultar dados e informações relevantes sobre uma política pública que está sendo implementada não deve ser considerado uma estratégia, pois isso dificulta o envolvimento dos servidores. No relato do SP02 é possível perceber quão difícil é para que outros servidores, fora da capital mineira, tenham mais proximidade com as políticas públicas que estão sendo implementadas, uma vez que nem mesmo os que atuam com a execução de determinadas políticas públicas têm conhecimento integral delas.

‘Tá acontecendo um monte de coisa e não sei o que está acontecendo. Se alguém me perguntar: você não trabalha lá? Sim, mas eu não sei. Então, assim... Ah, mas a gente promove *lives*, mas está no site.... Mas, assim, parece que as coisas, elas não ramificam, elas não capitalizam. E isso nós estamos falando [...]. Agora você pensa lá em Almenara [...], quem trabalha lá no Jacinto, quem trabalha em Salto da Divisa sabe lá, que que ‘tá acontecendo aqui em Belo Horizonte? Gente!!! Não sabe. Aí você tem a impressão de que assim ‘tá lá, ‘tá lá e eu ‘tô aqui e isso é um fato. Não é não é dessa gestão não, hein? Eu ‘tô falando isso desde [...]. Eu tenho muito tempo que eu estou no Estado e parece que a sensação é sempre a mesma. As políticas são pensadas e depois elas vêm para ser implementadas (SP02).

Além da ausência de conhecimentos sobre as políticas públicas, também foram apontadas, pelos entrevistados, outras situações que remetem à relação servidor-governo. Foi citada por quatro entrevistados a necessidade de os servidores públicos acompanharem mais as políticas que estão sendo implementadas ou discutidas no Estado. Mas, ao mesmo tempo em que se fala dessa necessidade de acompanhar mais as políticas públicas, também foi apontada como um dificultador nessa ação a falta de tempo, ocasionada pelo excesso de trabalho e o fato de eles não acreditarem mais em políticas públicas, ou, pelo menos, atuarem de forma descrente, além da ausência de interlocução entre o Estado e os servidores, já que alegam que não são ouvidos. O entrevistado SP18 apontou a falta de tempo para buscar informações sobre outras políticas públicas.

Ah! Acaba que a gente, nós, somos consumidos pela rotina e pela nossa falta de tempo. Tem programas que eu pouco conheço, é, e falo do lugar que estou, da pessoa que estou na secretaria, no lugar pedagógico há quase 20 anos (SP18).

A realização de assembleias e encontros promovidos pela gestão de governo, a idealização de fóruns e reuniões e a criação de um conselho de professores foram citados como

oportunidades para promover a participação direta de servidores nas ações previstas por políticas públicas.

Então... eu não tenho conhecimentos de como o Estado funciona. Eu trabalhei na prefeitura também, não tenho conhecimento de... se, no Estado, se funciona dessa forma ou a forma com a qual chegam as demandas da comunidade no geral para o Estado, mas na prefeitura existem fóruns, encontros. Nesses encontros, onde a própria comunidade, pessoas de referência da comunidade levam essas demandas até o governo. Eu não sei como que isso chega hoje para o nosso governo, nem tinha parado para pensar nisso ainda, mas, assim, eu acho que esse “ouvir a comunidade”, de certa forma, vai fazer chegar lá as demandas que existem e, a partir daí... é aquilo que a gente falou desde o início, é uma divulgação. Eu preciso fazer com que as pessoas saibam o que está acontecendo para que elas se apropriem e as coisas aconteçam. É o que a gente faz no micro e precisa ser feito no macro o tempo todo (SP10).

Essa nova forma de pensar a gestão, envolvendo os interessados na política pública, corrobora os achados de Pavan et al. (2020) ao afirmarem que quando ocorre a mudança da forma de comunicação, os membros da organização passam de meros indivíduos espectadores de uma ação para agentes ativos. Processo que pode auxiliar no engajamento desses servidores públicos e que, como identificado, não está ocorrendo no caso do Projeto Somar.

4.2.2 Gestão Governamental e Ações Implementadas para a Promoção da Política Pública Projeto Somar na Secretaria de Estado de Educação de MG

Para analisar a atuação do governo de Minas Gerais para a promoção do Projeto Somar, os códigos analíticos das respostas dos sujeitos da pesquisa foram subdivididos em quatro subcategorias que são ações relacionadas à melhoria da educação, resistência e crítica dos servidores públicos, e ações de promoção e divulgação do Projeto Somar e de acompanhamento.

Tabela 11

Atuação do Governo de Minas para a Promoção do Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Melhoria da Educação	Projeto piloto, promissor ou inovador	SP06, SP09, SP13, SP14, SP15, SP16 e SP17	7

Continuação da Tabela 11

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Melhoria da Educação	Focado na melhoria da qualidade da educação	SP06, SP10, SP11, SP14 e SP18	5
	Mais investimento e novas possibilidades	SP04, SP06, SP11 e SP18	4
	Esforço do governo	SP01, SP10 e SP18	3
	Suporte e incentivo	SP05 e SP07	2
Resistência e Críticas	Resistência ao Projeto	SP05, SP06, SP10, SP13 e SP16	5
	Não vê atuação ou é restrita	SP02, SP07 e SP08	3
	Privatização	SP11 e SP16	2
	Deixa a desejar	SP07 e SP11	2
	Polêmico ou preconceituoso	SP03 e SP07	2
Promoção e Divulgação	Ausência de propagandas e pouca divulgação	SP01, SP02, SP03, SP06, SP12, SP15 e SP17	7
	Falta de visibilidade	SP13 e SP14	2
	Falta de conhecimento	SP13 e SP16	2
	Receio com a divulgação	SP10	1
Acompanhamento do Projeto	Acompanhamento e mais monitoramento	SP01, SP10, SP16 e SP18	4
	Atuação silenciosa do governo	SP06	1
	Comparação com outros projetos	SP03	1
	Fiscalização maior	SP11	1
	Intimista	SP10	1

O fato de alguns entrevistados reconhecerem que o foco do Projeto Somar está relacionado à melhoria da qualidade da educação, conforme mencionado nos trabalhos de Calder et al. (2016) e Almeida et al. (2018), já é uma variável que ocasiona alterações no comportamento desses servidores e que irá explicar como eles irão se relacionar ou não com a política pública. Na subcategoria Melhoria da Educação, grande parte dos entrevistados citou alguma ação que relaciona as ações do governo mineiro como sendo propícia ao avanço positivo dos indicadores da educação, no estado. Foram sete os entrevistados que mencionaram se tratar de um projeto piloto inovador, seguido de outras ações, como mais investimento na área e como sendo um esforço do governo. Nesta subcategoria, apenas quatro entrevistados não mencionaram fatores relacionados à melhoria da qualidade da educação (SP02, SP03, SP08 e

SP12). Contudo, desses quatro entrevistados, apenas um (SP12) não mencionou ações que visam apresentar resistência ou críticas por parte do governo, o que pode demonstrar indiferença em relação à política pública.

Na subcategoria Resistência e Críticas, cinco dos entrevistados mencionaram o fato de existir resistência dos servidores para a promoção do Projeto Somar, o que dificulta que o fenômeno do engajamento aconteça entre eles. Outros ainda mencionaram que não conseguem ver a atuação do governo de Minas ou que é uma atuação muito restrita. Inclusive, houve entrevistados que disseram apoiar essa restrição em relação à promoção da política pública.

As pessoas não sabem o que é o Projeto Somar e falam mal do Projeto Somar. Então, o governo não faz essa promoção que eu também, se eu fosse o governo, não faria enquanto não estivesse tudo estabelecido. O projeto é embrião na área, entende? (SP07).

Outra situação que foi muito mencionada por vários dos entrevistados e tem relação direta com o processo do engajamento e o fato de o governo investir pouco em promoção e divulgação. Onze dos entrevistados mencionaram ações que dificultam essa promoção, sendo que sete deles citaram o fato de o governo não fazer nenhuma propaganda ou divulgar pouco o Projeto. Como mencionado por Gambetti et al. (2012), quando a organização não se propõe a divulgar suas marcas, utilizando para isso ferramentas de comunicação de marketing, ela dificulta o processo de interatividade e participação dos consumidores ou, no caso deste trabalho, dos servidores públicos.

Quando eu entrei aqui na escola, obviamente eu era resistente ao Projeto, assim como todos os professores que eu conhecia. É porque as coisas que me foram passadas em relação a ele eram coisas que não me agradavam, né? Quando eu tive a oportunidade de entender, a minha percepção em relação ao Projeto mudou. Quando eu entrei aqui na escola e eu consegui perceber algumas diferenças em relação às outras escolas pelas quais eu passei, isso confirmou que eu ‘tava imaginando sobre o Projeto. Então, eu achei que foi uma... foi um acerto do governo, né? (SP13).

Pelo relato de SP13 é possível identificar o quanto uma comunicação mais assertiva por parte do Governo poderia fazer com que a receptividade em relação à política pública fosse diferente, mais bem aceita. No caso deste entrevistado, ele somente pode compreender a política pública e seus benefícios após vivenciá-la diretamente e identificar os retornos que ela traria para a sociedade. Contudo, não é possível que todos servidores públicos, principalmente gestores, atuem diretamente nas escolas em que o Projeto funciona para terem essa mesma

percepção. Também não seria esse o objetivo. É necessário que sejam priorizadas a promoção e a divulgação dessa política pública e de qualquer outra em que o governo almeje sucesso e reconhecimento. E essas são as ações norteadoras do engajamento esperado na execução de uma política pública.

Os entrevistados SP15 e SP16 reforçaram a ausência de promoção e divulgação do Projeto Somar por parte do governo:

Eu fui perceber sobre o Projeto Somar, fiquei sabendo mais de boca a boca. Eu não vi uma promoção exatamente do Projeto ou alguma divulgação muito em aberto não. Eu acho que ele ainda ‘tá um pouco assim... a divulgação dele ainda ‘tá pouco, um pouco restrita, vamos dizer assim (SP15).

A gente ouvir, às vezes corriqueiramente, chamando isso de privatização da educação pública e... é, de fato, só quando a gente tá mais próximo da proposta e do andamento que a gente consegue é entender um pouco mais as nuances que diferenciam, né? De todas essas questões que propõem a gestão compartilhada como uma prática inovadora, que não é exatamente nenhuma dessas que eu mencionei aqui, mas tendo o governo também, talvez se abster de trazer muito isso no seu diálogo, porque é um ponto que ainda é muito, de muito desconhecimento da rede, né? (SP16).

Outra questão relacionada à atuação do governo de Minas para a promoção do Projeto Somar diz respeito às ações de acompanhamento da política. Os entrevistados apontaram que falta mais monitoramento, havendo um acompanhamento mais silencioso por parte do governo, se comparado com outras políticas públicas, sendo muito intimista.

Ao trazer esse questionamento sobre as ações diretas da SEE para a promoção do Projeto Somar, as subcategorias Promoção e Divulgação e Acompanhamento do Projeto também permaneceram. O objetivo, ao fazer os dois levantamentos, foi diferenciar a postura do governo de Minas Gerais como um todo (governador e outras secretarias de estado), relacionada ao processo de comunicação social e a da SEE, mesmo tendo como princípio que não existe desvinculação das ações do governo de Minas Gerais e suas secretarias. Contudo, as ações diretas da SEE são mais próximas dos servidores e das escolas e podem ser sentidas de formas diferentes. Na Tabela 12 é apresentada essa perspectiva:

Tabela 12*Atuação da SEE para a Promoção do Projeto Somar*

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Promoção e Divulgação	Nenhuma ou pouca ação	SP01, SP02, SP03, S08, SP10, SP11, SP12, SP13, SP15 e SP17	10
	Publicações internas (site da SEE)	SP02, SP03, SP04, SP05, SP12 e SP16	6
	Seminários	SP02, SP05, SP07 e SP10	4
	Boca a boca dos alunos	SP10	1
	Estado cauteloso	SP05	1
	Projeto piloto	SP15	1
	Resistência interna	SP16	1
	Reuniões de pais	SP04	1
Acompanhamento do Projeto	Acompanhamento das ações	SP01, SP04, SP06, SP09 e SP18	5
	Cuidado com os profissionais	SP05 e SP07	2
	Suporte às escolas	SP06 e SP11	2
	Credibilidade da empresa parceira	SP14	1
	Definições bem claras	SP15	1
	Reuniões	SP04	1

Assim como ocorre no âmbito do governo de Minas Gerais, na SEE as ações de promoção e divulgação do Projeto Somar não existem ou são insuficientes. Isso foi o apontado por dez dos entrevistados. Para seis dos entrevistados as ações da SEE estão relacionadas às publicações internas, no site da secretaria. Realização de seminários, reuniões de pais dos estudantes e processo de divulgação por meio do boca a boca foram outras formas de publicação e divulgação do Projeto Somar. Outras justificativas para a ausência dessa publicização, mencionada pelos entrevistados, dizem respeito à resistência que existe internamente, por parte dos próprios servidores da SEE, o que ocasiona em uma cautela maior, justamente por se tratar de um projeto piloto, ainda não consolidado. Como a própria SEE não se propõe a divulgar e dar transparência ao Projeto, percebe-se que aqueles que são atuantes nele e que não fazem parte da alta gestão se sentem desconfortáveis em falar ou, até mesmo, dar publicidade às ações a ele relacionadas.

Diferente do que Brito (2019) preconiza, que a comunicação organizacional deve ser utilizada como um instrumento para promover bons relacionamentos entre seus membros, a SEE deixa a desejar quando o assunto é a promoção da política pública relacionada ao Projeto Somar. Na opinião de alguns entrevistados, isso é um cuidado da SEE: “Eu vejo que é o cuidado. Eu enxergo muito isso, essa questão do cuidado, dessa divulgação mais ampla, justamente porque ainda tá muito... tem pessoas favoráveis e tem pessoas contrárias (SP05)”. No entanto, essa ausência de promoção e divulgação pode influenciar o fenômeno do engajamento, já que os demais cidadãos e servidores não têm conhecimento sobre o que, de fato, trata a política pública e seus resultados.

Eu não lembro de ter isso. Pode ser que eu tenha comido mosca, mas eu não tenho... não passou. Às vezes sai algumas notícias no portal da Secretaria de Educação, mas, assim, eu não vejo no Instagram. Eu sigo o Instagram da Secretaria de Educação. Eu não lembro de ter visto, assim, mais divulgação sobre ele (SP02).

Eu acredito que, assim, pelo menos eu desconheço. Pode ser que tenha feito alguma outra coisa que eu não tenha conhecimento, mas que, que eu tenha conhecimento, é a publicação desses relatórios com os resultados que ficam no site, no site da Secretaria (SP03).

Os entrevistados SP02 e SP03 retrataram o desconhecimento das ações de promoção e divulgação do Projeto Somar pela SEE, o que dita como estes servidores públicos, gestores atuantes no Projeto, se comprometem em relação à política pública. Nesse processo, muitas das vezes, esses gestores permanecem como espectadores da política pública, não exercendo papel ativo nessa comunicação (Pavan et al., 2020), e se isso não acontece, dificilmente será propício que o engajamento ocorra.

Na subcategoria Acompanhamento do Projeto, cinco dos entrevistados alegaram que as ações realizadas para a promoção do Projeto Somar estavam relacionadas ao seu acompanhamento, aos cuidados e ao suporte que a SEE e a empresa parceira têm com os profissionais que estão atuando nas escolas, apesar de existir a necessidade de definições mais claras sobre o papel de ambas na atuação das demandas das escolas.

Ao questionar os entrevistados sobre como eles avaliavam as ações desenvolvidas pela SEE para a promoção do Projeto Somar, além de problemas relacionados à promoção e à divulgação, que foi a subcategoria com o código analítico mais mencionado, sugerindo uma preocupação comum entre os entrevistados sobre a falta de comunicação adequada. Também

foram incluídas as subcategorias relacionadas à percepção dos gestores, que apresentou maior diversidade de códigos, refletindo uma variedade de opiniões, e ao envolvimento da gestão, para retratar, ou até mesmo, justificar as ações dos gestores e da SEE para prosseguirem com a atuação nos moldes atuais de promoção do Projeto Somar (pouca ou nenhuma). O detalhamento dos códigos analíticos identificados nas entrevistas com os sujeitos desta pesquisa está disponibilizado na Tabela 13.

Tabela 13

Avaliação das Ações Desenvolvidas pela SEE para a Promoção do Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Promoção e Divulgação	Ausência de divulgação	SP03, SP08, SP09, SP10, SP12 e SP17	6
	Ter mais conhecimento	SP02 e SP08	2
Percepção dos Gestores	Ações positivas/Suficientes	SP03, SP04, SP15 e SP18	4
	Forma negativa/Ruim	SP08, SP12 e SP17	3
	Fase de maturação/ Ser mais ampla	SP01, SP10 e SP13	3
	Privatização	SP02, SP05 e SP14	3
	Momento de observação	SP06, SP13 e SP15	3
	Não sabe	SP11	1
	Projeto piloto	SP04	1
Envolvimento da Gestão	Aguardando resultados	SP13 e SP14	2
	Gestão compartilhada	SP05 e SP07	2
	Diálogo cuidadoso	SP16	1
	Implantação muito chocante	SP05	1

Novamente, a subcategoria relacionada à promoção e divulgação surgiu frente aos questionamentos que foram realizados. No entanto, a ausência de divulgação do Projeto Somar nem sempre foi vista como negativa por todos os participantes da pesquisa. O entrevistado SP09 disse acreditar que a SEE aguarda por resultados mais consolidados para ter essa promoção.

Eu acho que eles estão esperando ter resultados para fazer uma publicidade mais efetiva. Eu acho que eles querem fazer essa publicidade, porém, ela não pode estar sem embasamento. Eles querem, eu acho que a minha percepção é que eles buscam esses resultados de uma forma a embasar essa propaganda. [...] É, se vai atingir todos os resultados que a Secretaria deseja, a gente ainda não sabe, né? Mas, eu acho que ‘tá na

trajetória que é esperada e eu acho que... é... a Secretaria tá monitorando isso, só que eu acho que ela não quer, optou por não fazer esse alarde antes da hora. Essa é minha percepção (SP09).

Pelo posicionamento do entrevistado SP09, a ausência dessa publicização é natural, é positiva. Contudo, isso distorce o que alguns autores pontuam quanto ao fato de ser necessário que as organizações criem conteúdo de comunicação para propiciar a participação dos envolvidos e consumidores, para que se alcancem os resultados esperados (Mei et al., 2022). Neste caso, o gestor demonstrou complacência com as ações, ou ausência delas, por parte da SEE, para a promoção do Projeto Somar, visto que, de modo geral, não existe, ou existe pouca ação do órgão com esse objetivo, conforme demonstrado na Tabela 12 - Atuação da SEE para a Promoção do Projeto Somar.

