

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES
Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado

Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro

**INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR:
uma análise do Projeto Somar sob a perspectiva do marketing
macrossocial**

Belo Horizonte
2024

Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro

INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR:

uma análise do Projeto Somar sob a perspectiva do marketing
macrossocial

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Caissa Veloso e Sousa.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Linha de Pesquisa: Estratégia, Inovação e Competitividade.

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário
Bruno Tamielt de Almeida CRB6 3082

C289i Carneiro, Thiene Ferreira de Lourdes.
Inovação na gestão escolar: uma análise do projeto somar sob a perspectiva do marketing macrossocial. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.
220 p.
Orientadora: Dr^a. Caissa Veloso e Sousa
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Marketing Macrossocial - Gestão compartilhada - Inovação Educacional - Nova Gestão Pública - 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) **THIENE FERREIRA DE LOURDE CARNEIRO** REGISTRO Nº **802**. No dia **22/10/2024** às **09:30** 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 **INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: uma análise do Projeto Somar sob as perspectivas do marketing macrossocial**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Caíssa Veloso e Sousa**, 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: **APROVADA**.

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.


22/10/2024

Documento assinado digitalmente
 **CAÍSSA VELOSO E SOUSA**
Data: 12/02/2025 17:12:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Caíssa Veloso e Sousa
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **JUSSARA GOULART DA SILVA**
Data: 12/02/2025 19:45:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Jussara Goulart da Silva
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Documento assinado digitalmente
 **MARINA DE ALMEIDA CRUZ**
Data: 13/02/2025 20:09:04-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes

**DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS
DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão de dissertação de mestrado intitulada

**INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: uma análise do Projeto Somar à luz do
Marketing Macrossocial**

apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Unihorizontes como requisito parcial para
obtenção do título de MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO de autoria de

Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro

contendo 191 páginas, sob orientação da Prof.^a Dr.^a Caissa Veloso e Sousa

ITENS DA REVISÃO

Correção gramatical de ortografia

Concordância e regência verbal e nominal

Adequação vocabular e pontuação

Respeito à estilística autoral

Padronização de transcrições dos entrevistados

Desiggned by:

KÉNIA CRISTINA SOARES FERREIRA

EDITORIAL

SOFERZYH

Kénia Cristina Soares Ferreira

Revisora profissional de textos

Graduada em Letras - Língua portuguesa

Mestranda em Tecnologias Emergentes na Educação - Must University Flórida/EUA

Belo Horizonte, 15 de outubro de 2024

DEDICATÓRIA

A minha mãe Nanci Ferreira de Lourdes Carneiro (*in memoriam*),
pelo exemplo de vida e dedicação na nossa criação, nos
momentos de sua existência.

AGRADECIMENTO

Primeiramente quero agradecer ao Trilhas de Futuro Educadores do Governo do Estado de Minas Gerais, que visa ofertar aos servidores, gratuitamente, cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação lato sensu (especialização e MBA), na modalidade EaD, e vagas em cursos de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado), nas modalidades presencial e semipresencial, por meio do Projeto de Formação Continuada e Desenvolvimento Profissional dos Servidores da Educação, que proporcionou a todos os professores efetivos da rede estadual a possibilidade de crescimento profissional acadêmico e a todos as pessoas dos níveis *Upstream*, *Midstream* e *Downstream* que entrevistei e em especial as escolas do Projeto Somar, seus Gestores, Funcionários, Estudantes, Pais e o parceiro CETEB, que permitiram a compreensão do cenário estudado.

Quero agradecer a todos os meus familiares, principalmente meu pai de 86 anos, que mesmo não tendo condições física e mental devido a saúde, é minha base e força de nunca desistir. Quero agradecer ao meu esposo Cláudio Carvalho e meu cachorrinho Zak, parceiros em todos os momentos de dificuldades, alegrias e companheirismo... quero agradecer a minha irmã e sobrinho Matheus, por estarem sempre ao meu lado, unindo nossa família tão pequena. E, por último, à minha orientadora por ter ajudado tanto no meu crescimento e aprendizado, nessa etapa única na minha vida.

RESUMO

Aderência a linha de pesquisa: A pesquisa foi desenvolvida na linha de pesquisa “Estratégia, Inovação e Competitividade” do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. O programa de estudo está relacionado à área de Inovação e sua relação com a promoção do bem-estar social, baseando no estudo do marketing macrossocial que avalia as três instâncias: sociedade, governo e indivíduo e como esses entes podem contribuir com a inovação na gestão escolar, priorizando a aprendizagem do estudante, na implementação do Projeto Somar. A dissertação está vinculada ao projeto de pesquisa “Ampliação do Bem-Estar Social na Perspectiva do Marketing Macrossocial”, coordenado pela Professora Caissa Veloso e Sousa, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, na modalidade de bolsa de produtividade em pesquisa (PQ2).

Objetivo: O objetivo foi identificar e analisar qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto na cidade de Belo Horizonte e Sabará.

Referencial Teórico: Na revisão da literatura foram discutidas as seguintes temáticas: Nova Gestão Pública e Gestão Compartilhada; Contextos da Inovação: Inovação Organizacional, Inovação na Gestão Pública, Inovação na Gestão Escolar; Marketing Social: Marketing Macrossocial.