Sobre a percepção dos entrevistados a respeito dessa avaliação das ações da SEE para promover o Projeto Somar, quatro deles disseram acreditar que é o suficiente, ou avaliaram de forma positiva o que está sendo realizado. Outros três chegaram a avaliar de forma negativa, e outros alegaram que o Projeto ainda está em fase de maturação, que é um momento de observação por parte da SEE, tendo em vista que se trata de um projeto piloto.

Eu acredito que, realmente, esse período tem que ser um período de cautela mesmo, para você analisar se isso ‘tá surtindo efeito ou não. Porque, senão, você divulga e, aí, vêm os resultados, a gente não consegue alcançar os resultados que a gente espera. Eu acho que vai causar uma grande frustração tanto na comunidade escolar quanto na comunidade em geral, né? (SP14).

É, acho que entendo o cuidado nesse momento. Acho que é prudente justamente por ser um tema ainda muito sensível, muito polêmico. Eu acho que é importante que os resultados estejam bastante sólidos, visíveis para que a gente possa então divulgar com mais segurança, como vai caminhar e a continuidade, enfim... e os próximos, as próximas etapas do projeto (SP16).

Na opinião dos entrevistados SP14 e SP16, conforme demonstrado em seus relatos, essa percepção está relacionada ao envolvimento deles com o Projeto como executores da política pública. Por mais que alguns gestores relatem resultados positivos em relação ao Projeto Somar, eles não são sentidos por todos, ou, se são, como relatado pelos entrevistados, não sentem segurança em divulgá-los. Se os próprios executores da política não sentem confiança nos

resultados alcançados até o momento, como vender a política pública para os demais servidores e cidadãos? É um questionamento que os gestores que encabeçam o Projeto deveriam fazer e pensar em como reverter essa situação.

Participar e envolver-se com a política pública impulsionam o engajamento (Brodie et al., 2011). É necessário ter confiança e trabalhar junto com o envolvimento (Bowden, 2009) para possibilitar que estes servidores, gestores e executores de uma política pública se sintam confiantes e compromissados com a ação. Além de acreditar, mesmo diante dos entraves que a política pública tenha apresentado, como citado pelo entrevistado SP05, ao relatar o início impactante da política pública, é necessário se envolver com as ações, considerando que ela traz impactos positivos.

Sendo o engajamento uma condição motivacional que está relacionada a um objetivo ou um valor de vida pessoal (Calder et al., 2016), a depender da política pública a ser implementada por uma gestão governamental, seus desafios são enormes. A Tabela 14 apresentam-se os principais motivos que dificultam esse processo de visibilidade e, conseqüentemente, de engajamento na política pública, distribuídos nas subcategorias Comportamento do Servidor e Condição Motivacional.

Tabela 14

Desafios para a Promoção do Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Comportamento do Servidor	Ideologia política	SP05, SP07, SP09 e SP12	4
	Resistência das pessoas/Servidores e instituições	SP08, SP15 e SP18	3
	Definição de responsabilidades entre a SEE e empresa parceira	SP02, SP06 e SP14	3
	Aceitação/Visibilidade positiva	SP04 e SP18	2
	Envolvimento dos professores e estudantes	SP13 e SP14	2
	Ideia de privatização	SP04 e SP15	2
	Agilidade na tomada de decisão	SP01	1
	Ausência de apropriação da SEE	SP10	1
Condição Motivacional	Ausência de divulgação	SP03, SP04, SP05, SP11 e SP17	5
	Falta de conhecimento	SP07, SP13 e SP16	3
	Opinião pública	SP03 e SP16	2
	Escola fazer sozinha	SP10	1

Quando se trata do comportamento dos servidores públicos em relação ao Projeto Somar, a ideologia política deles teve grande impacto na implementação, execução e acompanhamento da política pública. Isso foi apontado por quatro dos entrevistados, seguido da ação de resistência desses servidores. No caso da política relacionada ao Projeto Somar, não importa se os objetivos e os resultados serão bons. Infelizmente, o posicionamento político desses servidores dificulta o êxito da política pública. Esse posicionamento é ratificado pelo relato do entrevistado SP07 que, mesmo tendo uma ideologia política distinta da gestão do governo de Minas Gerais, consegue vislumbrar melhorias das políticas educacionais e apoiar a execução do Projeto.

Então... Acho que o maior desafio é mostrar para o meu grupo político que eu não 'tô, que eu não 'tô privatizando a escola pública. E aí tem umas coisas que é muito difícil, cara, porque o povo é muito doido. Eles não querem ouvir o outro lado, sabe? Já 'tá conceituado, já é conceitual assim, para eles, a privatização da escola toda. É o que eu comentei. Talvez, é, justamente, é, por essa falta de conhecimento... a gente acabou utilizando indevidamente da privatização. Ah, não! Se quisessem ouvir, seria mais fácil essa conversa, mas é um não querer ouvir, é meio que Lula e Bolsonaro, sabe? (SP07).

Esse posicionamento, provavelmente, é o que ocasiona todas as demais ações relacionadas ao comportamento dos servidores, gestores do Projeto. Se o servidor já apresenta uma ideologia política contrária a de quem está no comando da gestão do executivo, se não ocorrer essa abertura de ideias para que se possam perceber os benefícios daquela política pública proposta, a resistência desses servidores cria mecanismos, mesmo que involuntários, para executar adequadamente a política. Seja pelo fato, por exemplo, de agilizarem as demandas do Projeto, não promoverem ações que envolvam a participação da comunidade escolar, definirem precisamente as competências dos envolvidos na política pública, além de perdurarem, indevidamente, ideias que não condizem com realidade do Projeto Somar, no caso em questão, da ideia de privatização. Esse tipo de comportamento é o que Almeida et al. (2018) cita como justificativa para o relacionamento dos indivíduos com as marcas, neste caso a relação que os servidores terão com determinada política pública.

O comportamento desses servidores, gestores do Projeto Somar, tem relação também com a condição motivacional deles. Como ter motivação para trabalhar na execução de uma política pública se quem deveria propiciar tais instrumentos para isso não o faz? Nesse caso, deveria ser uma diretriz da SEE trabalhar para garantir que não apenas o Projeto Somar fosse bem-sucedido, mas todas as políticas propostas pelo órgão. Novamente, a ausência de

divulgação sobre o Projeto ganhou destaque como sendo um desafio para o sucesso da política pública. Foram cinco os entrevistados que mencionaram esta ação como um dificultador para a implementação do Projeto Somar. Essa ausência de divulgação ocasiona falta de conhecimento dos servidores públicos e da própria comunidade escolar, que acaba vendo muito mais divulgação por parte de outros órgãos, como, por exemplo, de sindicatos (de maneira negativa), do que da própria gestão governamental. Ação suficiente para que a opinião pública seja conceituada de forma negativa, justamente por ausência de informações, o que faz com que, de certa forma, as escolas que estão atuando no Projeto Somar se sintam na obrigação de executarem sozinhas as ações que deveriam partir do Órgão Central da SEE.

Eu vejo que a distância, distanciamento da Secretaria, da Metropolitana, do Órgão Central dificulta porque se você não, não ‘tá, não apropria daquilo que está sendo feito aqui, como que você vai falar para fora, né? Expôr para as outras pessoas que isso aqui é bom, que o que a gente está fazendo é bom, é positivo. Então acho que, a partir do momento que a Secretaria se apropriar, que começar a ver as coisas caminhando, acompanhar mesmo, junto com a gente, esse dia a dia, tende a melhorar essa divulgação. Mas eu acho que hoje a principal dificuldade é essa (SP10).

O entrevistado SP10 reforçou esse posicionamento de ausência de participação mais efetiva das unidades administrativas hierarquicamente superiores às escolas. Em uma política pública, como a do Projeto Somar, é fundamental que toda a cadeia hierárquica da SEE trabalhe simultaneamente para dar a visibilidade esperada para uma política pública, quebrando os preconceitos, vendendo seus resultados, afinal, ela é uma das marcas da gestão governamental. É fundamental que a SEE divulgue mais suas ações junto aos envolvidos com a política pública, propiciando, assim, mais afinidade entre a instituição (quem pensa as políticas públicas) e seus executores.

Essa ausência de participação efetiva da SEE na política pública faz com que as poucas informações que chegam aos servidores públicos, inclusive para quem está atuando diretamente no Projeto, à comunidade escolar e aos demais órgãos representantes da sociedade civil, criem um movimento de influência e mobilização dos envolvidos, de alguma forma, com a política pública, que é o caso dos docentes. Considerando os docentes um elemento essencial da cultura organizacional da SEE (Watkins, 2022), perguntou-se aos entrevistados de que maneira eles influenciam o andamento do Projeto Somar.

Se estes profissionais, ocupantes de 68% dos trabalhadores ativos da SEE¹⁵, fossem os principais envolvidos nas políticas públicas do órgão, tivessem pleno conhecimento dos objetivos de cada proposta, bem como seus resultados, é provável que o processo de engajamento entre os servidores públicos, a comunidade escolar e os demais representantes da sociedade fosse diferente do que ocorre atualmente. Na Tabela 15 estão relacionados os principais motivos, na percepção dos gestores entrevistados, que levam os docentes a influenciarem de alguma forma o andamento da política pública.

Tabela 15

Influência dos Docentes em Relação ao Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Influência e Mobilização	Resistência	SP03, SP05, SP06, SP08, SP12, SP13 e SP16	7
	Papel fundamental	SP04, SP05, SP14, SP16, SP17 e SP18	6
	Egoísmo	SP04, SP05, SP10, SP12 e SP17	5
	Excesso de críticas	SP07 e SP09	2
	Sindicato	SP01	1
Ausência de Informações	Desconhecem o projeto	SP02, SP06, SP07, SP10, SP12, SP13, SP15 e SP17	8
	Privatização	SP01 e SP10	2

Na subcategoria Influência e Mobilização é apresentado que a maioria dos entrevistados, sete, enxerga uma grande resistência por parte desses profissionais e reconhece que o papel deles é fundamental para propiciar maior aceitação junto à sociedade da política pública. Contudo, o que chama atenção é o motivo para essa aceitação não ocorrer de melhor maneira, o que proporcionaria uma influência e mobilização positiva frente à política pública. Para cinco dos entrevistados, os docentes são muito egoístas, pensam mais em si próprios do que no processo que envolve a qualidade do ensino, que é um dos objetivos do Projeto Somar.

Eu vou te falar enquanto professor. De uma certa maneira, nós professores, me incluí enquanto... a gente ‘tá no papel, no papel de professor, a gente pensa muito na gente... é muito egoísta. A gente tem, ‘tá no papel muito confortável, desde que promova a gente.

¹⁵ Dado de acordo com a folha de pagamento do mês de junho de 2024, disponibilizada no Portal da Transparência do governo de Minas Gerais.

Nem sempre eu ‘tô... é... colocando, pelo que eu vejo dos meus amigos também, ‘tá? Aquilo ali, desde que eu seja efetivo, eu estou ali, eu estou garantindo, a água vai rolar (SP04).

As pessoas, elas atrelam muito os projetos olhando o próprio umbigo. Então, por exemplo, Ah, mas se o Estado... o que que é o pensamento que a gente escuta de outras pessoas? Ah, mas se o Estado ficar ampliando, faz o projeto, eu posso ficar desempregado, porque aí vai contratar a CLT e eu sou efetiva. Vou para onde então? Isso é uma cultura que as pessoas têm, assim, de olhar, para não pensar numa melhoria (SP05).

Nas situações reportadas pelos entrevistados SP04 e SP05 fica evidente o posicionamento de muitos dos servidores públicos, principalmente dos docentes. Essa colocação demonstra certo egoísmo ao não quererem apoiar uma política pública por acharem que irão ficar desempregados, ou pelo fato de não quererem mudar a sua lotação, o que ocasiona um excesso de críticas. É importante frisar que, em nenhum momento da entrevista, para nenhuma das perguntas proferidas aos entrevistados, houve sequer críticas ao processo que se relaciona à qualidade do ensino que está sendo praticada no Projeto e, conseqüentemente, à melhoria dos indicadores educacionais. Mesmo que eles ainda necessitem de aperfeiçoamento, como está demonstrado na Tabela 18 - Aprimoramento dos Indicadores Educacionais do Projeto Somar.

Todas as menções dos entrevistados, inclusive quando o objetivo era demonstrar alguma insatisfação em relação à execução da política pública, se relacionavam ao processo de gestão, como um todo. Isso pode ser evidenciado pela ausência de informações que alguns dos gestores demonstraram sobre a atuação do Projeto Somar. Para oito dos entrevistados, a influência negativa dos docentes é ocasionada pelo desconhecimento da política pública, e o que permanece no inconsciente da maioria deles é a relação equivocada com o processo de privatização das escolas.

Entretanto, mesmo que seja muito difícil, é fundamental que ocorram ações, por parte da SEE, da gestão macro da política pública, para propiciar mais acesso às informações que norteiam o Projeto. Em hipótese alguma, nessa fase de execução da política pública, podem existir dúvidas sobre o seu funcionamento, principalmente para quem a está fazendo acontecer. O depoimento do entrevistado SP04 demonstra desconhecimento sobre como ocorreu o

processo de implementação da política pública no que diz respeito à alocação dos docentes efetivos.

Eu ‘tô estudando ele agora, entendeu? Realmente eu não sei como que ele foi feito totalmente. Então, não sei como que os docentes foram... é... escolhidos de... eu sei que tem edital tal, tal, mas eu não sei, nessas escolas, como que os docentes, se eles tiveram opção de ficar, se eles saíram ou não. Então, não sei, entendeu? (SP04).

Esse desconhecimento de um dos processos da implementação da política pública certamente não favorece o processo de engajamento desses gestores. Os gestores macro da política pública (de quem está pensando nas diretrizes para sua execução) devem propiciar meios para que todas as informações referentes a ela sejam de conhecimento de todos, principalmente dos servidores diretamente envolvidos na ação. Explorar maior participação desses servidores, subsidiando-os com dados referentes à política pública pode fazer com que essas pessoas se sintam verdadeiramente parte da gestão, tornando-se dispostas a fazerem com que as ações relacionadas à política pública sejam de fato, efetivas (Campbell, 2005), consequentemente se tornando engajadas com a proposta.

Nesse viés de fazer com que os entrevistados, gestores públicos que são responsáveis pela execução de uma política pública, tenham a possibilidade de serem ouvidos quanto às suas expectativas em relação ao Projeto Somar e compreender como está ocorrendo a percepção deles sobre as ações que existem ou poderiam existir no atual formato da política pública, apresenta-se na Tabela 16, o parecer desses gestores sobre possíveis mudanças na política pública.

Tabela 16

Novas Ideias e Valores para o Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Intervenção Político-Pedagógica	Manter professores efetivos	SP05, SP07, SP13, SP14, SP16 e SP17	6
	Formação dos professores	SP04, SP07, SP08 e SP11	4
	Alteração matriz curricular/ Autonomia das escolas	SP12 e SP18	2
	Dar voz aos estudantes	SP04 e SP12	2
	Valorização dos servidores	SP07 e SP09	2
	Avaliar o Projeto	SP02	1

Continuação da Tabela 16

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Intervenção Político-Pedagógica	Envolver as famílias	SP01	1
	Não ampliação do Projeto	SP06	1
	Resolução do Projeto	SP16	1
	Substituir as escolas por outras no Projeto	SP06	1
Fluxo de Comunicação	Melhorar a comunicação (empresa parceira, escolas e docentes)	SP03, SP10 e SP15	3
	Divulgar o projeto e seus resultados	SP02, SP03 e SP09	3
	Engajamento	SP03 e SP09	2
	Definição dos papéis da SEE e empresa parceira	SP16	1

Os códigos analíticos identificados nas respostas dos entrevistados foram classificados em duas subcategorias, Intervenção Político-Pedagógica e Fluxo de Comunicação. A primeira está relacionada a uma das etapas do tipo de parceria proposta pela política pública que envolve o Projeto Somar (Gawryszewski et al., 2017) e a outra menciona novamente ruídos no processo de comunicação da SEE, em todas as suas instâncias que envolvem a implementação, a execução e o acompanhamento da política pública, assim como, também, com a empresa parceira que atua no Projeto.

Novamente, é possível identificar que alguns dos gestores ainda não compreenderam, exatamente, qual é a proposta de intervenção pedagógica proposta pelo Projeto Somar, uma vez que seis dos entrevistados mencionaram que o Projeto deveria existir mantendo os professores efetivos da rede estadual, atuando nas escolas. Em alguns casos, foi até mencionada a possibilidade de escolher os “melhores professores” para atuarem no Projeto, o que, hoje, iria ferir as legislações atuais que regulam o funcionamento da máquina pública.

Eu, de verdade, eu incluiria os efetivos. Porque eu acredito no Projeto, na proposta, é bacana, entende? Eu acredito que a proposta do Projeto Somar é muito bacana e eu, eu, de verdade, aproveitaria essa mão de obra. Por exemplo, os professores não poderem ter vínculo com o Estado, entende? Eu acho que tem muita gente bacana que agregaria muitos valores aqui para o Projeto, entende? Eu acho que diversificar essa parte, para o pessoal se sentir, até acolher mais o Projeto (SP17).

Eu também acho que é um ponto que vai ser importante. O diálogo tem fluído nesse sentido, né? De trabalhar com professores efetivos da rede. É... e apenas com uma gestão externa, né? Então... que também não é o que acontece. Eu acho que é um avanço importante e interessante (SP16).

Então, eu penso que o edital, ele deveria ser um edital que fosse tanto professores, poderia ser público ou não. Porque eu sei, eu conheço os professores que são da rede e que fazem um trabalho maravilhoso, né? Mas a gente sabe também dos gargalos e das dificuldades também de alguns profissionais dentro do Estado também, às vezes só querendo aposentar. E aí esse engajamento não vai ter. Então, eu acredito que, não sei se seria uma autonomia maior do gestor em relação a contratação, sabe? De professores (SP14).

Com esse tipo de posicionamento em relação à política pública, é contraditório afirmar, de modo geral, que os gestores acreditam no Projeto Somar, como mencionado pela maioria deles (dados disponíveis na Tabela 7 - Sentimentos em Relação ao Projeto Somar). Isso reafirma o egoísmo desses profissionais (a maior parte dos gestores atuantes na política pública é de professores de carreira) ao pensarem em seu próprio bem-estar em detrimento dos estudantes, que é a proposta da política pública.

Outras situações de intervenção político-pedagógica, mencionadas pelos gestores são as questões de melhoria na formação dos professores, citadas por quatro dos entrevistados, bem como autonomia das escolas, ouvir os estudantes, valorizar mais os servidores, envolver mais as famílias, além da substituição das atuais escolas do projeto piloto. Também foi mencionada a necessidade de uma Resolução da SEE para definir algumas regras para o Projeto Somar, além de um dos entrevistados ter afirmado sobre a possibilidade de que não ocorrera a sua ampliação.