Método: A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem qualitativa. Foram realizadas 44 entrevistas com os seguintes sujeitos de pesquisa: secretário de educação do Estado de Minas Gerais, gestores, professores, estudantes, pais e o parceiro CETEB. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Resultados: Os resultados evidenciam a importância da comunicação e do planejamento na transição para o novo modelo de gestão, além da necessidade de formação continuada para os educadores, facilitando a aceitação do projeto. Embora tenha havido resistência inicial, com o tempo houve maior aceitação das ações desenvolvidas. A principal contribuição teórica se relaciona à possibilidade de analisar um caso de gestão compartilhada à luz do Marketing Social, o que até a defesa dessa dissertação não foi localizado na literatura. Especialmente, enfatiza-se a tríade governo, escola/sociedade e indivíduo na promoção de ações que contribuam para a qualidade da educação ofertada nas escolas públicas. Evidenciaram-se recomendações para melhorar a implementação do projeto, enfatizando a necessidade de maior divulgação sobre seus benefícios e a possibilidade de uma maior autonomia e flexibilidade nas práticas pedagógicas, permitindo uma adaptação mais eficaz às necessidades dos estudantes. Nesse cenário, evidencia-se a relevância da pesquisa sobre o tema sob a perspectiva do marketing macrossocial, que envolve a análise e a implementação de ações em três níveis de influência social. A confiança mútua entre o CETEB (parceiro) e o governo é considerada um ponto positivo para a execução do projeto, permitindo que as inovações e melhorias propostas sejam implementadas de forma eficaz nas escolas estaduais de Minas Gerais.

Palavras-chave: Marketing Macrossocial, Gestão compartilhada, Inovação Educacional, Nova Gestão Pública, Projeto Somar.

ABSTRACT

Adherence to the research line: The research was developed in the “Strategy, Innovation and Competitiveness” research line of the Master’s Program in Administration at Centro Universitário Unihorizontes. The study program is related to the area of Innovation and its relationship with the promotion of social well-being, based on the study of macrosocial marketing that evaluates the three instances: society, government and individual and how these entities can contribute to innovation in school management, prioritizing student learning, in the implementation of the Somar Project. The dissertation is linked to the research project “Expanding Social Well-Being from the Perspective of Macrosocial Marketing”, coordinated by Professor Caissa Veloso e Sousa, funded by the National Council for Scientific and Technological Development – CNPq, in the form of a research productivity grant (PQ2).

Objective: The objective was to identify and analyze the perception of the actors involved in the three levels of macrosocial marketing regarding the innovations promoted in the scope of student learning from the implementation of the Somar Project, considering the experience in the three pilot schools in the cities of Belo Horizonte and Sabará.

Theoretical Framework: The following themes were discussed in the literature review: New Public Management and Shared Management; Contexts of Innovation: Organizational Innovation, Innovation in Public Management, Innovation in School Management; Social Marketing: Macrosocial Marketing.

Method: This research is characterized as descriptive, with a qualitative approach. 44 interviews were conducted with the following research subjects: Secretary of Education of the State of Minas Gerais, managers, teachers, students, parents and the partner CETEB. The data were analyzed through content analysis.

Results: The results highlight the importance of communication and planning in the transition to the new management model, in addition to the need for continued training for educators, facilitating the acceptance of the project. Although there was initial resistance, over time there was greater acceptance of the actions developed. The main theoretical contribution relates to the possibility of analyzing a case of shared management in light of Social Marketing, which until the defense of this dissertation had not been found in the literature. Particular emphasis is placed on the triad of government, school/society and individuals in promoting actions that contribute to the quality of education offered in public schools. Recommendations were made to improve the implementation of the project, emphasizing the need for greater dissemination of its benefits and the possibility of greater autonomy and flexibility in pedagogical practices, allowing for more effective adaptation to the needs of students. In this scenario, the relevance of research on the topic from the perspective of macrosocial marketing is evident, which involves the analysis and implementation of actions at three levels of social influence. Mutual trust between CETEB (partner) and the government is considered a positive point for the execution of the project, allowing the proposed innovations and improvements to be implemented effectively in the state schools of Minas Gerais.

Keywords: Macrosocial Marketing, Shared Management, Educational Innovation, New Public Management, Somar Project.

RESUMEN

Adhesión a la línea de investigación: La investigación se desarrolló en la línea de investigación “Estrategia, Innovación y Competitividad” de la Maestría en Administración del Centro Universitário Unihorizontes. El programa de estudios está relacionado con el área de Innovación y su relación con la promoción del bienestar social, basado en el estudio del marketing macrosocial que evalúa las tres instancias: sociedad, gobierno e individuo y cómo estas entidades pueden contribuir a la innovación. en la escuela de gestión, priorizando el aprendizaje de los estudiantes, en la implementación del Proyecto Somar. La disertación está vinculada al proyecto de investigación “Ampliación del Bienestar Social desde la Perspectiva del Marketing Macrosocial”, coordinado por la profesora Caissa Veloso e Sousa, financiado por el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico – CNPq, en el formato de una subvención de productividad en investigación (PQ2).

Objetivo: El objetivo fue identificar y analizar la percepción de los actores involucrados con los tres niveles del marketing macrosocial respecto de las innovaciones impulsadas en el ámbito del aprendizaje de los estudiantes a partir de la implementación del Proyecto Somar, considerando la experiencia en las tres escuelas piloto del ciudad de Belo Horizonte y Sabará. Marco Teórico: En la revisión de la literatura se discutieron los siguientes temas: Nueva Gestión Pública y Gestión Compartida; Contextos de Innovación: Innovación Organizacional, Innovación en la Gestión Pública, Innovación en la Gestión Escolar; Marketing Social: Marketing Macrosocial.

Método: Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva, con un enfoque cualitativo. Se realizaron 44 entrevistas a los siguientes sujetos de investigación: secretario de educación del Estado de Minas Gerais, directivos, docentes, estudiantes, padres de familia y socio CETEB. Los datos se analizaron mediante análisis de contenido.