Vale ressaltar que algumas dessas intervenções também podem e já são aplicadas no restante das escolas da rede, como, por exemplo, a formação dos docentes, dar voz aos estudantes, valorização dos servidores (não relacionada a um estímulo financeiro) e envolvimento das famílias/comunidade escolar. O que diferencia o Projeto Somar do restante da rede, nesse quesito, é justamente a forma como as coisas acontecem, o processo de gestão da escola como um todo, que é compartilhado com uma OSC parceira. Alguns dos entrevistados mencionaram a diferença do acolhimento e das capacitações existentes para os docentes

atuantes no Projeto, retratando o quanto isso faz diferença para esses profissionais e, conseqüentemente, para as aulas que irão ministrar, favorecendo um ensino de mais qualidade.

Você é colocado na escola pública assim: vai lá e dá essa aula. Ninguém fala nada. Com isso, você dá aula do seu jeito. E aí a orientação vem chegando quebrada, desestabilizada ou não, né? Às vezes é só uma orientação e chega como se fosse lei suprema, às vezes é lei suprema e chega só a acalmar... não vamos fazer isso não. Então, assim, eu acho que o que acontece no Projeto Somar e que é genial, é essa orientação de perto, da pedagogia (SP07).

Nessa situação, o entrevistado SP07 mencionou a diferença das práticas de gestão das escolas atuantes no Projeto Somar em relação ao que normalmente acontece nas escolas que não fazem parte da política pública em questão. De certa forma, enfatiza que o acompanhamento fornecido pela equipe pedagógica da escola, atuante no Projeto, se destaca frente ao que normalmente não ocorre nas demais escolas da rede estadual de ensino e que deveriam existir.

Como ponto de melhoria para a política pública foi mencionada a questão do fluxo de comunicação que ainda pode ser aperfeiçoado. Para três dos entrevistados existe a necessidade de melhorar a comunicação entre a escola, a OSC parceira e os docentes. Talvez, pelo fato de inexistir uma resolução que regulamenta as diretrizes do Projeto, especificando o papel de cada ente no que diz respeito à sua atuação, isso ainda ocasiona ruídos na comunicação, o que pode retardar algumas tomadas de decisões. Também foi mencionada, mais uma vez, a falta de divulgação do Projeto Somar e de seus resultados.

A política pública objeto deste estudo originou-se diretamente do governador mineiro e, como citado por Mendonça e Santos (2020), esse tipo de medida, grande parte das vezes, é vista de maneira negativa por uma parcela da sociedade e também por alguns técnicos que irão nela. Isso ocorre porque se o público alvo, beneficiário da ação, não foi ouvido ou os servidores que atuam na área não tenham sido procurados para apresentarem seus pareceres, torna-se uma execução impositiva.

Na Tabela 17 - A Política Pública que envolve o Projeto Somar como Demanda de Grupos da Sociedade, em suas duas subcategorias Reação e Percepção (dos gestores) e Ações e Estratégia, estão disponíveis os códigos analíticos identificados nas respostas dos entrevistados, ao serem indagados de que forma atuariam se a política pública que envolve o Projeto Somar tivesse sido originada de uma demanda de grupos da sociedade e seus representantes.

Tabela 17*A Política Pública que envolve o Projeto Somar como Demanda de Grupos da Sociedade*

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Reação e Percepção	Faria do mesmo jeito	SP03, SP04, SP07, SP10, SP15 e SP17	6
	Maior aceitação	SP05, SP09, SP13 e SP16	4
	Não daria certo/ Resistência dos dois lados	SP06, SP09 e SP11	3
Ações e Estratégia	Pensar mais na política/ Estratégia	SP01, SP02 e SP10	3
	Visibilidade (positiva ou negativa)	SP12 e SP16	2
	Analisar mais elementos	SP02	1
	Ausência de Engajamento do Governo	SP09	1
	Direito dos estudantes	SP18	1
	Distanciamento da alta cúpula da SEE	SP09	1
	Mais diálogo	SP16	1
	Mais esclarecimento	SP14	1
	Professor como formador de opinião	SP05	1

Quando se trata de Reação e Percepção desses gestores do Projeto Somar, para seis deles, a forma como a política pública foi implementada e está sendo acompanhada seria da mesma forma que ocorre atualmente, indiferente de quem a propôs. Essa posição está em desacordo com o que afirmam Mendonça e Santos (2020), para quem, normalmente existe maior aceitação quando a política é proposta por outros entes que não o chefe de um poder executivo. A percepção de maior aceitação da proposta foi citada por quatro dos entrevistados. Outros três alegaram que não daria certo, que a resistência com a política pública iria ocorrer de ambos os lados, tanto do executivo, responsável pela sua implementação, quanto pelos outros órgãos que, supostamente, não pensariam em uma política como esta de compartilhamento de gestão da educação com OSC parceiras.

O entrevistado SP03 retratou seu ponto de vista ao afirmar que, como nunca viu esse processo acontecer, de uma política pública ser proposta pela sociedade e seus representantes, os gestores da SEE atuariam da mesma forma. Em sua fala é perceptível que as demandas chegam e devem ser atendidas de qualquer modo, algumas das vezes, até mesmo sem saber o real motivo e os objetivos daquela ação de política pública.

Eu acho um pouco.... assim, até difícil de responder porque, desde que eu entrei na Secretaria, eu não, eu não tive essa experiência, né? Então, eu nunca vi isso acontecer, de um projeto que parta de outra instância que não seja assim, do alto escalão, vamos dizer assim, né? Da Secretaria. Eu imagino, eu enquanto servidor e a minha equipe, todo mundo que 'tá ali, assim, diretorias, superintendências.... assim, nesse sentido, eu imagino que é a fala assim: Ah, tem que desenvolver esse projeto aqui porque chega a uma conclusão de que isso aqui que a gente tem que fazer. Eu acho que a gente, é... lidaria do mesmo jeito que a gente lida quando vem de alto escalão (SP03).

Já o entrevistado SP06 disse acreditar que existiria resistência dos dois lados (executivo e grupos da sociedade e seus representantes) para implementar e executar a política pública e que, mais uma vez, a ideologia política, apresentada na Tabela 14 - Desafios para a Promoção do Projeto Somar, que traz essa relação do comportamento dos servidores e sua condição motivacional para promoção do Projeto Somar, se sobressairia em relação aos benefícios que ela poderia proporcionar.

Então, tipo assim, eu acho que talvez sim, mas, dependendo com quem 'tiver ali, pode gerar uma barreira que não, porque quem sabe (com) o que a gente 'tá lidando? Lidando com pessoas. Se quem 'tiver à frente do sindicato não se dá bem com quem tiver à frente nesse órgão, dentro da Secretaria de Educação, que vai desenvolver políticas públicas, vai ter uma barreira. Mas são pessoas que estão abertas a ter essa relação de um lado para o outro. Talvez a gente tinha possibilidade de funcionar (SP06).

Quando se trata de ações estratégicas para tornar a política pública que envolve o Projeto Somar mais exitosa, os entrevistados retrataram que ela deveria ser mais bem pensada, com estratégia, ter mais visibilidade, além de ser possível analisar mais elementos para o êxito da proposta. Também foi citado que poderia existir resistência por parte do governo, o que ocasionaria um distanciamento maior da alta cúpula da SEE.

Outra situação retratada, mais uma vez, é o fato de a resistência dos docentes impactar em qualquer política pública da área educacional, conforme afirmou o entrevistado SP05.

O que eu vejo hoje, ainda, é o maior problema dessa aceitação nessas parcerias, ainda passa pelo grupo de professores. Para mim, é o maior entrave. Acho que o Estado precisa descobrir... eu não sei a receita. Mas descobrir um caminho para chegar no grupo do professor. Porque o professor, ele prolifera muito informação (SP05).

Esse entrave citado pelo entrevistado SP05 pode estar relacionado, entre outras situações, à ausência de transparência do processo de implementação e execução da política pública (Moretto et al., 2021). Como já mencionado em outras análises, a SEE não tem um processo de comunicação assertiva quando se trata de promover e dar visibilidade às suas ações, pelo menos não em relação ao Projeto Somar. Então, quando se propõe uma política pública que envolve diretamente o trabalho dos docentes, eles devem ter total conhecimento do porquê foi pensado em agir de determinada maneira, quais são os benefícios esperados, enfim, demonstrar com transparência o processo que levou àquela política. Hoje em dia, como apresentado anteriormente no relato do entrevistado SP03, as demandas chegam para as escolas apenas na fase do “cumpra-se” e, muitas das vezes, senão na maioria delas, com ausência de informações sobre as políticas públicas e seus reais objetivos. Ação que certamente ocasiona a resistência em relação a elas e restringe o processo de engajamento desses servidores.

Mesmo após a fase do “cumpra-se”, é essencial que o monitoramento e o acompanhamento da política pública ocorram por meio dos indicadores definidos para essa finalidade. Nem sempre esses indicadores serão compreendidos por toda a sociedade, mas terão seus resultados perceptíveis a cada realidade (Moretto et al., 2021). Entretanto, para que a sociedade como um todo, que não atua diretamente na execução da política pública, mas usufrui de seus benefícios e tem essa percepção, é fundamental a compreensão desses indicadores por quem está atuando diretamente com a ação, já que são os responsáveis pelo repasse de informações.

Na Tabela 18 são apresentadas as percepções dos servidores entrevistados e as ações de melhorias sobre os números relacionados aos resultados da política pública até a realização desta pesquisa.

Tabela 18

Aprimoramento dos Indicadores Educacionais do Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Percepção dos Servidores	Precisa melhorar	SP01, SP03, SP04, SP05, SP08, SP09, SP11, SP12, SP16 e SP18	10
	Satisfeito(a)	SP02, SP07, SP14 e SP17	4
	Mais conscientização/ Mudança de mentalidade	SP10, SP14 e SP17	3
	Não está satisfeito(a)	SP06 e SP13	2

Continuação da Tabela 18

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Percepção dos Servidores	Projeto piloto	SP01 e SP08	2
	Avanço da escola	SP18	1
	Conhecer mais o projeto	SP17	1
	Muita teoria	SP15	1
Ações de Melhoria	Melhorar os índices	SP06, SP10, SP13 e SP18	4
	Melhorar propostas curriculares	SP10, SP11 e SP16	3
	Dar publicidade	SP07 e SP08	2
	Manter professores da rede/ Dificuldade contratação de professores	SP03 e SP13	2
	Formação de professores	SP04	1
	Mais investimento no aluno	SP12	1
	Protagonismo dos estudantes	SP16	1

Para dez dos entrevistados, a percepção é a de que os indicadores educacionais relacionados ao Projeto Somar precisam melhorar, mesmo citando que houve melhorias significativas nas escolas que estão atuando com a política pública. Alguns servidores, quatro deles, alegaram estarem satisfeitos com os números apresentados até o momento.

Eu ainda não estou satisfeita. A gente ainda precisa melhorar. Eu sou muito, né? É... pé no chão com isso. A escola precisa melhorar os indicadores. Teve melhora? Sim. Já melhorou em relação ao que estava antes do Projeto, mas ainda tem uma caminhada para fazer. A gente precisa avançar mais. E aí são fatores, né? A educação é difícil você conseguir um resultado a curto prazo, né? Porque a gente tá recebendo os estudantes aí, né? Com baixa defasagem ainda, né? Muita base chegando no primeiro ano do ensino médio com baixa defasagem, então, a gente tem que começar um trabalho com estudante no 1º ano para tentar solidificar até o 3º. Isso não é fácil, né? (SP05).

O entrevistado SP05 retratou que houve melhorias nas escolas, se comparado com os resultados que elas apresentavam antes da implementação da política pública e trouxe uma situação agravante para a consolidação de resultados educacionais melhores. O fato de os alunos permanecerem pouco tempo no Projeto e já chegarem no Ensino Médio (atualmente as escolas do Projeto são exclusivas do Ensino Médio, então os alunos são recebidos no 1º ano oriundos de outras escolas) com alta defasagem de aprendizagem (foi citada no relato de SP05 baixa

defasagem, no entanto houve uma incompreensão do termo defasagem, haja vista a continuidade de raciocínio do entrevistado) prejudica, ou, no mínimo, dificulta o trabalho da escola em conseguir melhores índices, principalmente considerando os indicadores que mensuram a qualidade do ensino/aprendizagem (no Apêndice A – Resultados das Avaliações Externas Proeb é possível identificar alguns dados desse indicador).

Entre outras percepções dos entrevistados foi citada a necessidade de mais conscientização e mudança de mentalidade por parte dos servidores. Há quem diga que não está satisfeito com os resultados apresentados até o momento, que justifique os resultados apresentados por ser um projeto piloto e outros retratam que houve avanços nos resultados das escolas participantes, considerando os resultados que tinham antes de iniciarem a sua participação. Para que a política pública proporcione mais resultados, quatro dos entrevistados alegaram existir a necessidade de melhoria dos índices existentes e outros três mencionaram o fato de haver melhoras nas propostas curriculares, fazer com que os estudantes sejam protagonistas na rede de ensino para além do investimento em publicidade.

Nesse viés, o entrevistado SP16 declarou estar satisfeito com o Projeto Somar e apresentou suas sugestões para a melhoria dos indicadores educacionais relacionados à alteração de estrutura curricular para dar mais protagonismo para os estudantes.

Eu estou satisfeita, considerando o ponto no qual a escola estava antes, mas eu ainda não estou plenamente satisfeita, porque eu acho que temos pontos a avançar, inclusive quando eu defino os critérios e as metas que eu espero que a parceria alcance. A gente tem sentido a necessidade desse ajuste ainda, sabe? É... de, talvez, ter algo um pouco mais inovador, de ter propostas que estejam mais conectadas mesmo com as propostas, né? Das competências do Século XXI, das propostas curriculares. Não que não siga a BNCC¹⁶, não que não siga isso, mas ainda, ainda sinto um modelo muito tradicionalista sendo praticado nas escolas. Não quer dizer que ele não funcione. ‘Tá funcionando e estamos vendo resultados, mas eu penso que a gente precisaria avançar mais, sabe? Precisaria ter um olhar mais para o protagonismo de fato desses estudantes. Agora, para, é, aprimorar, né? Esses, para além só do resultado do indicador educacional, num viés mais mesmo de cidadania, de atuação participativa, né? De envolvimento do socioemocional junto com essas, com as habilidades, pensar numa proposta de educação integral de fato. Assim, eu sinto que esse é o desafio para os próximos, para que a gente

¹⁶ BNCC é a sigla para Base Nacional Comum Curricular. É um documento de caráter normativo que define o conjunto orgânico e progressivo de aprendizagens essenciais que todos os alunos devem desenvolver ao longo das etapas e modalidades da Educação Básica. Mais informações em <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/>.

possa fortalecer ainda mais. Então, assim, estou satisfeita, mas acho que temos muito ainda a melhorar (SP16).

O relato do servidor SP16 reflete uma avaliação cuidadosa e ponderada sobre o estado atual do sistema educacional em relação ao Ensino Médio da rede estadual de ensino de Minas Gerais, expressando tanto satisfação pelos avanços alcançados até o momento com o Projeto Somar quanto a percepção de que ainda há áreas que precisam de melhorias e inovação. De modo geral, essa opinião demonstra uma reflexão crítica que reconhece avanços em relação à política pública, mas aponta para a necessidade de um modelo educacional mais moderno, inovador e integral, que realmente prepare os estudantes para os desafios do Século XXI.

4.2.3 A Contribuição do Uso de Tecnologias de Informação e Comunicação para a Promoção da Política Pública Projeto Somar

Considerando que o uso de TIC pode ser um aliado para a promoção de políticas públicas dentro de uma organização governamental, para propiciar ou auxiliar mais participação da sociedade junto às políticas e que ter ciência do andamento e do resultado dessas ações, sejam elas de impactos positivos ou negativos, em alguns casos (para extinguir alguma política pública ou alterar por outra) é uma forma de prestação de contas de uma gestão governamental (Moretto et al., 2021). Nesse sentido, indagou-se aos entrevistados o quanto a política pública que envolve o Projeto Somar é divulgada pela SEE para sua promoção e acompanhamento dos resultados alcançados, principalmente os positivos.

Na Tabela 19 - Divulgação do Projeto Somar pela SEE todos os códigos analíticos identificados nas respostas dos entrevistados foram alocados na subcategoria Recursos de Comunicação. A maneira como a organização utiliza os recursos de TIC para promover suas marcas, neste caso, a política pública relacionada ao Projeto Somar, pode auxiliar seus consumidores, nesta pesquisa representados por servidores públicos e comunidade escolar, a passarem de espectadores para um público mais participativo, caso a mensagem apresentada e os recursos utilizados sejam eficazes (Gambetti et al., 2012).

Tabela 19*Divulgação do Projeto Somar pela SEE*

Subcategoria	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Recursos de Comunicação	Não é divulgado/Divulgação mínima	SP02, SP03, SP04, SP05, SP07, SP08, SP09, SP10, SP11, SP12, SP13, SP14, SP15, SP16, SP17 e SP18	16
	Presença muito tímida/Cautelosa	SP01, SP09 e SP16	3
	Ausência de resultados consolidados	SP06 e SP07	2
	Estratégico não divulgar/Receio da gestão	SP05 e SP06	2
	Evitar resistência externa	SP06	1
	Evitar constrangimento	SP07	1
	Ideologia política	SP01	1
	Reflete o projeto dentro do governo	SP01	1

Para 89% dos entrevistados, a política do Projeto Somar não é divulgada pela SEE, e quando ocorre, é mínima, somente para apresentar alguns relatórios de acompanhamento, mesmo que a maioria dos entrevistados não acompanhe esses relatórios. Apenas os entrevistados SP01 e SP06 não citaram essa ausência de divulgação, entretanto, mencionaram uma presença muito tímida na divulgação dos resultados, bem como do motivo da não divulgação. O entrevistado (SP06) disse acreditar que a SEE aguarda que os resultados estejam consolidados para serem repassados à sociedade.

Eu não saberia te dizer porque eu não vejo, eu não participo, eu não participo, eu não, não vejo. Isso é a Secretaria. Ela sempre teve essa má fama de não divulgar muito as coisas que faz. Divulga assim: Ah, teve o secretário que foi inaugurar uma escola estadual lá no tal lugar e tem a foto do secretário. Ele posou com o Superintendente, com diretor da escola, um Superintendente, olha lá! O diretor da escola, com certeza. Mas assim, sabe? Mas olha, por ano, quanto a educação investiu? Quantas escolas foram reformadas? Quantas carteiras foram compradas? O quê que foi feito? O quê que foi feito para melhorar? A gente não tem esse, a gente que eu falo Secretaria, não tem esse hábito de divulgar, promover isso, né? E acaba dificultando de fato (SP02).