Resultados: Los resultados destacan la importancia de la comunicación y la planificación en la transición al nuevo modelo de gestión, además de la necesidad de formación continua de los educadores, facilitando la aceptación del proyecto. Si bien hubo resistencia inicial, con el tiempo hubo mayor aceptación de las acciones desarrolladas. El principal aporte teórico se relaciona con la posibilidad de analizar un caso de gestión compartida a la luz del Marketing Social, que hasta la defensa de esta tesis no se encontraba en la literatura. Especialmente, se enfatiza la tríada gobierno, escuela/sociedad e individuo en promover acciones que contribuyan a la calidad de la educación ofrecida en las escuelas públicas. Se hicieron recomendaciones para mejorar la implementación del proyecto, enfatizando la necesidad de una mayor difusión de sus beneficios y la posibilidad de una mayor autonomía y flexibilidad en las prácticas pedagógicas, permitiendo una adaptación más efectiva a las necesidades de los estudiantes. En este escenario, se evidencia la relevancia de la investigación sobre el tema desde la perspectiva del marketing macrosocial, que involucra el análisis e implementación de acciones en tres niveles de influência social. La confianza mutua entre CETEB (socio) y el gobierno es considerada un punto positivo para la ejecución del proyecto, permitiendo que las innovaciones y mejoras propuestas sean implementadas efectivamente en las escuelas públicas de Minas Gerais.

Palabras clave/ Palabras clave/ Palabras clave: Marketing Macrosocial, Gestión compartida, Innovación Educativa, Nueva Gestión Pública, Projeto Somar.

LISTA DE QUADRO

Quadro 1 - Resultado quantitativo por descritores nas bases de dados

Quadro 2 – Informações sobre as escolas piloto

Quadro 3 – Implantação Projeto Somar

Quadro 4 – Implementação Nível *Upstream*

Quadro 5 – Implementação Nível *Midstream*

Quadro 6 – Implementação Nível *Downstream*

Quadro 7 – Discussões e Comparações entre os níveis do Marketing
Macrossocial

Quadro 8 - Comparação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2019 -
2030

Figura 2 - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2019 -
2030 (Temáticas finalísticas e de apoio e suporte)

Figura 3 - Mapa Estratégico da SEE MG

Figura 4 e 5 Fonte - Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação
de Minas Gerais (Sind-UTE/MG)

Figura 6 – Pontos Positivos do Projeto Somar

Figura7- Pontos de Melhoria do Projeto Somar

Figura 8 – Resultados

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
ASU	Assessoria de Ensino Superior
BNCC	Base Nacional Comum Curricular
CEP	Comitê de Ética em Pesquisas
CETEB	Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRMG	Currículo de Referência de Minas Gerais
Enap	Escola Nacional de Administração Pública
FIEMG	Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais
FUMSOFT	Fundação Mineira de Software
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Base
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MARE	Ministério da Administração Federal e a Reforma do Estado
MLP	Multinível sobre Transações Técnicas

MP	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NGP	Nova Gestão Pública
OKR	Objectives and Key Results
ONG	Organização não governamental
OS	Organização Social
OSC	Organização da Sociedade Civil
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDCA	Plan (planejar), Do (fazer), Check (chechar) e Act/Adjust (agir ou ajustar).
PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado
PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental
PPP	Parceria Público Privado
PQ2	Bolsa de produtividade em pesquisa
PROEB	Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica
RBPAE	Revista Brasileira de Política e Administração da Educação
SA	Subsecretaria de Administração
SB	Subsecretaria da Educação Básica
SCIELO	Scientific Electronic Libray Online
SEE MG	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais
SIMAVE	Sistema Mineiro de Avaliação e Equidade da Educação Pública
Sind-UTE/MG	Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais

SRE Superintendência Regional de Ensino

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Problemática de pesquisa	23
1.2 Objetivo Geral	24
1.3 Objetivos Específicos	24
1.4 Justificativa	25
1.4.1 Adequação à linha de pesquisa	28
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO	28
2.1 Gestão Organizacional do Governo de Minas Gerais	28
2.2 Gestão Educacional do Governo de Minas Gerais	32
2.3 Contextos do Projeto Somar	35
3 REVISÃO DA LITERATURA	44
3.1 Nova Gestão Pública	44
3.1.1 Gestão Compartilhada	47
3.2 Contextos da Inovação	53
3.2.1 Inovação Organizacional	53
3.2.2 Inovações na Gestão Pública	62
3.2.3 Inovações na Gestão Escolar	66
3.3 Marketing Social	74
3.3.1 Marketing Macrossocial	78
4 PERCURSO METODOLÓGICO	83
4.1 Tipo e abordagem da pesquisa	83
4.2 Método de pesquisa	83
4.3 Unidades de observação e Sujeitos de pesquisa.	86
4.4 Técnica de coleta de dados	87
4.5 Estratégia de análise dos dados	89
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	93
5. 1 Implantação do Projeto Somar - Concepção	93
5.1.1 Processo de contratação na Gestão Compartilhada	95
5.1.2 Instituição escolhida para executar a implementação do Projeto Somar	100
5.1.3 Comissão de monitoramento do Projeto Somar	105
5.1.4 Desafios enfrentados na implantação do Projeto Somar	107
5.1.5 Objetivos específicos e Metas da gestão compartilhada e SEE-MG no Plano de Trabalho	114

5.1.6 Expectativas da Governança e da gestão compartilhada na implantação do Projeto Somar	116
5.2 Implementação do Projeto Somar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais	117
5.2.1 Nível <i>Upstream</i> - Percepções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares	118
5.2.2 Nível <i>Midstream</i> - Percepções dos Professores, Profissionais da Educação e Comunidade Escolar	133
5.2.3 Nível <i>Downstream</i> - Percepções dos estudantes sobre o Projeto Somar	145
5.2.4 Ponto Positivos e Pontos de Melhoria do Projeto Somar	157
5.2.5 Discussões e comparações de relações socioculturais comuns e diferentes entre os níveis do Marketing Macrossocial, sobre a implementação do Projeto Somar	162
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	168
6.1 Limitações do Estudo	177
6.2 Sugestões para estudos futuros	178
6.3 Contribuições gerenciais para o âmbito da SEE-MG	178
6.4 Contribuições para os gestores escolares no âmbito da SRE E Escolas	180
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	182
APÊNDICE A – SUJEITOS DA PESQUISA	195
APÊNDICE B – TÓPICO GUIA	199
APÊNDICE C – ANÁLISE DE DADOS	217

1 INTRODUÇÃO

A administração pública há muito tempo convive com a inovação educacional por meio das mudanças tecnológicas, os significativos avanços da ciência, os discursos políticos e as políticas educacionais, com o propósito de um contínuo processo de melhoria multidimensional e multinível das instituições e dos servidores, nos padrões de equidade e justiça social. (Jesus & Azevedo, 2020, p. 25).

Dentro desse contexto, o Governo do Estado de Minas Gerais acordou no Mapa Estratégico da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE MG), a implementação de modelos inovadores de gestão escolar, com o auxílio da gestão compartilhada, em que está inserido o Projeto Somar, gerenciado por um parceiro nas três escolas estaduais. (SEE-MG, 2024).

O cenário de mudanças começou na administração pública na Constituição Federal de 1988 que a Constituição Federal de 1988 contribui para o crescimento do país ao estabelecer um arcabouço jurídico que promove a estabilidade, a proteção dos direitos fundamentais, o desenvolvimento nacional e a responsabilidade fiscal, criando um ambiente propício para o progresso econômico e social. (Federal, 1988 Constituição, Brasília).

Essa reforma foi impulsionada com a Constituição Federal de 1988, com o modelo do Estado Democrático de Direito, deixando vigentes as regras de transparência, por meio de mudanças fundamentais e significativas para a administração pública direta e indireta, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que passou a obedecer aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (Federal, 1988).

O marco referencial da NGP (Nova Gestão Pública) nas instâncias governamentais se materializou com a reforma pelo Plano Diretor de Reforma do Estado, elaborado por Bresser Pereira (2000), que contribuiu para a institucionalização do hibridismo na relação entre o setor público e privado e com o desenvolvimento da política de publicização, na primeira gestão do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998) (Câmara da Reforma do Estado, 1995).

O Plano Diretor da Reforma do Estado criado pelo Ministério da Administração Federal e a Reforma do Estado (MARE) priorizava ideias de privatização, publicização e terceirização, medidas necessárias para reconstrução do Estado, superação da

crise fiscal e aumento da governabilidade (Câmara da Reforma do Estado, 1995). A reforma permitiu a criação da NGP, que apresenta uma gestão que visa melhorar a eficiência, a eficácia e a responsabilidade no setor público (Freitas & Dacorso, 2014). A NGP tem como objetivo aplicar práticas na Gestão Empresarial no setor público, com o intuito de aumentar a eficiência e eficácia nas instituições baseada em resultados, da avaliação de desempenho, da transparência e da *accountability*, entre outros aspectos, fundamentais para a gestão eficaz das organizações (Silva & Richeter, 2018).

A NGP se respalda em princípios como disciplina e parcimônia no uso dos recursos, uso de indicadores de desempenho transparentes, busca por maior controle dos resultados e ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado e nas associações de parcerias público privada (Bianco et al., 2014) e Gestão Compartilhada.

Na NGP, a Gestão Compartilhada pode ser considerada um modelo de gestão que promove a participação ativa de todos os membros de uma instituição, incluindo docentes, estudantes e colaboradores. Essa abordagem busca integrar diferentes níveis organizacionais, permitindo que as decisões e ações sejam tomadas de forma colaborativa, o que resulta em uma gestão mais democrática, justa e eficiente. A visão como um novo paradigma, rompe com modelos tradicionais centralizados, cultivando uma cultura organizacional que valoriza o conhecimento coletivo e a motivação participativa. Além disso, enfatiza a importância da transparência e da humanização no processo pedagógico, contribuindo para um ambiente educacional mais engajado e produtivo (Garrido, 2022).

A contribuição da NGP para a gestão organizacional permite o incentivo da adoção de práticas mais eficientes e inovadoras, tais como a gestão por resultados, a avaliação de desempenho, a terceirização de serviços e a utilização de tecnologias da informação. Outro ponto importante, refere-se à otimização da burocracia, o que torna a gestão pública mais ágil e responsiva às demandas da sociedade (Bianco et al., 2014).

É importante ressaltar que na implantação e implementação da reforma no Estado, as instâncias envolvidas terão contribuições, mas também dificuldades em seu processo de consolidação. A resistência pode vir dos setores e funcionários públicos das secretarias, da falta de capacidade técnica e gerencial para implementar as mudanças propostas, da falta de transparência e participação social na gestão

pública, bem como da necessidade de aprimorar os mecanismos de *accountability* e controle social sobre o poder público (Sano & Abrucio, 2008).

Esses desafios têm impactado a efetivação da NGP no país e representam obstáculos a serem superados para que a transformação da administração pública brasileira seja alcançada, (Sano & Abrucio, 2008). A mudança pode levar tempo e requer investimentos em capacitação, inovação e treinamento, pois exige uma transformação na cultura organizacional e na forma como os projetos são planejados e executados (Bianco et al., 2014). Nesse aspecto, para que essas ideias de mudanças surjam, é necessário identificar os problemas e causa raiz nos três níveis de instâncias das organizações (Bush-Mecenas, 2022), para inclusão de novas inovações, conforme as necessidades das instituições.

A modernização administrativa e organizacional consegue criar um ambiente propício para a inovação como estratégia de melhoria da organização pública. Essas estratégias possibilitam a renovação nas organizações, por meio da gestão da NGP (de Araújo et al., 2015), como acontece na escola de orientação para inovação, que preconiza não apenas a implementação de práticas inovadoras, mas também a criação de uma cultura organizacional que valorize a experimentação, a criatividade e a colaboração entre os membros da equipe (Estivalet et al., 2006). Essa criação precisa de mudanças na comunidade envolvida para que aconteça a inovação da cultura organizacional.