Como que o estado divulga? Nossa! Olha... Isso aí eu fico até com dificuldade de responder. Assim, a gente fornece todos os dados, né? A gente tem um monitoramento maior dos resultados das ações agora. Como que o Estado 'tá fazendo essa divulgação? Sinceramente eu não sei te falar, porque eu não vejo ainda e nos meios de comunicação ainda não vi essa divulgação publicizar ainda não (SP05).

A gente tem os relatórios semanal, semestral, tem um milhão de relatórios que preenchem. Eu acredito que isso vai para o Estado em algum momento e nas nossas páginas nas nossas redes sociais a gente coloca (SP12).

Nos relatos apresentados é enfatizada essa ausência de divulgação por parte da SEE de suas atividades e políticas públicas como um todo. É possível constatar, pela fala dos entrevistados, algumas em forma de crítica (SP02), o quanto essa publicização faz falta, principalmente pela carga de trabalho que alegam executar para fazer a política pública acontecer (SP05 e SP12) e isso não é demonstrado pela SEE. O processo de engajamento ocorre, também, pelo simples fato de se conhecer a política pública. E hoje, com vários recursos de TIC disponíveis, mas sem a adoção de nenhuma ferramenta para promover o Projeto Somar, dificulta obter o engajamento necessário. O potencial social, político e democrático da rede de internet, em que se poderiam criar vários canais para interação com os servidores públicos e a sociedade, propiciaria as ferramentas para o engajamento, facilitando a troca de informações e a consulta de dados estratégicos sobre a política pública (Magnoni et al., 2017).

Outra situação que pode evidenciar o quanto a ausência de publicidade para a política pública é prejudicial para a sua continuidade de maneira exitosa é que os próprios executores dela, por não terem conhecimento da política como um todo, começam a questionar se os resultados identificados até o momento realmente são efetivos. É o caso dos entrevistados SP06 e SP07.

Eu acho que eles estão utilizando como estratégia e ter resultados mais consolidados para realizar essa ação, porque se eles fazem, se eles divulgam resultados ainda não consolidados, visto que as escolas partiram do zero e então, se consolidando... é, eles estão dando ali, dando munição para que sejam criticados (SP06).

O entrevistado SP06 acredita que é uma estratégia da SEE a opção de não querer dar publicidade para uma política pública não consolidada e, assim, evitar que ela seja criticada. No entanto, a necessidade de utilizar as TIC ancora-se justamente no oposto do que pensa o

entrevistado. Como a SEE tem perspectiva de continuidade da ação, é necessário utilizar melhor os recursos de TIC para “vender” o Projeto Somar, tanto internamente, para os próprios servidores da Secretaria, principalmente os executores da política, quanto de forma externa, para a sociedade como um todo.

Situações como as reportadas pelos entrevistados SP06 e SP07, que retratam a ausência de publicidade do Projeto Somar para evitar resistência externa ou constrangimento, devem ser deletadas do pensamento de quem está executando uma política pública ou de quem busca por um engajamento. Por mais que exista a questão ideológica política dos seus executores, principalmente no Órgão Central, de onde devem partir as diretrizes da política, ela deve ser repensada pelos gestores da pasta, a fim de garantir que tais pensamentos não sejam propagados e, provavelmente, o uso de TIC pode auxiliar no afastamento de tais ideias, isto é, se for utilizado de maneira adequada. Isso, principalmente, para levar conhecimento integral das ações da política pública para toda a sociedade, evitando que as críticas, que por ventura ocorram, sejam tratadas com dados abertos do passo a passo do que está sendo realizado, bem como dos resultados que estão sendo alcançados.

Na Tabela 20 está sumarizado, na percepção dos entrevistados, como políticos, designados politicamente, grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunicação – mídia e organizações do terceiro setor exercem sua influência em relação ao Projeto.

Tabela 20

Influência dos Demais Atores Envolvidos com a Política Pública - Projeto Somar

Subcategoria	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Influência dos Atores Envolvidos	Exercem influência negativa	SP02, SP03, SP04, SP07, SP10, SP12 e SP16	7
	Exercem influência positiva (mídia)	SP08, SP09 e SP15	3
	Atuam na fiscalização/Avaliação	SP01 e SP08	2
	Informações distorcidas	SP10 e SP13	2
	Não exercem influência na execução do projeto	SP11 e SP18	2
	Estabelecendo parcerias	SP17	1
	Estado receoso	SP05	1
	Interesse do empresariado pela privatização	SP09	1
	Interesses políticos	SP02	1
	Pouca divulgação	SP03	1
	Questão ideológica	SP07	1

Para sete dos entrevistados, os demais atores envolvidos na política pública referente ao Projeto Somar exercem influência negativa sobre a execução da proposta. Essa influência vem da ausência de engajamento desses outros atores que, nesse caso, pode ser propiciada pelo uso das TIC para produzir e distribuir mensagens sobre o ponto de vista desses envolvidos, que, de modo geral, quando acontece, são negativas. Esse posicionamento, quando ocorre, influencia os gestores responsáveis pela implementação e acompanhamento dos projetos de uma gestão governamental (Pavan et al., 2020). Provavelmente, o Projeto Somar é influenciado, pelo menos indiretamente, involuntariamente na sua execução, a partir do momento em que alguma ação não é executada, para evitar receio, constrangimento ou resistência externa, como mencionado anteriormente (Tabela 19 - Divulgação do Projeto Somar pela SEE).

Eu acho que, hoje, a influência é ainda mais negativa, né? Eu acho que justamente, como eu disse, por ser de uma dimensão ainda muito pequena, muito pouco conhecida, é... do que, né? Do que vem acontecendo nas escolas que compõem o Projeto, acho que, de um modo geral, ainda é um pouco negativa essa visão e essa apropriação do que é a proposta. Mas acredito que são eles, são os agentes que podem realmente contribuir para uma mudança nessa percepção. Não há dúvida de que, né? A partir de uma divulgação mais sistematizada dos resultados... é... a própria comunidade escolar, quando você ouve ali os pais dos estudantes, é... ou quem 'tá no entorno da escola, você já sente uma percepção completamente diferente do que o que você tinha antes, né? Então, acho que é essa questão de dar, talvez, mais visibilidade para isso expandir, né? (SP16).

O entrevistado SP16 expressou seu posicionamento em relação à influência desses demais atores, reforçando esse impacto negativo do Projeto Somar. Para esse entrevistado, novamente, a ausência de divulgação, de visibilidade por parte da SEE em relação à política, propicia que os demais envolvidos consigam, de certa maneira, apresentar seus pareceres, mesmo que não sejam condizentes com a realidade, influenciando negativamente o andamento da política pública.

Existe também quem acredite que esses outros atores influenciam de forma positiva o Projeto Somar. Para três dos entrevistados, esses atores têm o poder de mudar o pensamento de gestores e sociedade em relação à política. Isso, considerando que ocorresse uma divulgação e que esses atores iriam comentar positivamente, facilitando que ocorra o processo de engajamento, como apresentado na fala do entrevistado SP08.

Se realmente eles falarem, né? O que 'tá acontecendo, eles vão influenciar de uma forma boa, informando as pessoas realmente o que 'tá acontecendo, que existe essa política,

que existe essa mudança e que ela pode ocorrer em várias outras escolas, entendeu? E eu acho assim, que se divulgasse mais poderia até mesmo colocar a própria comunidade, como é que fala? Em ação, para na fiscalização mesmo. Olha! ‘Tá indo bem, ‘tá gostando, isso é bom. Isso é ruim, entendeu? De fato, né? É saber utilizar. Então eles conseguem que eles, né? Pela força que eles têm, de força, e acredita que eles falam, pode auxiliar muito nesse processo, né? (SP08).

O entrevistado SP09 mencionou que as mídias exercem influência positiva em relação à política pública ao afirmar que “elas vão influenciar positivamente o Projeto Somar, que eu acho que é do interesse, é do interesse do empresariado essa privatização. Então eu acredito que eles não vão falar mal (SP09)”. Percebe-se que, nessa fala, o entrevistado, executor da política pública, utiliza indevidamente o termo “privatização” para se referir à política pública. No entanto, o Projeto Somar não se refere a um processo de privatização e essa expressão involuntária na fala do entrevistado reforça a ausência de internalização da definição dos conceitos da política pública.

Há também quem acredite que esses outros atores envolvidos na política pública não influenciam a execução do Projeto.

Eu não, entendo que não. Não na execução do Projeto, mas eu entendo que é esses outros grupos, conforme quaisquer ações da Secretaria, é... Eles precisam sim estar atentos. Eu acho que é uma política pública, e se a gente tá falando daquilo que vai atender à sociedade, essas outras instâncias, elas precisam estar atentas acompanhando, é, tudo (SP18).

Nesse caso, o entrevistado desconsiderou o posicionamento da SEE em não publicizar ou dar visibilidade para o Projeto Somar como parte do processo de execução de uma política pública. Contudo, coloca esses demais atores envolvidos na política pública no papel de estarem acompanhando todas as ações que são propostas pela gestão governamental. Nas entrevistas realizadas, constatou, também, quem dissesse que esses atores promovem informações distorcidas sobre a realidade do Projeto, que são relevantes para o estabelecimento das parcerias. Muitas dessas informações são influenciadas pela questão ideológica política desses atores.

Considerando que é preciso integrar as pesquisas sobre engajamento com os dados cada vez mais abundantes dos comportamentos reais das pessoas, obtidos em ambientes digitais, como sites, redes sociais e dispositivos móveis (Calder et al., 2016), na Tabela 21 apresentam-

se os recursos e estratégias de comunicação da Secretaria para essa finalidade, na percepção dos entrevistados.

Tabela 21

Processo de Comunicação da SEE para a Promoção do Projeto Somar

Subcategorias	Códigos Analíticos	Entrevistados	Total
Recursos	Reuniões	SP01, SP02, SP04, SP12, SP13, SP14, SP16, SP17 e SP18	9
	E-mails	SP02, SP04, SP05, SP06, SP08, SP09, SP12 e SP17	8
	WhatsApp	SP05, SP08, SP14, SP15 e SP18	5
	Telefone	SP05, SP12, SP14 e SP17	4
	Controle por planilhas/ Formulários	SP04 e SP12	2
	Conversas pessoais	SP07 e SP08	2
	Cursos de capacitação/ Treinamentos	SP13 e SP15	2
	SEI	SP12 e SP16	2
	Encontros	SP13	1
	Relatórios	SP18	1
Estratégia de Comunicação	Respeito a hierarquia	SP02, SP03 e SP09	3
	Bem efetiva	SP09, SP15 e SP17	3
	Apagar incêndios	SP01 e SP09	2
	Burocrática/ Frustrante	SP01 e SP11	2
	Comissão de Acompanhamento	SP16 e SP18	2
	Acompanhamento presencial	SP11	1
	Diálogo constante	SP16	1
	Falta de previsibilidade	SP01	1
	Precisa melhorar	SP10	1

Para promover o Projeto Somar entre os executores da política pública os recursos mais comuns utilizados são a realização de reuniões, o envio de e-mails, o envio de mensagens por aplicativo e os telefonemas, recursos que são muito usuais em qualquer organização. Contudo, de acordo com Gambetti e Graffigna (2010), a realização de propagandas de forma *on-line* é uma ferramenta que auxilia no engajamento dos indivíduos, estimulando-os a aceitarem e a

interagirem com a marca (nesse caso a política pública que envolve o Projeto Somar). Mas isso não ocorre na SEE.

Aparentemente, os servidores estão tão habituados com esses recursos mais usuais que acreditam que são o suficiente para gerir as ações que envolvem a implementação e o acompanhamento de uma política pública.

Eu acho que o e-mail institucional ele se comunica bem. E o que eu acho que falta é uma aproximação das instâncias superiores com a sensibilidade com os problemas escolares, né? Eu acho que as instâncias superiores delegam muito pelos inspetores. E aí só se preocupa em apagar os incêndios e as ações pontuais, né? Poderia se sensibilizar muito mais, né? (SP09).

O entrevistado SP09 demonstrou, por meio de sua fala, que o e-mail institucional é o suficiente para uma boa comunicação com os envolvidos com a política pública. Apesar de retratar que existe a comunicação, por meio do recurso de e-mail, muitos dos problemas vivenciados nas escolas participantes do piloto da política pública não são apropriados por todos os envolvidos na sua execução, e o que ocorre com frequência é o ato de resolver problemas pontuais à medida que vão surgindo. Nesse mesmo viés, o entrevistado SP01 também apresentou seu ponto de vista sobre esse descontrole estratégico da SEE, no que se relaciona ao processo de promoção de uma ação ou política pública implementada pela pasta.

Vai ser tudo sem pensar muito, é hiper operacional... A visibilidade porque, quando você vai ver, você: Ah! 'Tá planejado. Então nós vamos fazer isso. Aí você vai ver o cronograma, já mudou tudo, já não é aquele cronograma. Não adianta nada 'cê olhar ele porque aquilo não tá valendo, sabe? Assim... essa previsibilidade ou falta de previsibilidade atrapalha bastante, bastante... ou as coisas chegam para a gente aí elas ainda não estão maduras (SP01).

Outros recursos, como controle das ações por meio de planilhas e formulários, conversas pessoais, realização de cursos e treinamentos, utilização do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) do governo de Minas Gerais, realização de encontros e acompanhamento por meio das ações por meio de relatórios, também foram citados pelos entrevistados.

Quanto à estratégia de comunicação, três entrevistados informaram que ela ocorre respeitando a hierarquia da SEE, ou seja, os filtros das demandas vão ocorrendo à medida que ela vai sendo repassada, ocorrendo nas três instâncias da SEE (Órgão Central, SRE e escolas) o que, de certa forma, pode influenciar a maneira como a demanda ou problema relacionado ao

Projeto Somar será executado/resolvido. Houve quem afirmasse, entre os entrevistados, que a comunicação dentro da SEE para a promoção do Projeto Somar é bem efetiva.

A nossa comunicação, ela é, ela é bastante efetiva, entendeu? [...] o que a gente precisa através de e-mail, ou através de telefone, o que a gente precisa, a gente já tem essa resposta. E com a comunidade escolar já é mais da cultura da comunidade escolar de não ter tanto essa, essa convivência dentro da escola. Então, a gente fala muito, a gente explica muito para eles, é... nas reuniões de pais, às vezes, quando tem, então, o professor [...] ele participa dessas reuniões. E aí a gente já tem essa oportunidade de conversar com eles, de falar o que que é o Projeto, e a gente tá sempre comunicando com eles a respeito disso (SP17).

Acreditar que a estratégia utilizada pela SEE, no que diz respeito à comunicação, bem como que os recursos utilizados são o suficiente para promover o Projeto Somar, pode ter relação com a experiência desses servidores. A maioria deles, 61%, como demonstrado na Tabela 5 - Dados Demográficos e Funcionais dos Sujeitos da Pesquisa, estão há mais de 10 anos atuando na SEE, alguns têm mais de 20 anos, o que faz com que as ações apresentadas e executadas pela pasta sejam suficientes, talvez até mesmo pelo fato de desconhecem outras práticas gerenciais mais estratégicas.

Também foi mencionado nas entrevistas que a estratégia de comunicação da SEE é frustrante e burocrática (dois servidores), que ela ocorre para “apagar incêndios” (dois servidores), que falta previsibilidade das ações e que precisa melhorar. Outra estratégia de comunicação adotada pela SEE é a realização do acompanhamento da política por meio de uma comissão, além do acompanhamento presencial e de diálogo constante.

4.3 Modelo Conceitual para o Engajamento de uma Política Pública

Com a premissa de proporcionar mais clareza, coerência e relevância para os resultados encontrados nesta pesquisa, foi criado um modelo conceitual para o processo de engajamento de uma política pública, como se observa na Figura 6 Modelo Conceitual para o Engajamento de uma Política Pública. O objetivo é ajudar a estruturar e organizar o pensamento deste pesquisador sobre o tema, apresentando claramente os conceitos-chave e as relações entre eles, com base nos dados da pesquisa. Isso torna o raciocínio mais claro e coerente sobre como pode ocorrer o processo de engajamento de uma política pública.

Após o levantamento dos dados da pesquisa, com o modelo proposto é possível apresentar a delimitação dos resultados obtidos focando nos conceitos mais relevantes apresentados pelos entrevistados e nas interações específicas entre eles, evitando-se dispersões em abordagens não tão relevantes ou muito amplas para o tema em questão. O modelo visa facilitar o entendimento dos resultados da pesquisa.

Por meio desse modelo conceitual também é possível compreender como a abordagem multicêntrica pode atuar diretamente em uma política pública. Ao envolver outros atores no processo de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas, é mais propício que ela seja bem-sucedida, indiferente de quem as executa, considerando que se trata de um problema social (Agum et al., 2015). Em vez de centralizar o poder de decisão e execução em um único órgão governamental, essa abordagem visa distribuir responsabilidades e incentivar a colaboração entre diversas entidades, como organizações não governamentais, instituições privadas, comunidades locais e organismos multilaterais.