Quando priorizada a gestão educacional, a NGP tem contribuído quando propõe uma mudança na forma como as políticas públicas de educação são planejadas, implementadas e avaliadas. O incentivo acontece na adoção de práticas mais eficientes e inovadoras, como a gestão por resultados, a avaliação de desempenho, a utilização de tecnologias da informação e a participação da sociedade civil na definição das políticas educacionais, com o objetivo de priorizar a aprendizagem do estudante (Bianco et al., 2014).

Ressalva-se que a governança das instituições educativas, na NGP, altera os princípios da autonomia escolar, dotação orçamentária, a prestação de contas, a gestão baseada em resultados e a liberdade de como gerir a regulamentação, promoção, financiamento dos serviços educativos e frequentes estratégias e ferramentas de controle e regulação por meio da avaliação externa com o propósito de uma maior eficiência nos resultados (Oliveira et al, 2017), o que pode promover a

melhoria da qualidade do ensino, a equidade no acesso à educação e a eficiência na utilização dos recursos públicos destinados à educação (Bianco et al., 2014).

A NGP trouxe a regulação centrada na avaliação externa como parâmetro para medir a eficiência da gestão escolar, pois os índices de resultados das avaliações estão atrelados ao seu financiamento. Essa regulação busca reorientar os objetivos, os processos de trabalho e as finalidades das escolas públicas (Oliveira et al, 2017).

A gestão educacional vinculada a NGP possibilita a implantação da inovação, que vem das mudanças de uma lógica gerencial baseada em resultados e eficiência, que tem impacto na organização e gestão da educação, passando pelas várias mediações dos sistemas educacionais, mas com forte experiência no 'chão da escola' (Oliveira et al, 2017). O envolvimento e a colaboração dos docentes, equipe, departamento e lideranças no processo da inovação, requer uma abordagem flexível em relação aos processos e estruturas organizacionais. Todas as mudanças das inovações incrementais e disruptivas atendem a aprendizagem dos estudantes (Saeed et al., 2021).

A inovação pode ser classificada como disruptiva ou radical e incremental. A inovação disruptiva ou radical origina novos mercados e modelos de negócio, com mudanças significativas no mercado e atendendo segmentos que não eram atendidos anteriormente. A inovação incremental busca otimizar e aperfeiçoar o que já está em prática, visando aprimorar a eficiência, qualidade ou desempenho de algo que já existe. Na gestão educacional vinculado a NGP, podem ser utilizados os dois tipos de inovação dependendo do contexto aplicado (Cândido, 2011).

Ao associar a "destruição criativa no sistema educativo" identifica-se a ruptura de um ensino tradicionalista para um sistema inovador, que tem como proposta a preparação de um estudante protagonista na construção do conhecimento para uma vida em sociedade e no mercado de trabalho (de Andrade Rodrigues et al., 2021). Outra transformação pode acontecer na gestão educacional por meio do aperfeiçoamento de práticas já existentes (de Carvalho Reis et al., 2002).

Contudo, faz-se importante ressaltar que o ambiente, a cultura, a flexibilidade educacional possui rotinas próprias, e muitas vezes inacessíveis a mudanças e nem sempre ocorre a inovação positiva nas instituições (Alves, 2016).

Diante do contexto apresentado, o atual governo do Estado de Minas Gerais, por meio de um termo de colaboração com uma Organizações da Sociedade Civil (OSC Parceira), implantou nas três escolas: Escola Estadual Coronel Adelino Castelo

Branco, Escola Estadual Francisco Menezes Filho e Escola Estadual Maria Andrade Resende, a gestão colaborativa, baseada no princípio constitucional do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas, focando no objetivo estratégico, que pleiteia a implantação de modelos inovadores de gestão escolar e ter lideranças motivadas e qualificadas, por meio da gestão compartilhada, enfatizado na aprendizagem dos estudantes.

Atualmente, a gestão escolar enfrenta uma variedade de desafios, como a mediação de conflitos entre os diferentes participantes do ambiente escolar, a criação de ambientes de aprendizagem adequados e a promoção da justiça social. Além disso, os gestores precisam garantir o cumprimento das metas de eficiência estabelecidas pelos governos para os sistemas escolares (Oliveira et al., 2017).

A gestão escolar ligada à promoção da inovação na perspectiva da instituição tem como objetivo promover a organização, mobilização e a articulação das condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos estudantes (Lück, 2009).

Essa promoção da aprendizagem pode ser vista como uma forma de inovação, uma vez que busca novas formas de ensinar e aprender. Além disso, os sistemas e redes de ensino têm investido em estratégias para promover a qualidade da gestão escolar, o que pode incluir a promoção da inovação nas organizações educacionais (Lück, 2009).

Contudo, apesar da intenção de melhorar o ensino, é possível identificar uma relação complexa entre o governo, a sociedade e os indivíduos, no compromisso de alcançar a inovação na gestão escolar, o que faz desse ambiente multifacetado, por envolver diversos atores. Ainda, é considerado complexo e de difícil consenso entre as partes envolvidas, o que torna a perspectiva do marketing macrossocial interessante como fundamentação teórica.

O Marketing Macrossocial teve origem no Marketing Social, que iniciou na década de 1970 e 1971 pelos autores Kotler e Zaltaman, diante da necessidade de um cuidado necessário com a sociedade nas causas e responsabilidades sociais (Rezende et al, 2015).

O Marketing Social parte do princípio de que estratégias do marketing convencional, que visa o lucro, podem ser adaptadas em prol de mudanças sociais, que visam a ampliação do bem-estar coletivo. A principal diferença reside, nesse caso,

no fato de que o marketing social não possui finalidade lucrativa e suas ações geralmente ficam a cargo dos governos ou organizações sem fins lucrativos, podendo se preocupar com causas de distintas naturezas, como: saúde, educação, meio ambiente e prevenção à violência e ao crime, dentre várias outras (Silva, 2020).