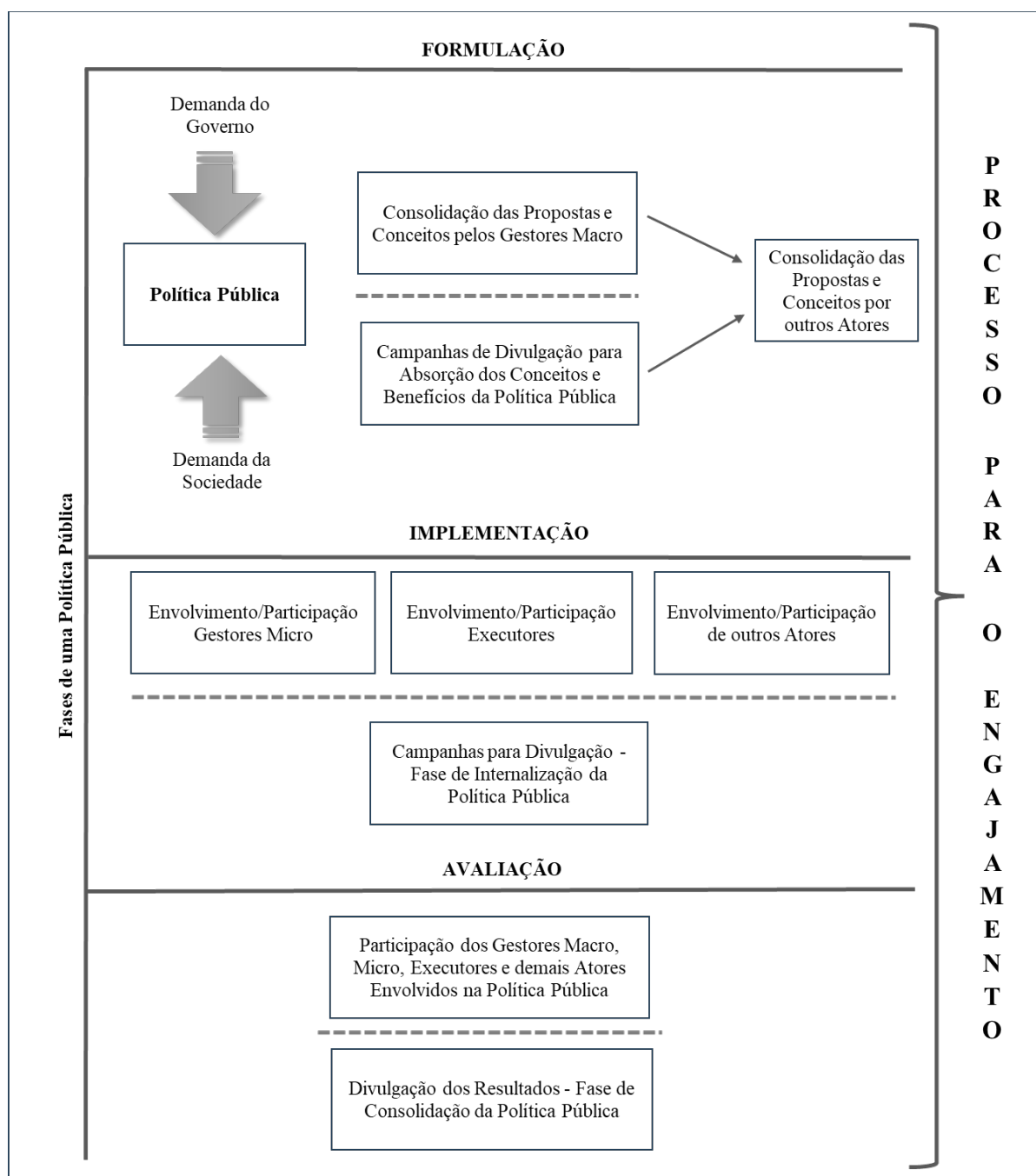
No entanto, para que isso possa acontecer, é fundamental que o órgão responsável pela política pública se prontifique a executar tais processos, objetivando seu êxito. Durante a formulação da política pública, a abordagem multicêntrica permite que diferentes perspectivas e conhecimentos sejam integrados, resultando em soluções mais abrangentes e adaptadas às necessidades de diversos grupos sociais. Na implementação, a participação de múltiplos atores pode aumentar a eficiência e a eficácia das políticas, pois cada entidade pode contribuir com recursos específicos, experiências locais e capacidades únicas, potencializando os resultados esperados. Já na fase de avaliação das políticas, a abordagem multicêntrica possibilita uma análise mais diversificada e imparcial, ao considerar *feedbacks* e dados provenientes de diferentes fontes. Isso contribui para uma avaliação mais robusta e para ajustes mais precisos, garantindo que as políticas públicas permaneçam relevantes e eficazes ao longo do tempo. Em suma, essa abordagem promove a inclusão, a cooperação e a adaptação contínua das políticas públicas, aumentando suas chances de sucesso.

Para que o processo de engajamento entre os envolvidos numa política pública possa acontecer, é necessário que ocorram algumas ações por parte do órgão que a está executando em seus três estágios. Na fase de formulação de uma política pública, quando está ocorrendo o planejamento de suas principais ideias, do problema da sociedade que deverá ser sanado, dos conceitos necessários para o seu desenvolvimento, do público-alvo, dos resultados que se esperam com a ação, de quem irá atuar na execução e acompanhamento, de alguma possível consequência em alguma outra ação já proposta pelo órgão da administração pública, enfim, de cada uma das práticas necessárias para tirar a ação do papel, é necessário que já sejam iniciadas

as ações que poderão levar ao engajamento dos servidores públicos (executores ou não da política pública), dos demais atores envolvidos (políticos, designados politicamente, grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunicação-mídia e organizações do terceiro setor) e da sociedade, como um todo.

Figura 6

Modelo Conceitual para o Engajamento de uma Política Pública



Na percepção dos entrevistados para esta pesquisa, conforme demonstrado na Tabela 17 - A Política Pública que envolve o Projeto Somar como Demanda de Grupos da Sociedade, não é relevante definir de onde partiu a reivindicação pela política pública. No caso do Projeto Somar, se a demanda tivesse partido de outros grupos da sociedade, e não do chefe do executivo estadual, as ações que envolvem a política pública ocorreriam da mesma forma. Ou seja, eles acreditam que não teriam mais envolvimento e aceitação entre os executores da ação. Esse parecer vai na contramão do trabalho de Mendonça e Santos (2020) que afirmam, de modo geral, que os servidores e a sociedade como um todo tendem a aceitar e a avaliar de forma mais positiva as políticas públicas que são propostas pela sociedade e seus representantes, por considerarem uma política não eleitoreira. É quase certa, quando uma administração pública faz a opção de adotar ou não determinada política pública, a existência desse pensamento eleitoreiro que pode dar rumo ao andamento da política pública. Sem se ater a essa questão e considerando apenas os retornos positivos que uma política pública pode proporcionar para um determinado grupo da sociedade, para quem ela foi pensada, este estudo aponta que é indiferente de onde parta a proposição da política pública (sociedade e seus representantes ou direto da administração pública) que ela será executada da mesma forma.

Para garantir que o processo de engajamento aconteça, é fundamental que nessa fase de formulação, quando está sendo pensada a execução da política pública e ocorre a consolidação das propostas e dos conceitos pelos gestores macro (quem encabeça a gestão da política pública), que ocorram, em paralelo às ações de planejamento da política, atividades que proporcionem a sua divulgação para auxiliar na absorção dos conceitos e benefícios que ela irá proporcionar ao seu público-alvo. O processo de publicização de uma política pública deve ocorrer em paralelo a todas as suas fases. A transparência das ações que envolvem a política pública pode auxiliar em seu engajamento.

A falta de conhecimento de seus conceitos e objetivos, bem como do andamento da política pública e de seus resultados, de visibilidade da política pública Projeto Somar, como um todo, foi mencionada várias vezes pelos sujeitos participantes desta pesquisa, mesmo quando o foco do levantamento em questão não era relacionado à questão da publicidade, como pode ser identificado nas Tabelas 9 - Políticas Públicas do Governo e o Projeto Somar, 10 - Participação dos Servidores Públicos nas Políticas Públicas, 11 - Atuação do Governo de Minas para a Promoção do Projeto Somar, 12 - Atuação da SEE para a Promoção do Projeto Somar, 13 - Avaliação das Ações Desenvolvidas pela SEE para a Promoção do Projeto Somar, 14 - Desafios para a Promoção do Projeto Somar, 15 - Influência dos Docentes em Relação ao Projeto Somar, 16 - Novas Ideias e Valores para o Projeto Somar, 18 - Aprimoramento dos

Indicadores Educacionais do Projeto Somar, 19 - Divulgação do Projeto Somar pela SEE e 20 - Influência dos Demais Atores Envolvidos com a Política Pública - Projeto Somar. Ou seja, a visibilidade da política pública deve ocorrer logo no início da fase de formulação (claro, considerando que já houve a definição de adoção de uma determinada política pública pela gestão governamental).

Ao executar as duas ações em paralelo, consolidação das propostas e conceitos pelos gestores macro e campanhas de divulgação para absorção dos conceitos e benefícios da política pública, isso pode proporcionar que a administração pública leve à consolidação das propostas e conceitos por outros atores, principalmente se a política pública teve origem nos gestores públicos. Uma possível resistência à política pública deve ser mitigada nessa fase. Isso pode garantir que os gestores macro se sintam mais confiantes e encorajados a darem andamento à ação, sem se sentirem pressionados por alguém (administração pública ou demais atores) sobre os retornos que tal política pública pode proporcionar. O processo de engajamento começa nessa fase, quando estes gestores se apropriam, de fato, dos conceitos e conseguem enxergar os prós da adoção da política pública.

Certamente que esse processo de aceitação, de criar confiança, de enxergar as possibilidades positivas da política pública não é de fácil execução, considerando a possível resistência ideológica política dos gestores macro, micro e de seus executores, mas é essencial que ele ocorra para que, nas fases seguintes, isso possa ser ampliado. Caso seja dada continuidade nas ações da política pública sem essa absorção de conceitos e benefícios, pode ocorrer exatamente o que o Projeto Somar tem vivenciado, ou seja, os executores da política pública ainda não têm domínio dos conceitos da política e a executam como apenas mais uma tarefa do seu cotidiano.

Na fase de implementação, quando a política pública dá seus primeiros passos em busca de uma consolidação, cada um dos envolvidos nessa ação (gestores macro, micro, executores da política pública, outros atores e sociedade beneficiada com a ação) exerce um papel fundamental para seu êxito, já que é a interação entre esses envolvidos que ditará a dinâmica da política (Lotta, 2014). Isso significa que o sucesso a ser alcançado com a política pública está concentrado nessa fase.

É esperado que, ao chegar nessa fase, os gestores macro da política pública já sintam confiança e acreditem nela a ponto de auxiliar no repasse de diretrizes que possam fortalecer as ações futuras da implementação. Considerando que já houve uma minimização de uma possível resistência por parte de outros atores que possam estar envolvidos na política, é chegada a hora de unir forças para executar as atividades previstas nessa fase, cada um em sua instância. Ou

seja, os gestores micro gerenciando as atividades, os executores garantindo que as ações estejam sendo implementadas conforme as diretrizes do planejamento e os demais atores atuando em suas esferas para proporcionar que a política seja bem executada. O envolvimento e a participação desses sujeitos devem ocorrer de forma paralela ao processo de publicização da política pública, agora com o objetivo de internalizá-la.

Considerando que todos os envolvidos conseguiram absorver os conceitos e os benefícios da política pública, nesta fase o foco é internalizar suas diretrizes. Os dados de execução da política pública não devem ficar restritos aos gestores macro e ou micro. Além de a sociedade saber como está ocorrendo a execução da política pública é essencial que quem faz parte do processo também conheça o todo da ação, da política. Hoje, devido à limitação da visibilidade do Projeto Somar, ela é restrita a quem está executando as ações na ponta, e ao todo não é dada a visibilidade necessária para a sua consolidação. No caso dos atores externos, como não houve um processo de consolidação das propostas e conceitos da política pública, nessa fase de implementação eles também não participam, dentro de suas competências para a promoção do Projeto Somar. Pelo contrário, tecem críticas, muitas vezes infundamentadas, que impactam diretamente o processo de engajamento dos gestores macro, micro e executores da política pública.

Se a fase de implementação tiver sido executada como se espera, a fase da avaliação da política pública não encontrará empecilhos para efetuar as ações corretivas, caso necessário. Uma vez implementada, os resultados devem ser de conhecimento de todos os envolvidos, com a participação dos gestores macro, micro, executores e demais atores. Vale ressaltar que todas as fases (formulação, implementação e avaliação) de uma política pública passam por processos que envolvem o embate de ideias que pode direcionar certas práticas políticas para atender tanto ao seu público quanto aos gestores, responsáveis pela sua execução, além de reconhecer a força política que alguns atores podem ter e enfatizar o lado positivo ou negativo das ações (Agum et al., 2015). Por isso, na fase de avaliação da política pública, mais do que nunca, deve ocorrer, também, de forma paralela ao processo de participação dos envolvidos com a ação, a divulgação dos resultados alcançados.

A divulgação dos resultados visa consolidar a política pública. É necessário que esse instrumento faça parte de todas as suas fases. Na fase de avaliação das políticas, quando se publicizam seus resultados ou seus impactos positivos ou negativos (nesse caso, mais para tomar as ações corretivas para aprimoramento da política pública), é uma forma de prestação de contas à sociedade (Moretto et al., 2021). Essa medida se torna essencial, principalmente quando se trata de um projeto piloto, como no caso do Somar.

Como apresentado no modelo proposto, para que o processo de engajamento flua como o esperado pelos gestores públicos e executores de uma política pública, a prática de apropriação dos conceitos, fundamentos e objetivos dela deve ser de todos os envolvidos na ação, atores internos e externos da administração pública. Os servidores que estão à frente da política pública e a sociedade como um todo não podem ter dúvidas dos benefícios que ela irá proporcionar. Eles devem se sentir seguros e confiantes, e deve existir propósito para a sua execução. As ações que envolvem a política pública não devem ocorrer apenas pelo fato de não cometerem desídia e sim pela oportunidade de vivenciarem, de fazerem parte de um processo que modifica a vida das pessoas e da sociedade, para a qual aquela política foi pensada. Deve-se partir do pressuposto de que o processo de publicização, nas três fases apresentadas de uma política pública, é um pontapé inicial da administração pública para auxiliar no processo de engajamento de seus servidores, sejam eles gestores ou corpo técnico, e atores externos.

A melhor maneira de executar essa ação de publicizar a política pública em seus três momentos é outra situação que merece atenção diferenciada. Contudo, para não se distanciar dos objetivos desta pesquisa não será discutida. De todo modo, é um processo que se torna necessário para conhecer uma política pública. Como se engajar em algo que você não conhece ou só tem conhecimento parcial? Afinal, quando os servidores não estão engajados a eficiência na prestação dos serviços públicos é comprometida (Andrade, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Findadas as análises, nesta seção estão reunidas as principais reflexões e conclusões oriundas da apreciação desenvolvida ao longo deste trabalho, sintetizando os aspectos mais relevantes sobre a influência do engajamento de servidores públicos na gestão da promoção do Projeto Somar enquanto política pública. A partir das discussões teóricas e das evidências empíricas apresentadas, buscou-se consolidar uma compreensão integrada dos desafios e das oportunidades que o engajamento de gestores apresenta para a efetividade da gestão pública, particularmente no contexto do Projeto Somar. Com isso, procurou-se oferecer subsídios para futuras pesquisas e práticas que possam aprimorar a gestão da promoção de políticas públicas com base no aprendizado aqui delineado.

A partir dos conceitos de engajamento que foram apresentados na fundamentação teórica deste trabalho, de modo geral, foi constatado que os sujeitos entrevistados reconhecem, em suas particularidades, o seu conceito. Entretanto, conhecer um determinado conceito não implica, necessariamente, que ele será colocado em prática, como deve acontecer com o fenômeno do engajamento para a promoção de uma política pública.

É possível apresentar esse fenômeno como um processo cognitivo, emocional e físico, em que um indivíduo se manifesta em relação a uma determinada ação que ele vivencia ou pode experimentar em determinado ambiente, no caso desta pesquisa, no laborativo. Esse processo deve ocorrer de forma genuína. Para que isso aconteça, é necessário que o indivíduo se sinta confortável, seguro e confiante sobre determinado evento ou ação, a ponto de conseguir vislumbrar um propósito e conseguir participar ativamente. Essa participação pode estar relacionada ao fato de o indivíduo sentir satisfação e orgulho ao executar a ação, ou simplesmente conversar e opinar abertamente com outras pessoas sem ter a preocupação de ser criticado ou sentir vergonha. O processo de engajamento deve se relacionar à positividade, ao bem-estar. Se existe qualquer pensamento contrário, ou mal-estar ao realizar alguma ação, isso não é engajamento.

Apenas acreditar numa política pública, como muitos dos entrevistados disseram, não é o suficiente para que o fenômeno do engajamento aconteça. Pode ser o início do processo, mas são necessários outros sentimentos positivos que levem a um comportamento ativo dos servidores públicos em relação às demandas que executam para fazer a política pública relacionada ao Projeto Somar acontecer. Frases do tipo “filho feio não tem pai” ou “vamos deixar ele quietinho para ninguém ficar lembrando dele”, ditas por alguns entrevistados, ou até

mesmo o motivo apresentado por um dos sujeitos da pesquisa para não participar, alegando ter opiniões contrárias ao Projeto e que não gostaria de conceder uma entrevista gravada, ou o fato de este pesquisador ter sido ignorado por alguns servidores, evidenciam o quanto esses gestores impactam, mesmo que inconscientemente, a execução da promoção da política pública. O fato de não se sentirem seguros e confortáveis para conversar, propagar a política pública em que atuam ou deveriam atuar, demonstra a falta de engajamento desses gestores.

A pesquisa também revela que a falta de engajamento de alguns gestores é frequentemente atribuída a dificuldades na compreensão ou no acesso às informações fornecidas pela SEE. Gestores que se sentem menos envolvidos com o Projeto Somar relatam uma desconexão com as estratégias de comunicação da Secretaria, o que gera insegurança na execução das políticas propostas. Os dados sugerem que, para aumentar o engajamento dos gestores, é fundamental que a SEE intensifique suas ações de comunicação, adotando abordagens mais inclusivas e personalizadas, que considerem as diferentes realidades e capacidades de absorção de informações dos gestores atuantes na política pública.

Os dados da pesquisa demonstram que o engajamento de gestores públicos interfere na promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com OSC, denominada Projeto Somar, da SEE. Isso ocorre a partir do momento que os gestores da SEE deixam de dar a atenção merecida por qualquer política pública, depois que se define a agenda. Devido à ausência de ações que visam auxiliar no entendimento, na absorção dos conceitos e na visibilidade da política pública, comportamentos inconscientes retrataram o processo do não engajamento, uma vez que não existe uma participação ativa desses servidores públicos. As atividades demandadas no Projeto Somar são executadas como qualquer outra, mas podem não ser tão prazerosas ou satisfatórias para todos os gestores, visto a quantidade de sentimentos negativos que foram mencionados em relação a ele e apresentados na Tabela 7 - Sentimentos em Relação ao Projeto Somar. Dentre as principais justificativas para a ausência de uma maior participação ativa destes gestores, está aquela relacionada à ideologia política.

A participação ativa dos gestores é determinante para superar resistências internas, mobilizar e promover a adesão das comunidades escolares, facilitando a criação de um ambiente colaborativo que possa favorecer a inovação e a melhoria da qualidade educacional, que é a proposta do Projeto Somar, além de auxiliar na propagação e, até mesmo, na aceitação da política pelos demais atores envolvidos. Sem um forte compromisso dos gestores, a promoção e a execução da política pública podem enfrentar desafios significativos, como a falta de coesão

entre os parceiros, dificuldade na obtenção de resultados esperados e resistência das partes interessadas, o que compromete a sua sustentabilidade e o seu sucesso.