A perspectiva do marketing macrossocial visa o entendimento do comportamento desejado, mas para ampliar o campo de atuação, começou a analisar as mudanças e as normas em um problema sistêmico, com a influência de três níveis, no âmbito individual (*downstream*), comunidade, escolas (*midstream*) e atividades políticas e governamentais (*upstream*) (Kennedy & Parsons, 2012)

Os três níveis são classificados como: *Downstream* (individual), corresponde a um nível que se concentra nas ações direcionadas ao nível individual, visando influenciar comportamentos e atitudes específicas; o *Midstream* (grupos de referência, comunidade, escolas, família, amigos), abrange ações voltadas para grupos sociais e comunitários; e o *Upstream* (atividades políticas e governamentais) que envolve ações em nível político e governamental (Alves da Silva, 2023).

A empregabilidade dos três níveis lida com questões sociais complexas e impulsiona mudanças sistêmicas na sociedade. Eles operam em diferentes esferas e setores, visando alcançar resultados mais eficazes e de longa duração. E funcionam de maneira interdependente e complementar, abordando tanto as questões individuais quanto as influências sociais e políticas relacionadas ao tema em questão (Alves da Silva, 2023).

Os principais desafios enfrentados na utilização do marketing macrossocial inclui a resistência das pessoas em mudar seus comportamentos, atitudes e hábitos nos novos projetos; na concorrência, quando compete com outras mensagens e influências, como a publicidade comercial, que pode ser mais atraente e persuasiva; recursos limitados em comparação com a publicidade comercial, o que pode dificultar a criação de campanhas eficazes; problemas sociais e de saúde são muitas vezes complexos e multifacetados, o que pode tornar difícil identificar as causas subjacentes e desenvolver soluções eficazes; pessoas podem resistir a mensagens de marketing social, especialmente se elas sentirem que estão sendo julgadas ou culpadas por seus comportamentos; no apoio político eficaz, pois pode enfrentar resistência de políticos ou grupos de interesse que não concordam com as mensagens ou objetivos da campanha e nas desigualdades sociais - que podem dificultar a implementação de campanhas de marketing social eficazes, pois as pessoas em situação de

vulnerabilidade podem ter menos acesso a informações e recursos para mudar seus comportamentos (Wood, 2016).

Diante do ambiente multifacetado, na relação entre o governo, a sociedade e os indivíduos para a administração da gestão escolar, a pesquisa precisou envolver esses atores, para identificar e analisar a implementação da inovação na gestão escolar a partir do Projeto Somar, por meio da perspectiva do marketing macrossocial como fundamentação teórica.

1.1 Problemática de pesquisa

O Projeto Somar é uma iniciativa do Governo de Minas Gerais para melhorar os resultados do ensino médio na rede estadual, em meio à implementação do Novo Ensino Médio. A educação no estado enfrenta desafios, conforme apontado pelo Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030, com resultados abaixo das metas nacionais. Nos últimos três anos, a Secretaria de Educação conseguiu melhorar os índices, mas há a necessidade contínua de alternativas como a melhoria da qualidade do ensino a partir de um novo modelo de gestão, buscando diferentes estratégias para a implementação do Ensino Médio, mais aberto ao pluralismo de ideias e concepções pedagógicas (SEE MG, 2024).

O Novo Ensino Médio, baseado na Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e na Lei nº 13.415/2017, propõe mudanças significativas na estrutura, como aumento da carga horária para 3.000 horas anuais, flexibilização curricular e autonomia para os estudantes escolherem itinerários formativos. O desafio da implementação inclui ajustes nos sistemas gerenciais e na formação contínua dos docentes (SEE MG, 2024).

O Projeto Somar surge como um programa de inovação aberta, buscando parcerias com organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos, para implementar um modelo de gestão compartilhada de unidades de ensino médio. Apesar de focar na melhoria local, pretende-se que o projeto gere aprendizados aplicáveis em toda a rede estadual. A gestão compartilhada envolve a manutenção da escola como pública e gratuita, com a sociedade civil trazendo competências adicionais (SEE MG, 2024).

A modelagem do Projeto Somar destaca a importância de seguir o Currículo de Referência para o Ensino Médio, realizar avaliações internas e externas, seguir normativas nacionais e estaduais, além de respeitar a equidade no acesso às escolas

geridas no modelo compartilhado. A gestão financeira busca o melhor resultado educacional possível dentro do valor estabelecido por estudante, sem redução de custos para o Estado (SEE MG, 2024).

O projeto prevê autonomia da OSC na gestão de recursos humanos, com seleção de funcionários por meio de processo seletivo. A gestão patrimonial é conjunta, com a OSC responsável pela manutenção da infraestrutura. A parceria é acompanhada pela Secretaria de Educação, com relatórios semestrais e a busca por democratização da gestão escolar, incluindo pesquisa anual de satisfação da comunidade escolar (SEE MG, 2024).

Em consonância com o PMDI 2019-2030, o Projeto Somar busca parcerias inovadoras com a sociedade civil para melhorar a qualidade da educação, principalmente na aprendizagem do estudante, alinhando-se à legislação estadual (SEE MG, 2024).

Por isso, diante do desejo de modificar a gestão escolar para mais eficiente e transformadora na qualidade do ensino, essa pesquisa busca responder ao seguinte problema de pesquisa: **qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?**

1.2 Objetivo Geral

Compreender a percepção dos atores envolvidos nos três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto do Estado de Minas Gerais.

1.3 Objetivos Específicos

a) Identificar no nível *upstream* como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;

- b) Identificar no nível *midstream* se e como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação;
- c) Identificar no nível *dowstream* a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir de mudanças implementadas;

1.4 Justificativa

A presente pesquisa pode trazer contribuições em três âmbitos distintos: no acadêmico, no social e no organizacional. Para analisar a contribuição acadêmica foi realizado um levantamento nas seguintes bases de dados: A busca ativa nas bases de dados *Scielo* (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico, Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e em Administração), SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore), IPEA 2020 (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada) com os descritores: Inovação em Gestão Escolar, Inovação em Gestão Pública, Inovação em Organizações, NGP, Gestão Compartilhada, Parceria Público Privada, Marketing Macrossocial.

Como critério de seleção utilizaram-se artigos publicados em português e inglês a partir de 2000 até agosto de 2023, como centro de investigação com um ou mais dos referidos descritores. Como resultado, identificou-se conceitos similares para a construção da inovação educacional nos diferentes tipos de gestão pública, organizacional e escolar e a importância de entrosamento e interligação entre as instâncias na política da NGP, na perspectiva do marketing macrossocial.

Essa comparação permite identificar o problema na causa raiz das instâncias, para criar estratégias, melhoria contínua, flexibilidade interna e externa dos envolvidos no processo.

Os estudos sobre a inovação na NGP, inovação organizacional, inovação na gestão pública, inovação na gestão escolar, marketing social, marketing macrossocial e Gestão Compartilhada, Parceria Público Privado (PPP), fundamentados para a pesquisa da dissertação, nos aspectos quantitativos da busca podem ser melhor visualizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Resultado quantitativo por títulos nas bases de dados

Títulos	Número de artigos e jornais sobre o assunto	Base de dados
Nova Gestão Pública	39	Scielo (Scientific Electronic Library Online), Google Acadêmico, Anpad (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa e em Administração), SAGE Publications (Los Angeles, London, New Delhi and Singapore, IPEA 2020 (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada)
Parceria Público-Privada	9	
Gestão Compartilhada	4	
Inovação Organizacional	34	
Inovação na Gestão Pública	6	
Inovação na Gestão Escolar	16	
Marketing Social	18	
Marketing Macrossocial	12	

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

De acordo com o resultado quantitativo dos títulos apresentados no quadro 1. foi possível identificar a relação entre os assuntos e os conceitos que agregam a inovação na gestão pública, organizacional e escolar, a fim de acontecer a mudança nas instituições. No referencial teórico será contemplado essas associações em relação a inovação e a cultura organizacional, clima organizacional, a flexibilidade a mudanças, a aprendizagem, o conhecimento, a utilização de estratégias, o engajamento e as trocas entre as pessoas interligadas e a comparação entre as instituições e os envolvidos no processo, para identificar as inovações já consolidadas e os problemas que impedem o crescimento e estratégias que possam ampliar nesse ponto de atuação, por meio do marketing macrossocial. Essa análise vai diferenciar a dissertação dos resultados abordados nos artigos pesquisados e de outros trabalhos construídos e ampliar estudos sobre a inovação no ensino-aprendizagem dos estudantes.

Na esfera da gestão organizacional, o marketing social e o marketing macrossocial contribuem nas responsabilidades social corporativa, na produção de normas e objetos que atendem a racionalidade do Estado, com o intuito de mudança no comportamento no nível individual e coletivo para o sucesso da inovação da gestão e para compreender melhor as necessidades e preferências de seu público-alvo. Para atender as necessidades sociais na educação, será necessário criar a inovação inspirada no desenvolvimento de produtos e serviços viáveis para a aprendizagem dos estudantes. A mudança na cultura, ambiente, flexibilidade, tecnologia, criação da aprendizagem e conhecimento dos envolvidos, é fundamental para a inovação na educação. O engajamento dos funcionários na criação de campanhas, programas e projetos voltados para o bem-estar social, na promoção de um senso de propósito e engajamento dentro e fora da organização, além das trocas de experiências, cultura da mentalidade e clareza nos objetivos da empresa, ajuda a criar as estratégias que torna os objetivos mais claros e elevada autonomia no planejamento e estrutura da empresa.

Essa mudança organizacional permite às instituições melhorar sua imagem e reputação perante os consumidores, além dos interesses financeiros, a inspiração, a inovação e o desenvolvimento de produtos e serviços ajudam a atender às necessidades sociais na educação e criar a valorização, tanto para a organização quanto para a sociedade.

Outro ponto importante é na adoção de práticas sustentáveis, na conscientização de questões ambientais e incentivo à adoção de estratégias de negócio socialmente responsáveis. A divulgação dessas estratégias organizacionais visa atender às demandas sociais e ambientais, alinhando as metas da empresa com o bem-estar da sociedade.

A pesquisa na administração pública da educação nos três níveis: governo, gestores e estudantes, permite identificar as ações desenvolvidas ao longo da parceria de forma diferenciada nos questionamentos, ideias, intenções, planejamento, clima, incentivo, criação, aprendizagem, conhecimento, mudanças na organização e esse entrelaçamento de informações, possibilita encontrar as falhas e avanços para uma intervenção consciente e assertiva na organização

Essa dissertação está estruturada em seis capítulos, a introdução, em que estão a contextualização da pesquisa, a problematização, o objetivo geral e os objetivos específicos e as justificativas para a realização do estudo. Em seguida, tem-

se a contextualização do cenário do estudo, o referencial teórico, metodologia, resultados e considerações finais.

1.4.1 Adequação à linha de pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida na linha de pesquisa “Estratégia, Inovação e Competitividade” do Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

O estudo está alinhado ao programa de estudo relacionado à área de Inovação e sua relação com a promoção do bem-estar social. Nesse contexto, a teoria principal baseia-se no estudo do marketing macrossocial, que avalia as três instâncias: sociedade, governo e indivíduo e como esses entes podem contribuir com a inovação na gestão escolar, priorizando a aprendizagem do estudante, na implementação do Projeto Somar. A dissertação está vinculada ao projeto de pesquisa “Ampliação do Bem-Estar Social na Perspectiva do Marketing Macrossocial”, coordenado pela Docente Doutora Caíssa Veloso e Sousa, financiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, na modalidade de bolsa de produtividade em pesquisa (PQ2).

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CENÁRIO

A implementação da NGP pode variar de acordo com o contexto político, cultural e econômico de cada organização e corresponde a uma abordagem em constante evolução, sujeita a adaptações e críticas à medida que novas práticas e experiências são desenvolvidas. Por isso, diante desse contexto, será necessário elucidar sobre a gestão organizacional e de educação no governo de Minas Gerais.