De modo geral, a percepção dos gestores públicos diante das ações de comunicação da SEE, referente à política pública que envolve o Projeto Somar, está totalmente relacionada ao processo de engajamento desses servidores. Mesmo que o Projeto seja reconhecido, por alguns entrevistados, como uma boa política pública, isso não é favorecido pela gestão macro da política, uma vez que não proporciona ações para sua aceitação, e isso é um processo que afeta diretamente o seu êxito. A ausência de publicização da política pública objeto deste estudo a torna obscura dentro da SEE, e é tratada como uma política sensível (termo utilizado para não falar abertamente sem consentimento de um gestor superior). Como assim? Os gestores têm medo, receio, constrangimento, vergonha ou vários outros sentimentos que impedem que a política tenha mais êxito.

Exemplo dessa restrição e política sensível de governo, como é chamada internamente por alguns gestores macro, pode ser evidenciada no processo de autorização para realizar esta pesquisa. Foram 55 dias para a liberação pelo setor responsável, sendo que outras solicitações encaminhadas no mesmo momento foram autorizadas em um curto intervalo de tempo (algumas em três dias). Como pode ser verificado no APÊNDICE C – Fluxograma do Processo Adotado pela ASU para Aprovar a Realização de Pesquisas Acadêmicas nas Unidades Administrativas da SEE, a solicitação passou por alguns setores antes de receber a autorização que deveria ser de competência exclusiva da ASU. No entanto, como se trata de uma política sobre a qual os gestores têm medo ou até mesmo resistência em comentar, isso reflete em toda hierarquia da SEE, comprometendo a sua aceitação.

A partir do momento em que uma determinada gestão governamental faz a opção de aderir a uma política pública, devem existir mecanismos para possibilitar melhor aceitação dos servidores, gestores, que irão gerenciá-la, acompanhá-la e executá-la. Todo o processo da política pública deve ser transparente e seus conceitos absorvidos por todos, principalmente pelos gestores responsáveis pela sua execução. Ela não deve ser executada apenas pelo fato de não ocorrer desídia laborativa, mas sim pelo retorno que ela irá proporcionar para o seu público-alvo.

Nesse contexto de restrição, para 56% dos entrevistados não existe nenhuma ou são poucas as ações de comunicação realizadas pela SEE para a promoção da política pública que envolve o Projeto Somar. Esse receio de falar da política pública ocasiona, além da falta de visibilidade, falta de conhecimento entre os servidores, o que, conseqüentemente, gera

resistência e críticas infundadas a respeito da política, muitas vezes ligadas exclusivamente à questão ideológica política desses servidores, desconsiderando totalmente seu objetivo maior que está relacionado à melhoria da educação.

Quando existe alguma ação para promoção e divulgação da política pública, ela ocorre por meio de seminários, realizados pela empresa parceira da SEE, junto aos servidores públicos e funcionários contratados que atuam nas escolas participantes do Projeto. Outra forma de publicização identificada na pesquisa foi o processo de divulgação boca a boca dos alunos e da comunidade escolar, de forma geral, por meio das reuniões de pais que são realizadas nas unidades escolares. Em relação às ações macro da SEE, não foram identificadas, pelos entrevistados, condutas para dar mais visibilidade à política pública, consequentemente influenciando o processo de engajamento dos diversos atores que se relacionam com ela.

Já em relação ao uso de TIC para a promoção da política pública Projeto Somar foi constatada a pouca utilização de alguma ferramenta para essa finalidade, visto que não existe promoção nem dentro do governo mineiro. Se ela existe, é tão pequena que não pode ser percebida pelos gestores que atuam diretamente no Projeto. Os recursos utilizados para o processo de comunicação relacionado às demandas da política pública ocorrem, principalmente, por meio de reuniões (muitas vezes por meio de ferramentas de videoconferência), trocas de e-mails, aplicativo de mensagens e telefone. Recursos como a utilização de mídias sociais ou, até mesmo, uma intranet da SEE (que atualmente não existe), que poderiam ser ferramentas a propiciar melhor interação entre o governo e a sociedade e facilidade de acesso às informações e dados relacionados ao Projeto Somar, pelos servidores públicos, foram mencionados.

Apesar de não ter sido mencionado pelos entrevistados, o uso de TIC pode possibilitar uma comunicação mais eficiente e transparente entre os gestores públicos, a OSC parceira da SEE e as comunidades escolares, permitindo o acompanhamento em tempo real das atividades e decisões relacionadas ao Projeto. Plataformas digitais podem ser utilizadas para o compartilhamento de informações, o monitoramento de indicadores de desempenho e um *feedback* contínuo, o que aprimora a capacidade de gestão e a tomada de decisões.

Essas tecnologias também podem propiciar maior participação da comunidade escolar e demais atores que se relacionam com a política pública, por meio da realização de fóruns, enquetes e outros mecanismos que levem ao engajamento digital, fortalecendo a transparência e a *accountability* na gestão das escolas. Assim, as TIC não só poderiam otimizar a

operacionalização do Projeto Somar, mas também potencializar a colaboração e a inovação no contexto educacional, contribuindo para o sucesso e o aperfeiçoamento da política pública.

A pesquisa também apontou que, para que ocorra o processo de engajamento de servidores públicos em relação a uma política pública, é fundamental que a gestão governamental invista em divulgação em suas fases de formulação, implementação e avaliação. A ação de publicização tem como objetivo, na fase de formulação, a absorção dos conceitos e benefícios da política pública; na fase de implementação, o foco é sua internalização e, já na fase de avaliação, a sua consolidação.

Ou seja, minimizar as ações de publicização da política pública não auxilia no processo de engajamento dos servidores públicos. É preciso dar transparência aos processos de uma política pública para possibilitar que o engajamento ocorra, uma vez que a ausência desse fenômeno pode interferir na gestão da sua promoção. Considerando a expansão da política pública que poderá ocorrer no ano de 2025¹⁷, é essencial que a SEE trabalhe essa lacuna de comunicação entre os envolvidos no processo de formulação, implementação e avaliação, visando o processo de engajamento desses servidores públicos gestores.

Para recomendações de trabalhos futuros, sugere-se investigar de que maneira o processo de publicização de uma política pública pode ser realizado de forma eficaz em todas as suas fases, desde a formulação até a implementação e avaliação. Esse tipo de pesquisa é essencial para identificar os instrumentos e as estratégias mais eficazes para promover o engajamento dos servidores públicos, que desempenham papel crucial na materialização dessas políticas. A investigação pode explorar métodos de comunicação interna, capacitação contínua e mecanismos de *feedback* que incentivem a participação ativa e o compromisso dos servidores ao longo do processo. Compreender esses aspectos contribuirá não apenas para a melhoria do engajamento, mas também para a efetividade e a transparência das políticas públicas, criando uma base sólida para a formulação de diretrizes que possam ser aplicadas em diferentes contextos e escalas.

¹⁷ No final do mês de julho de 2024, a SEE publicou o Edital de Credenciamento SEE Somar nº 01/2024, de 29 de julho de 2024, com o objetivo de mapear OSC interessadas em celebrar um termo de colaboração com a SEE visando à gestão compartilhada de unidades escolares da Educação Básica da rede pública estadual. É esperada a ampliação da política pública para até 80 novas escolas. Mais informações em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/wp-content/uploads/2024/07/Edital-de-Credenciamento-SEE-SOMAR-n.o-01-2024-Public.-31-07-24.pdf>>

REFERÊNCIAS

- Agum, R., Riscado, P., & Menezes, M. (2015). Políticas Públicas: Conceitos e Análise em Revisão. *Agenda Política*, 3(2), 12–42.
<https://doi.org/10.31990/10.31990/agenda.ano.volume.numero>
- Almeida, M. I. S. D., Coelho, R. L. F., Camilo-Junior, C. G., & Godoy, R. M. F. D. (2018). Quem lidera sua opinião? Influência dos formadores de opinião digitais no engajamento. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 115-137.
- Alves, I.M.P., Mattos, C.A.C. de, Santiago, A.M., & Mancebo, C.H.A. (2020). Engajamento no trabalho na administração pública: uma pesquisa no poder judiciário no estado do Pará, Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 11 (1), 95-112. <https://doi.org/10.13059/racef.v11i1.675>
- Andrade, D.C.T. de. (2020). Engajamento no Trabalho no Serviço Público: Um Modelo Multicultural. *Journal of Contemporary Administration*, 24 (1), 49-76.
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190148>
- Araújo, R. F., & Araújo, J. O. (2018). O uso de redes sociais como estratégia de marketing em unidades de informação: estudo de caso da Biblioteca Pública Estadual Graciliano Ramos. *Revista Brasileira De Biblioteconomia E Documentação*, 14(2), 176–196.
<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/738>
- Azevedo, V., Carvalho, M., Fernandes-Costa, F., Mesquita, S., Soares, J., Teixeira, F., & Maia, Â. (2017). Transcrever entrevistas: questões conceituais, orientações práticas e desafios. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(14), 159-167.
<https://doi.org/10.12707/RIV17018>
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*. 22(3), 187-200.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. (L. de André, Trad.). Edições, 70.
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68-80.
- Bowden, J. (2009). The process of customer engagement: A conceptual framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 63–74.
- Bratianu, C., Reinhardt, Z., & Almasan, O. (2010). Practice models and public policies in the management and governance of higher education. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 6(29), 39-50.
- Brito, N. M. d. (2019). Comunicação Interna e Relações Públicas: a Importância Estratégica de Identificar os Diferentes Tipos de Públicos Internos nas Organizações. In *XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas*.

- Brodie, R.J., & Hollebeek, L.D. (2011). Advancing and consolidating knowledge about customer engagement. *Journal of Service Research*, 14(3), 283–284.
- Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brodie, R.J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1).
- Calder, B. J., Malthouse, E. C., & Maslowska, E. (2016). Brand marketing, big data and social innovation as future research directions for engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5-6), 579-585.
- Campbell, K. B. (2005). Theorizing the authentic: Identity, engagement, and public space. *Administration & Society*, 36(6), 688-705.
- Caregnato, R. C. A., & Mutti, R. (2006). Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 15(4), 679–684.
<https://doi.org/10.1590/s0104-07072006000400017>
- Conselho Nacional de Saúde. (2012, 12 de dezembro). *conselho.saude.gov.br*.
<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
- Decreto nº 48.709, de 26/10/2023, Decreto n.º 48.709 (2023) (Governo de Minas Gerais).
<https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/texto/DEC/48709/2023/>
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar Em Revista*, 24, 213–225.
<https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Elsevier. (2023). Scopus: Content. Beta. URL:
<https://beta.elsevier.com/products/scopus/content?trial=true#0-content-coverage>
- Fontelles, M. J., Simões, M. G., Farias, S. H., & Fontelles, R. G. S. (2009). Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. *Revista paraense de medicina*, 23(3), 1-8.
- Franco, M.L.P.B. (2005). *Análise de conteúdo* (Vol. 6). Liber Livro Editora.
- Freitas, L. C. d. (2018). *A Reforma Empresarial da Educação: Nova direita, velhas ideias*. Expressão Popular.
- Freitas, F., & Almeida, V. (2017). Theoretical Model of Engagement in the Context of Brand Communities. *Brazilian Business Review*, 14(1), 86-107.
<https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.1.5>
- Gambetti, R.C., & Graffigna, G. (2010). The concept of engagement: A systematic analysis of the ongoing marketing debate. *International Journal of Market Research*, 52(6), 801–826.

- Gambetti, R.C., Graffigna, G., & Biraghi, S. (2012). The Grounded Theory approach to consumer--brand engagement: the practitioner's standpoint. *International Journal of Market Research*, 54(5), 659–687
- Garcia, T. (2018). A gestão escolar no contexto da privatização na Educação Básica. *Revista on Line De Política E Gestão Educacional*, 22(esp3), 1355–1376.
<https://doi.org/10.22633/rpge.v22iesp3.12232>
- Gawryszewski, B., Motta, V. C. D, & Putzke, C. K. (2017). Gestão privada de escolas públicas da Educação Básica: um novo mercado sob a tutela do Estado. *Práxis Educativa*, 12(3), 728–748. <https://doi.org/10.5212/PraxEduc.v.12i3.003>
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). Editora Atlas S.A.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). Editora Atlas S.A.
- Gonçalves, C. W. (2006). *Natureza e sociedade: elementos para uma ética da sustentabilidade*. In: QUINTAS, J. S. (Org). Pensando e praticando a educação ambiental. Brasília: Ibama.
- Halcomb, E. J., & Davidson, P. M. (2006). Is Verbatim Transcription of Interview Data Always necessary? *Applied Nursing Research*, 19(1), 38–42.
<https://doi.org/10.1016/j.apnr.2005.06.001>
- Herlane, H. C. P., Pereira, F. D. R., & Silva, A. M. V. D. (2023). O papel do gestor público na execução da governa: uma análise a partir da literatura. *Revista Sociedade em Debate*, 1 (5), 1-17.
- Hollebeek, L. (2011a). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573.
- Hollebeek, L. (2011b). Demystifying customer brand engagement: Exploring the loyalty nexus. *Journal of Marketing Management*, 27(7-8), 785–807.
- Hollebeek, L.D., Srivastava, R.K., & Chen, T. (2016). S-D logic–informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–25.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi:10.5465/256287
- Kahn, W. A. (2010). The essence of engagement: Lessons from the field. In S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 20 - 30. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781849806374.00008>
- Krawczyk, N. (2019). A política educacional e seus desafios na pesquisa: o caso do Brasil. *Revista De Estudos Teóricos Y Epistemológicos En Política Educativa*, 4, 1–9.
<https://doi.org/10.5212/retepe.v.4.003>

- Lima, L. L., & D'Ascenzi, L. (2013). Implementação de políticas públicas: perspectivas analíticas. *Revista de Sociologia e Política*, 21(48), 101–110. <https://doi.org/10.1590/s0104-44782013000400006>
- Lima, M.A.D.D.S., Almeida, M.C.P.D., & Lima, C.C. (1999). A utilização da observação participante e da entrevista semi-estruturada na pesquisa de enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem. Porto Alegre. Vol. 20, n. especial (1999), pág. 130-142.*
- Lima, W. G. (2012). Política pública: discussão de conceitos. *Revista Interface (Porto Nacional)*, (05). <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/interface/article/view/370>
- Liu, H. K. (2017). Exploring online engagement in public policy consultation: The crowd or the few?. *Australian Journal of Public Administration*, 76(1), 33-47.
- Lotta, G. S. (2014). Agentes de implementação: uma forma de análise de políticas públicas. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 19(65). <http://hdl.handle.net/10438/26308>
- Magnoni, A. F., Camargo, A. C., & Miranda, G. V. (2017). A internet como indutora da participação política: mídia, tecnologia e engajamento nos ambientes digitais. *Comunicologia - Revista De Comunicação Da Universidade Católica De Brasília*, 10(2), 182-201. <https://doi.org/10.31501/comunicologia.v10i2.8130>
- Mainardes, J. (2006). Abordagem do ciclo de políticas: uma contribuição para a análise de políticas educacionais. *Educação & Sociedade*, 27(94), 47–69. <https://doi.org/10.1590/s0101-73302006000100003>
- Mariani, C.A. (2005). Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. *INMR - Innovation & Management Review*, 2(2), 110-126. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79051>
- Matias, J. C., & Barros, J. A. (2019). As políticas sociais nos planos de governo dos presidentes 2018 no Brasil e a mídia. *Revista de Políticas Públicas*, 23(1), 339-355. <http://dx.doi.org/10.18764/2178-2865.v23n1p339-355>
- Mei, X.Y., Brataas, A., & Stothers, R.A. (2022). To engage or not: how does concern for personal brand impact consumers' Social Media Engagement Behaviour (SMEB)?. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2127854>
- Melo-Silva, G., Lourenço, R. L., & Angotti, M. (2021). Parcerias Público-Privadas: modernização administrativa e relacionamentos econômicos imersos em conflitos de interesse e corrupção. *Revista de Administração Pública*, 55(3), 538–558. <https://doi.org/10.1590/0034-761220190479>
- Mendonça, P. M. E., & Santos, P. S. (2020). Investimento social privado e políticas públicas de educação: interações mediadas por múltiplas lógicas institucionais. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(80). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v25n80.80688>
- Minas Gerais (2021). Governo do Estado de. Secretaria de Estado de Educação (org.). *Projeto Somar*. <https://www2.educacao.mg.gov.br/mapa-do-site/cidadao/projeto-somar>

- Minas Gerais (2021a). Edital nº 4, de 10 de maio de 2021. *Edital de Chamamento Público N° 04/2021 Para Seleção de Propostas de Organizações da Sociedade Civil Para Gestão Compartilhada da Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco Integrante da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais*. Belo Horizonte, MG.
- Minas Gerais (2021b). Edital nº 5, de 10 de maio de 2021. *Edital de Chamamento Público N° 05/2021 Para Seleção de Propostas de Organizações da Sociedade Civil Para Gestão Compartilhada da Escola Estadual Francisco Menezes Filho Integrante da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais*. Belo Horizonte, MG.
- Minas Gerais (2021c). Edital nº 6, de 10 de maio de 2021. *Edital de Chamamento Público N° 05/2021 Para Seleção de Propostas de Organizações da Sociedade Civil Para Gestão Compartilhada da Escola Estadual Maria Andrade Resende Integrante da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais*. Belo Horizonte, MG.
- Minas Gerais (2022). Governo do Estado de. Secretaria de Estado de Educação. Cartilha. *Projeto Somar*. Belo Horizonte, MG.
- Moretto, A. J., Nicolás, M. A., & Brzezinski, M. L. N. L. (2021). Indicadores Sintéticos para la gestión municipal: un estudio a partir de la política de educación de los Municipios de Paraná, Brasil. *Espacio Abierto*, 30(4), 129-144.
- Motta, P. R. D. M. (2013). O estado da arte da Gestão Pública. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 53(1), 82–90.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30330>
- Oliveira, V. L., Pimentel, D., & Vieira, MJ (2010). O uso do termo de consentimento livre e esclarecido na prática médica. *Revista Bioética*, 18 (3), 705-724.
- Oliveira, T. F. D. (2022). Projeto Somar: Diminuindo o público e multiplicando o privado no ensino médio em Minas Gerais. *Revista Trabalho Necessário*, 20(42), 01–23.
<https://doi.org/10.22409/tn.v20i42.53419>
- Partido Novo. (2018). Plano de Governo. *Liberdade ainda que tardia*.
<https://divulgacandcontas.tse.jus.br/divulga/#/candidato/2018/2022802018/MG/130000600702>
- Pasquini, A.Q., Vazquez, A.C.S., Silveira, D. A. D., Wattimo, G. M., & Costa, P.V. D. (2022). Pesquisa de clima de engajamento: o empoderamento dos agentes públicos no ambiente de trabalho. *Revista Estudos de Planejamento*. 20, 181-200.
- Paula, A. P. P. D. (2005). Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. *RAE-Revista De Administração De Empresas*, 45(1), 36–49.
<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>
- Pavan, J. N. S., Pinochet, L. H. C., Brelàz, G. de, Santos Júnior, D. L. dos, & Ribeiro, D. M. N. M. (2020). Estudo do engajamento do cidadão na participação de ações de mandatos eletivos no Legislativo brasileiro: análise do uso de political techs. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 18(3), 525–542. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190055>

- Pires, R. R. C. (2009). Estilos de implementação e resultados de políticas públicas: fiscais do trabalho e o cumprimento da lei trabalhista no Brasil. *Dados*, 52(3), 734–769. <https://doi.org/10.1590/s0011-52582009000300006>
- Rezende, D. A., Procopiuck, M., & Figueiredo, F. d. C. (2015). Public Policy and a Strategic Digital City Project: A Case Study of the Brazilian Municipality of Vinhedo. *Journal of Urban Technology*, 22(2), 63–83. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.971536>
- Rua, M. D. G. (2012). *Políticas Públicas*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC.
- Sabioni, M., Ferreira, M. A. M., Braga, M. J., & de Almeida, F. M. (2016). Contextos (in)adequados para o engajamento cidadão no controle social. *Revista De Administração Pública*, 50(3), 477–500. <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/62464>
- Secchi, L. (2013) *Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning.
- Silva, E. L. D., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação* (4ª ed.). Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.
- Silva, R. E. G. D., & Minciotti, S. A. (2021). Marketing Público como facilitador do processo de troca na Administração Pública. *Research, Society and Development*, 10(5), e59610515597. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.15597>
- Sorrentino, M., Trajber, R., Mendonça, P., & Ferraro Junior, L. A. (2005). Educação ambiental como política pública. *Educação e pesquisa*, 31(02), 287-299.
- SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*. (2023). Home: SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library. <http://www.spell.org.br/>
- Tavares, P.V., & Romão, A.L. (2021). Transparência, Responsabilidade e Corrupção: Uma Percepção Qualitativa da Governança Pública no Brasil e na África do Sul. *Brazilian Journal of Development*, 7 (3), 23596–23633. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-191>
- Trevisan, A. P., & Bellen, H. M. V. (2008). Avaliação de políticas públicas: uma revisão teórica de um campo em construção. *Revista de Administração Pública*, 42(3), 529–550. <https://doi.org/10.1590/s0034-76122008000300005>
- Watkins, N. A. (2022). The role of teachers in educational policymaking. *Literature Reviews in Education and Human Services*, 1(1), 1-23.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Editora Bookman.

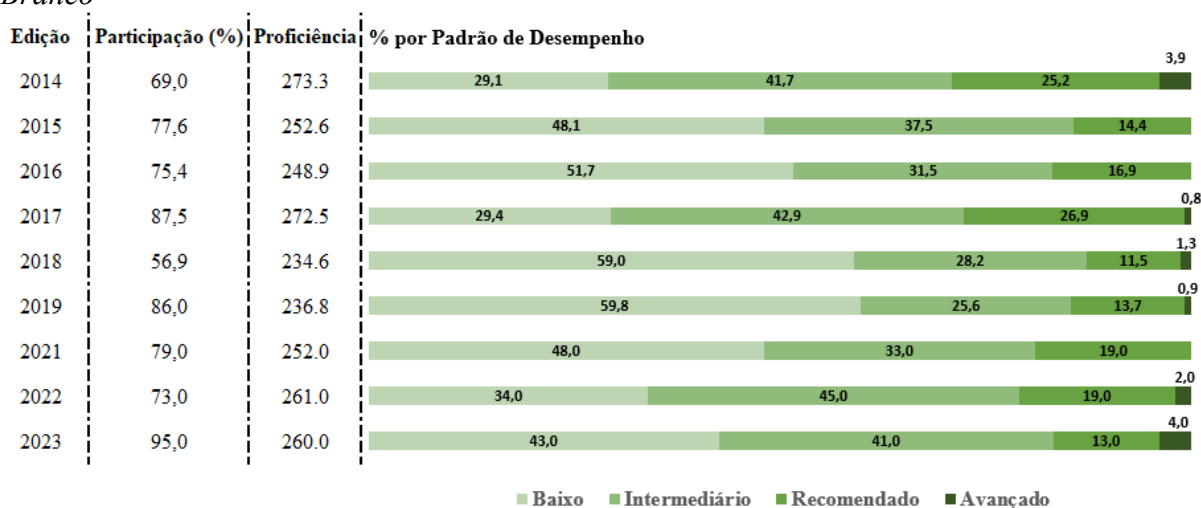
APÊNDICE A – RESULTADOS DAS AVALIAÇÕES EXTERNAS PROEB

Na Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco, apesar da participação dos estudantes avaliados ter diminuído do ano de 2019 para 2022, na última avaliação (2023) houve um aumento na participação, culminando em um valor bem expressivo na série histórica. Para o componente curricular Língua Portuguesa, Figura 1 (Apêndice A), a proficiência média mostra flutuações, mas não uma tendência clara de aumento ou diminuição. O nível Baixo de desempenho tem uma tendência de redução de picos altos em relação às edições de 2018 e 2019 para níveis mais baixos em anos posteriores. Contudo, com um percentual muito alto nessa faixa. O nível Intermediário mantém uma presença significativa, mas sem uma tendência clara de aumento ou diminuição. O nível Recomendado diminuiu drasticamente das edições de 2021 e 2022 para a última edição analisada (já com o Projeto Somar em funcionamento). O nível Avançado é consistentemente baixo, mas mostra um ligeiro aumento em 2023.

Esses dados podem indicar que, embora a participação esteja aumentando, a distribuição de proficiências revela desafios contínuos em elevar mais alunos aos níveis Recomendado e Avançado. Em 2022, os dois padrões juntos somavam 21% dos alunos, já em 2023 esse percentual alcançou 17%. Consequência expressiva do aumento de alunos no padrão de baixo desempenho.

Figura 1 (Apêndice A)

Percentual por Padrão de Desempenho – Língua Portuguesa da EE Coronel Adelino Castelo Branco



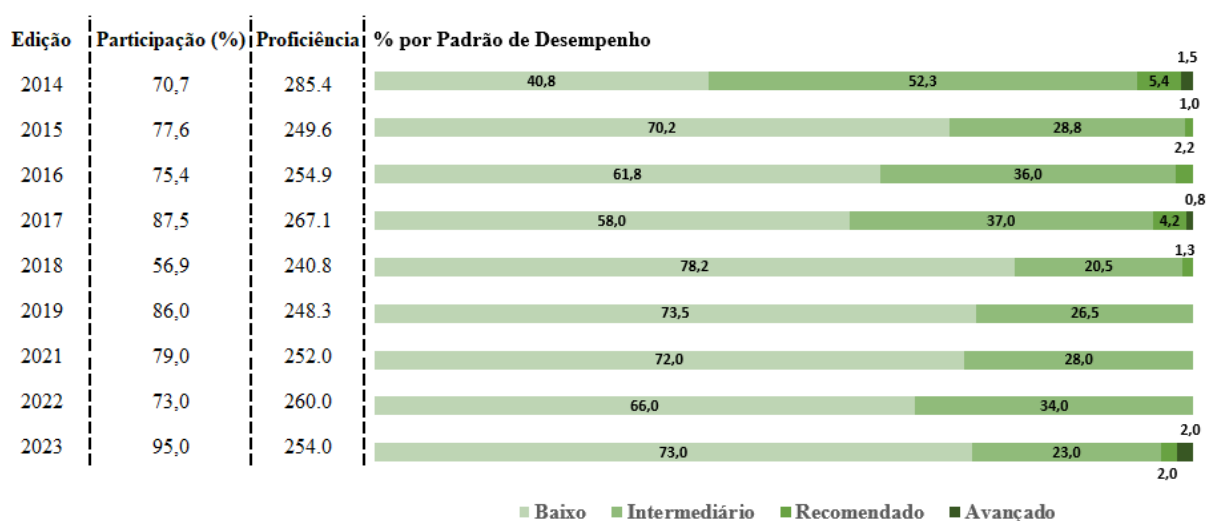
Adaptado de *Resultados das Avaliações Somativas (2024)*, disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>.

Quando analisamos os dados do componente curricular Matemática, os dados são um pouco mais preocupantes. A proficiência média mostra uma tendência de queda desde 2014, com variações anuais. A queda acentuada em 2018 também pode ser justificada pela baixa participação dos estudantes na edição da avaliação daquele ano.

Quando observamos o padrão de desempenho desse componente curricular, para essa escola, identificamos uma tendência preocupante de aumento na porcentagem de alunos no nível Baixo, culminando em 73% em 2023. De modo geral, a porcentagem de alunos no nível Intermediário diminuiu significativamente, desde 2014. Apesar do aumento expressivo dos alunos com o padrão de baixo desempenho, pode-se perceber que, na última edição da avaliação, a soma do percentual de estudantes que apareceram no padrão Recomendado e Avançado chegou em 4%, número significativo, considerando que nas edições da avaliação dos anos de 2019, 2021 e 2022 nenhum estudante configurou em algum desses padrões de desempenho.

Figura 2 (Apêndice A)

Percentual por Padrão de Desempenho – Matemática da EE Coronel Adelino Castelo Branco



Adaptado de *Resultados das Avaliações Somativas (2024)*, disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>.

A Escola Estadual Francisco Menezes Filho apresentou aumento significativo dos participantes da avaliação na última edição (92%), o maior desde o levantamento dessa série histórica. Considerando as últimas cinco avaliações é possível identificar uma tendência de alta seguida de estabilidade. Em 2021, mesmo com o início da participação da escola no Projeto, a

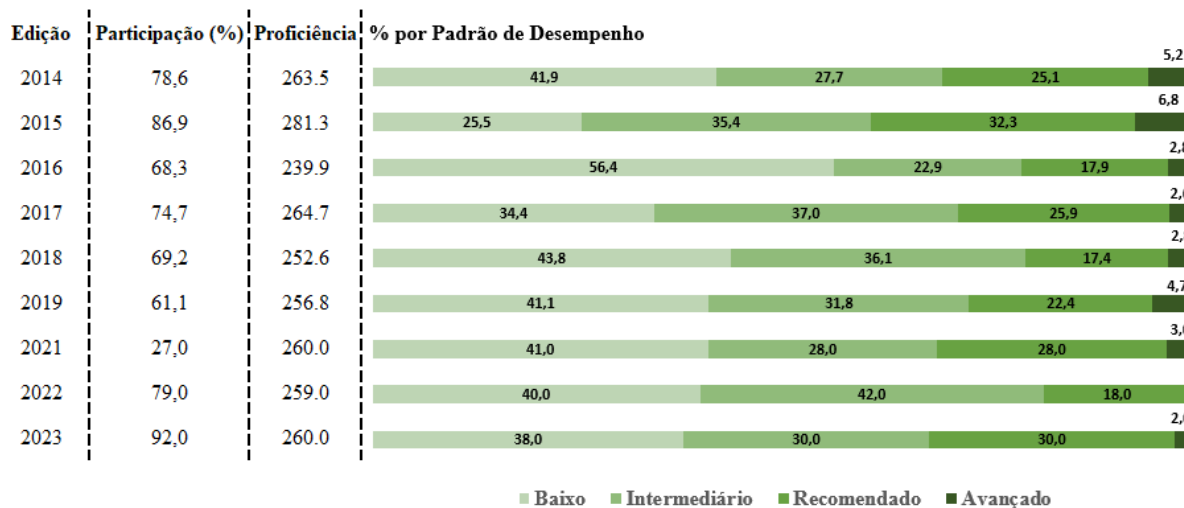
participação dos estudantes foi baixa, o que pode tornar os resultados do percentual por padrão de desempenho, daquele ano, pouco comparável.

Ao examinar a proficiência do componente curricular Língua Portuguesa, Figura 3 (Apêndice A), também é possível identificar uma tendência de estabilidade. Apesar de algumas flutuações, a proficiência média dos estudantes tem se mantido relativamente estável, com algumas quedas notáveis, como em 2016 (que também pode ser justificada pela baixa participação dos estudantes daquela edição).

Já o percentual por padrão de desempenho Baixo demonstra uma tendência de queda, uma vez que a porcentagem de estudantes nesse padrão tem reduzido constantemente nas últimas edições da avaliação. O nível Intermediário tem apresentado flutuações, mas também com propensão de estabilidade. O nível Recomendado tem apresentado muitas oscilações. Em 2023, os resultados nesse nível, junto com o Avançado, se assemelham com os resultados vivenciados pela escola em 2014 e 2015.

Figura 3 (Apêndice A)

Percentual por Padrão de Desempenho – Língua Portuguesa da EE Francisco Menezes Filho



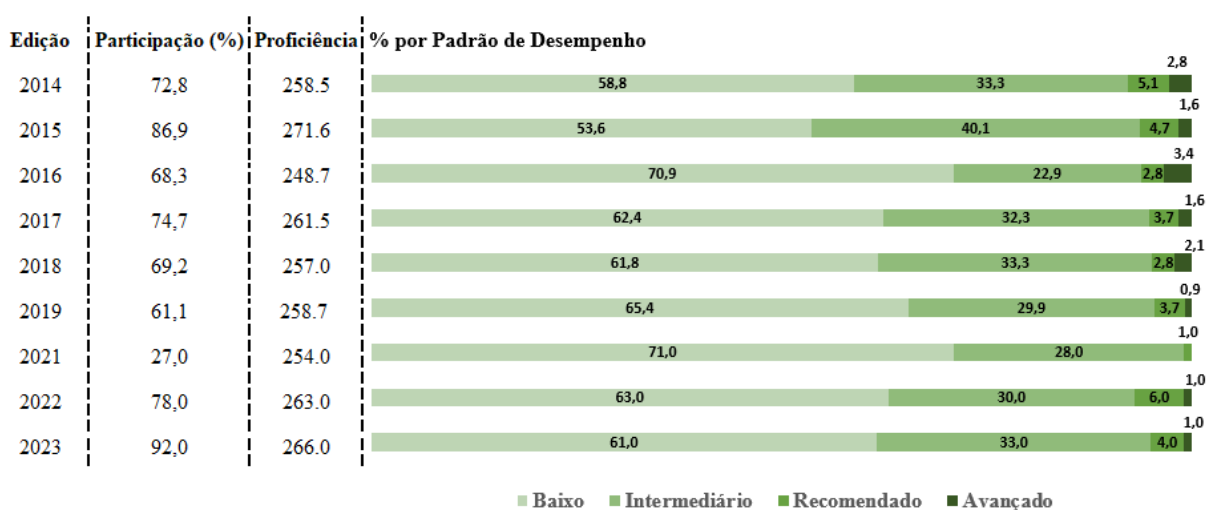
Adaptado de *Resultados das Avaliações Somativas* (2024), disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>.

Ao verificar os dados do componente curricular Matemática dessa escola, Figura 4 (Apêndice A), é possível aferir que a proficiência média variou, com valores mais altos em 2015 (271,6) e mais baixos em 2016 (248,7). Em 2023, a proficiência foi de 266,0, mostrando uma tendência de aumento desde 2021 (254,0), indicando possíveis melhorias na preparação dos estudantes.

A porcentagem de estudantes no nível de padrão de desempenho Baixo é significativa, mas há uma leve tendência de melhora nos últimos anos. O nível Intermediário mostra uma leve estabilidade nas últimas edições, sugerindo que uma parte significativa dos estudantes está neste nível. Já a porcentagem de estudantes no nível Recomendado é baixa, mas houve uma pequena melhora em 2022. O nível Avançado tem poucos estudantes que atingiram esse padrão, indicando a necessidade de novas intervenções para garantir o aumento percentual desse padrão de desempenho.

Figura 4 (Apêndice A)

Percentual por Padrão de Desempenho – Matemática da EE Francisco Menezes Filho



Adaptado de *Resultados das Avaliações Somativas* (2024), disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>.

Já na Escola Estadual Maria Andrade Resende não é possível afirmar que existe uma tendência de alta ou estabilidade no percentual de estudantes que participam da avaliação. A participação dos estudantes tem variado, com valores mais altos em 2022 (86,0%) e mais baixos em 2021 (41,0%). Em 2023, a participação foi de 78,0%.

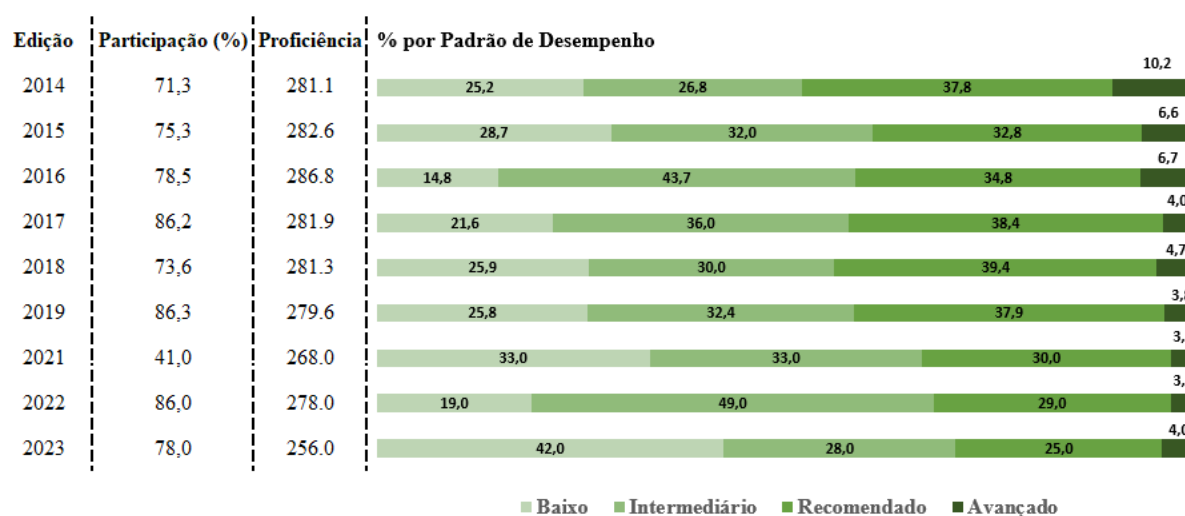
A mesma flutuação do percentual de participação dos estudantes também é identificada na proficiência do componente curricular Língua Portuguesa, Figura 5 (Apêndice A). A proficiência média dos estudantes variou muito ao longo dos anos, com o valor mais alto em 2016 (286,8) e o mais baixo em 2023 (256,0). Houve um declínio significativo na proficiência média de 2022 (278,0) para 2023 (256,0). Como a escola não apresenta uma constância no indicador de participação dos estudantes nas avaliações, a proficiência pode ficar

comprometida, uma vez que o percentual de estudantes pode interferir consideravelmente no nível de proficiência e padrões de desempenho.

Comparando-se as últimas edições da avaliação, o padrão de desempenho Baixo tem demonstrado flutuações, com um aumento percentual considerável em 2023, passando de 19%, em 2022, para 42% na edição de 2023. Embora a porcentagem de estudantes no nível Baixo tenha aumentado em 2023, há uma tendência geral de melhora ao longo dos anos. O nível Intermediário apresentou uma redução expressiva, se comparado à avaliação de 2022, passando de 49% para 28%, em 2023. Considerando o aumento significativo dos estudantes no padrão de Baixo desempenho e a estabilidade dos estudantes com padrão Recomendado e Avançado, é possível afirmar que a migração dos estudantes ocorreu, basicamente, para o padrão inferior da escala de desempenho.

Figura 5 (Apêndice A)

Percentual por Padrão de Desempenho – Língua Portuguesa da EE Maria Andrade Resende



Adaptado de *Resultados das Avaliações Somativas* (2024), disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>.

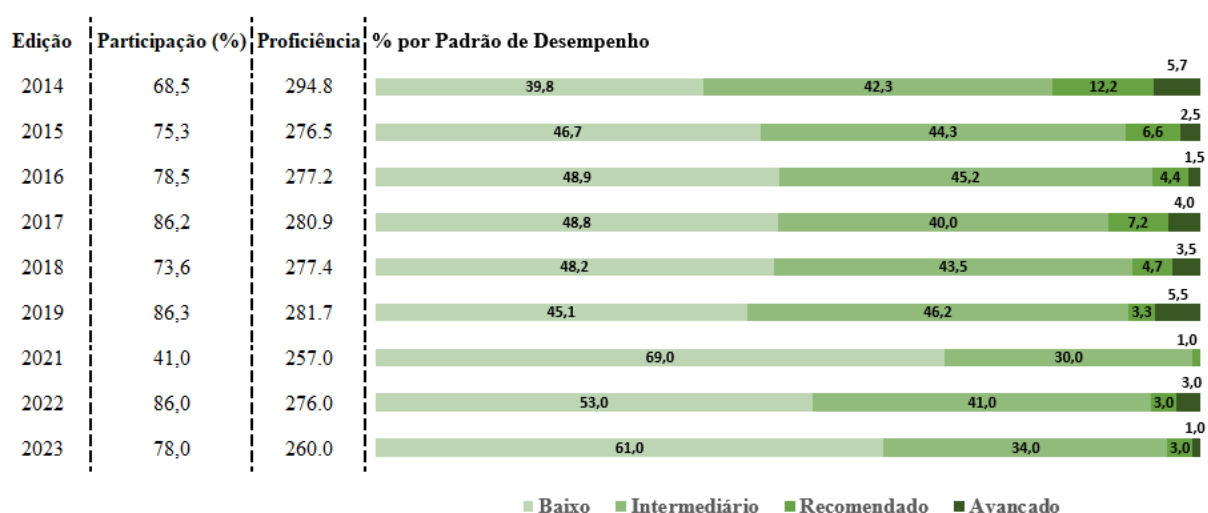
Ao analisar os dados do componente curricular Matemática, na Figura 6 (Apêndice A), é possível identificar que a proficiência média variou bastante ao longo dos anos, com o valor mais alto em 2014 (294,8) e mais baixo em 2021 (257,0). Em 2023, a proficiência foi de 260,0, mostrando uma ligeira recuperação desde 2021. Entretanto, há uma tendência de queda no indicador.

Examinando o padrão de desempenho, percebe-se que a porcentagem de alunos no nível Baixo tem sido consistentemente alta, variando de 39,8% em 2014 a 69,0%, em 2021. Em 2023,

61,0% dos alunos estavam no nível Baixo, indicando uma tendência de estabilidade, contudo em um nível percentual alto (faixa dos 60%), já que no período de 2014 a 2019 o nível de desempenho dos estudantes, nesse padrão, apresentou estabilidade na faixa dos 40%. O nível Intermediário apresenta flutuações significativas, sem uma tendência específica de aumento ou queda do percentual de estudantes nesse padrão. O nível Recomendado é consistentemente baixo, indicando necessidade de melhoria, assim como o nível Avançado, e poucos alunos atingem esse nível. Somando o percentual de estudantes nos níveis Recomendando e Avançado, o resultado da edição de 2023 foi o que apresentou pior desempenho desde a série histórica apresentada, excetuando-se o resultado da edição de 2021, em que o padrão de desempenho é pouco relevante, considerando a baixa participação (41%) dos estudantes naquela edição.

Figura 6 (Apêndice A)

Percentual por Padrão de Desempenho – Matemática da EE Maria Andrade Resende



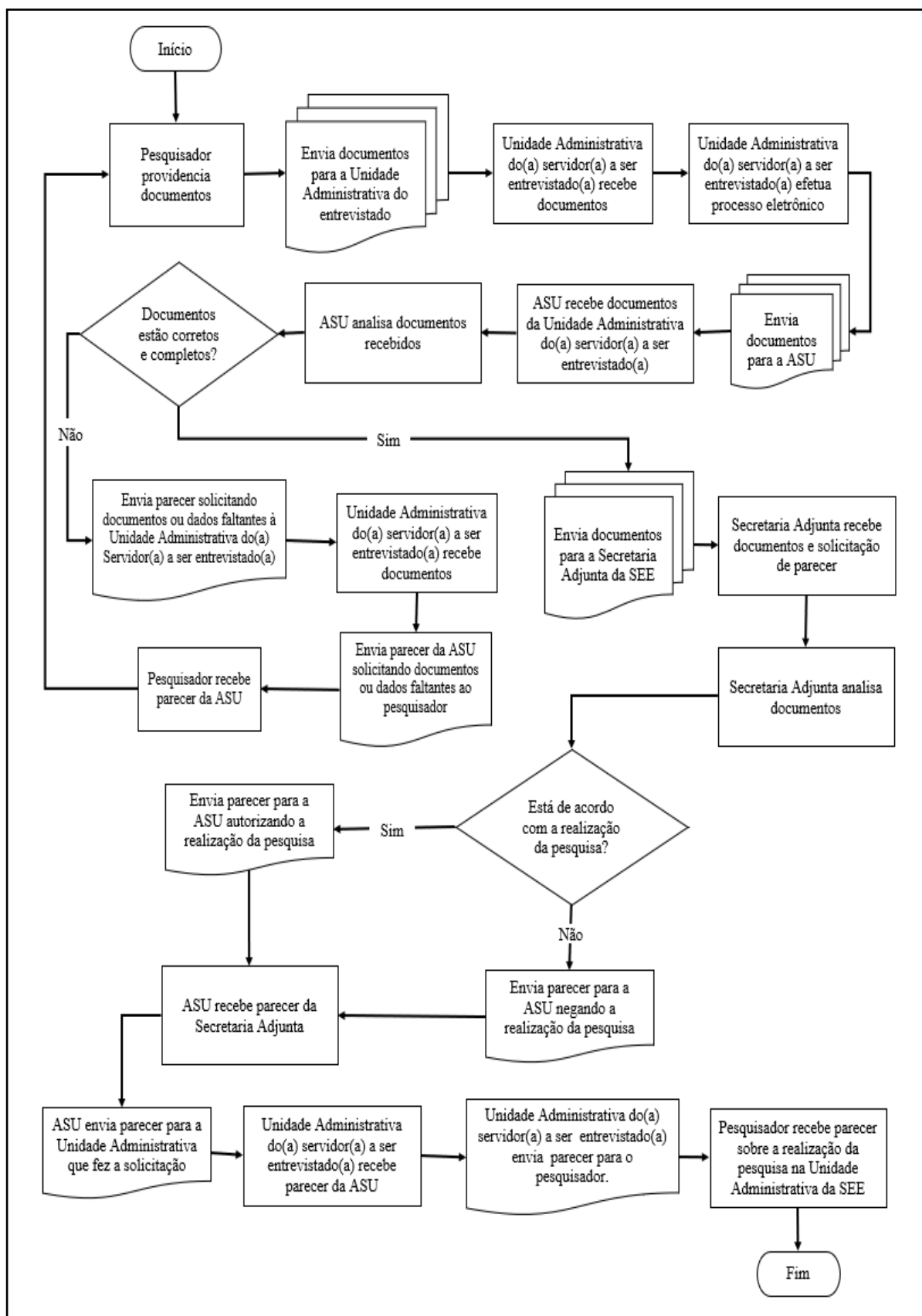
Adaptado de *Resultados das Avaliações Somativas (2024)*, disponível em: <https://simave.educacao.mg.gov.br/#!/resultados>.

APÊNDICE B – CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO DA PESQUISA

Relação de Atividades para a Execução da Pesquisa após a Aprovação da Banca de Qualificação

ATIVIDADES	MESES (2024)						
	abr	maio	jun	jul	ago	set	out
Banca de Qualificação							
Aprovação do projeto pelo comitê de ética da Instituição de Ensino Superior (IES)							
Autorização formal da SEE para realização da pesquisa							
Aprimoramento do Referencial Teórico							
Agendamento de entrevistas, após retorno do comitê de ética da IES e da SEE							
Coleta de dados (realização das entrevistas)							
Transcrição das entrevistas							
Tabulação dos dados coletados							
Análise dos dados							
Redação do capítulo dos resultados da pesquisa e considerações finais							
Revisão da redação da dissertação e referências							
Ajustes finais do texto após parecer da professora orientadora							
Revisão ortográfica da dissertação							
Impressão da dissertação e entrega na secretaria do curso							
Banca de defesa da dissertação							
Ajustes finais com considerações da Banca de Defesa							
Entrega da dissertação na secretaria do curso, após considerações da Banca de Defesa							

APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DO PROCESSO ADOTADO PELA ASU PARA APROVAR A REALIZAÇÃO DE PESQUISAS ACADÊMICAS NAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DA SEE



APÊNDICE D – REFERÊNCIAS PARA O ROTEIRO DE ENTREVISTA

OBJETIVO GERAL		
<p>Analisar como o engajamento de gestores públicos interfere na promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com organizações da sociedade civil, denominada Projeto Somar, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais.</p>		
Objetivo Específico A	<p>Analisar a percepção de gestores públicos em relação às ações de comunicação da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais referentes à política pública Projeto Somar.</p>	
Categoria Temática	Autores (Referencial Teórico)	Perguntas
Percepções sobre o Engajamento	Brodie et al. (2011), Calder et al. (2016), Hollebeek (2011a) e Pavan et al. (2020)	Para você, o que é engajamento?
	Brodie et al. (2011)	Considerando sua vivência com outras políticas públicas já implementadas pelo Governo de Minas Gerais, quais são suas expectativas em relação ao Projeto Somar?
	Gambetti e Graffigna (2010) e Pavan et al. (2020)	Quais ações o governo de Minas propôs para que você tenha seu posicionamento frente à política pública que envolve o Projeto Somar?
	Gambetti et al. (2012) e Hollebeek (2011a)	Como você se sente, se comporta e age em relação ao Projeto Somar?
	Gambetti e Graffigna (2010) e Pavan et al. (2020)	O que você acha necessário para que ocorra a ampliação participativa dos servidores públicos junto à gestão de um governo, garantindo, assim, mais participação na implementação de políticas públicas?
Objetivo Específico B	<p>Identificar e descrever as ações de comunicação realizadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a promoção da política pública Projeto Somar.</p>	
Categoria Temática	Autores (Referencial Teórico)	Perguntas
Gestão Governamental e Ações Implementadas para a Promoção da Política Pública Projeto Somar	Gambetti et al. (2012), Calder <i>et al.</i> (2016) e Almeida <i>et al.</i> (2018)	Como você percebe a atuação do governo de Minas frente à promoção do Projeto Somar?

Continuação na próxima página

Objetivo Específico B	Identificar e descrever as ações de comunicação realizadas pela Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais para a promoção da política pública Projeto Somar.	
Categoria Temática	Autores (Referencial Teórico)	Perguntas
Gestão Governamental e Ações Implementadas para a Promoção da Política Pública Projeto Somar	Brito (2019) e Pavan et al. (2020)	Quais são as ações realizadas pela SEE para a promoção do Projeto Somar?
	Bowden (2009), Brodie et al. (2011) e Mei et al. (2022)	Como você avalia as ações desenvolvidas pela SEE para a promoção do Projeto Somar?
	Calder et al. (2016) e Almeida et al. (2018)	Quais são os desafios percebidos para a implementação das ações que envolvem a promoção do Projeto Somar?
	Watkins (2022)	Considerando os docentes elementos essenciais da cultura organizacional, de que maneira eles exercem influência em relação ao Projeto Somar?
	Gawryszewski et al.(2017)	Quais outras ideias e valores você agregaria no Projeto Somar, considerando a necessidade de aumentar a eficiência e a racionalidade na gestão das unidades escolares?
	Mendonça e Santos (2020) e Moretto et al. (2021)	Se a política pública que envolve o Projeto Somar fosse uma demanda de grupos da sociedade e seus representantes (Conselhos, Sindicatos etc.), de que forma a SEE poderia contribuir com a política para que ela fosse exitosa?
	Moretto et al. (2021)	Tendo em vista apenas os resultados apresentados do Projeto Somar (melhoria de indicadores educacionais), até o momento, o que poderia ser feito para aprimorá-lo? Está satisfeito(a) com os resultados apresentados até o momento?

Continuação na próxima página

Objetivo Específico C	Compreender como o uso de tecnologias de informação e comunicação pode contribuir para a promoção da política pública Projeto Somar.	
Categoria Temática	Autores (Referencial Teórico)	Perguntas
A Contribuição do Uso de TIC para a Promoção da Política Pública Projeto Somar	Gambetti et al. (2012), Magnoni et al. (2017) e Moretto et al. (2021)	Quanto a política pública que envolve o Projeto Somar é divulgada pela SEE para a sua promoção e acompanhamento dos resultados alcançados, sejam eles positivos ou negativos?
	Pavan et al. (2020)	Considerando a política pública que envolve o Projeto Somar, de que maneira os atores envolvidos (políticos, designados politicamente, grupos de interesse, partidos políticos, meios de comunicação – mídia e organizações do terceiro setor) exercem sua influência?
	Gambetti e Graffigna (2010), Calder et al. 2016) e Pavan et al. (2020)	A comunicação é um processo fundamental para o êxito de uma política pública. Como ocorre a comunicação (com a chefia, com os demais setores, com os cidadãos) no que tange ao acompanhamento e promoção do Projeto Somar?

APÊNDICE E – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Dados de Identificação

Título do Projeto: A INTERFERÊNCIA DO ENGAJAMENTO NA GESTÃO DA PROMOÇÃO DO PROJETO SOMAR ENQUANTO POLÍTICA PÚBLICA

Pesquisador Responsável: Josenildo Oliveira

Nome do Participante: _____

Data de Nascimento: ____/____/____ RG.: _____

Você está sendo convidado(a) para participar, como voluntário, do projeto de pesquisa A Interferência do Engajamento na Gestão da Promoção do Projeto Somar Enquanto Política Pública, de responsabilidade do pesquisador Josenildo Oliveira.

Leia cuidadosamente o que segue e me pergunte sobre qualquer dúvida que você tiver. Após ser esclarecido(a) sobre as informações a seguir, caso aceite fazer parte do estudo, assine ao final deste documento, que consta em duas vias. Uma via pertence a você e a outra ao pesquisador responsável. Em caso de recusa você não sofrerá nenhuma penalidade.

Declaro ter sido esclarecido sobre os seguintes pontos:

1. O trabalho tem por objetivo analisar como o engajamento de gestores públicos interfere na promoção da política pública de compartilhamento da gestão de escolas estaduais com organizações da sociedade civil, denominada Projeto Somar, da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. Para tanto, a pesquisa será realizada com servidores públicos, ocupantes de cargo de gestão e/ou de assessoramento da SEE (Órgão Central, SRE e unidades escolares), que de alguma forma se relacionam com o Projeto Somar.
2. A minha participação nesta pesquisa consistirá em responder a algumas questões sobre as ações promovidas pela SEE para a promoção do Projeto Somar. Poderão ser utilizadas imagens, trazidas pelos entrevistados, desde que sejam de domínio público (revistas, livro, internet, entre outros) durante a condução das entrevistas. Haverá o registro de áudio das entrevistas. Os áudios serão utilizados exclusivamente para fins da pesquisa e ficarão em posse do(a) pesquisador(a). Na apresentação dos resultados da pesquisa os entrevistados não serão identificados. Não haverá qualquer mecanismo de registro de imagem dos entrevistados, como câmeras ou o uso do celular.
3. A coleta de dados será realizada presencialmente, em salas de reuniões da unidade do Órgão Central, da SRE e das escolas participantes do projeto. Nos casos que não for possível o encontro presencial, a coleta de dados ocorrerá por meio de chamadas de vídeo que também serão gravadas.
4. O(a) pesquisador(a) poderá utilizar um roteiro, aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Unihorizontes, para a condução da entrevista.

5. A pesquisa não apresenta riscos inerentes à saúde física ou mental, bem como à integridade dos participantes. Contudo, fui informado que, se desejar, posso retirar, a qualquer momento, minha participação.

6. Ao participar deste trabalho contribuirei para que se possa adquirir um olhar diferenciado sobre as questões que envolvem o Projeto Somar, no quesito engajamento, além de contribuir para um processo de construção do conhecimento que tem como meta principal gerar novos conhecimentos.

7. A minha participação neste projeto deverá ter a duração da entrevista, que poderá variar entre 30 a 60 minutos.

8. Não terei nenhuma despesa ao participar da pesquisa e poderei deixar de participar ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, e não sofrerei qualquer prejuízo.

9. Fui informado e estou ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

10. Meu nome será mantido em sigilo, assegurando assim a minha privacidade, e, se eu desejar, terei livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências, enfim, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

11. Fui informado que os dados coletados serão utilizados, única e exclusivamente, para fins desta pesquisa, e que os resultados poderão ser publicados com fins acadêmicos.

12. Qualquer dúvida, pedimos a gentileza de entrar em contato com Josenildo Oliveira, telefone: (31) 9XXXX-XXXX, e-mail: josenildo.oliveira@educacao.mg.gov.br.

Eu, _____, RG nº _____
declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

_____, _____ de _____ de 2024.
(Cidade)

Assinatura do(a) Participante

Assinatura do Responsável por obter o consentimento

Comitê de Ética em Pesquisa Centro Universitário Unihorizontes

Endereço: Rua Paracatu, 600

Bairro: Barro Preto

Belo Horizonte – Minas Gerais. CEP: 30.180-090 - Telefone: (31) 3349-2916