2.1 Gestão Organizacional do Governo de Minas Gerais

A administração pública do governador Romeu Zema, do estado de Minas Gerais, assumiu o cargo em janeiro de 2019, tendo-se identificado com práticas alinhadas à NGP, (Minas Gerais, 2019).

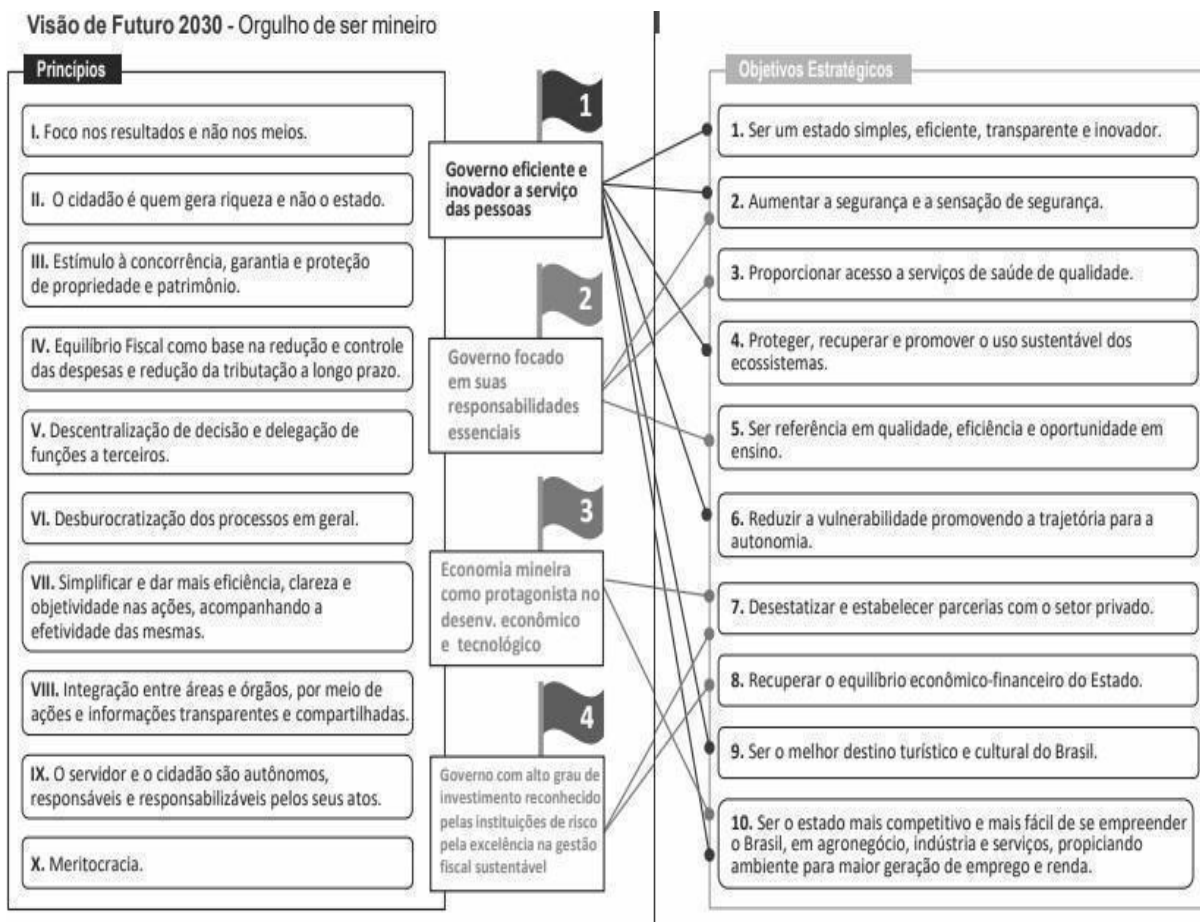
Para exemplificar o uso dessa gestão, as práticas podem ser empregadas na ênfase em resultados e metas claras; descentralização e autonomia; transparência na prestação de contas; adoção de tecnologia e inovação; gestão baseada em evidências; parcerias de gestão compartilhada; avaliação de desempenho e incentivos ao desempenho.

Essas metas foram estruturadas conforme a Constituição Mineira de 1989, (Art. 231), as diretrizes governamentais, previstas no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) e a necessidade da criação do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (PMDI) 2019-2030, que veio devido à grave crise fiscal, que ficou evidente a partir de 2015, com a contração da economia brasileira que o estado enfrentou com a escassez de recursos para investimentos, regimes previdenciários deficitários e as dificuldades com o pagamento de dívidas (Minas Gerais, 2019).

O PMDI veio contribuir na definição da visão de futuro, das diretrizes e dos objetivos estratégicos de governo, responsável em ajudar na elaboração dos demais instrumentos de planejamento, previstos no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e na Lei Orçamentária Anual (LOA), para ajudar na Administração do governo (MINAS GERAIS, 2003), (de Alvarenga, 2014). Para resolução dessas medidas emergenciais, teve a criação de duas agendas relevantes, uma a curto prazo, voltada para a recuperação fiscal e a outra a longo prazo, voltada para a construção de desenvolvimento sustentável (Minas Gerais, 2019). Para esse contexto, o Governo

estabeleceu alternativas para maximizar a eficiência, a eficácia e a efetividade do emprego de recursos, em atendimento aos interesses da sociedade, por meio de dez objetivos estratégicos, representando o que queremos alcançar até 2030, conforme a figura 1, (Minas Gerais, 2019).

Figura 1 - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2019 -2030



Fonte: Adaptado de *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030*, Assembleia Legislativa de Minas Gerais,

<https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/orcamento-do-estado/pmdi/leis/PMDI-2019-2030>. 2024

A figura.1 apresenta o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado PMDI 2019-2030, com os princípios e objetivos que visam promover o desenvolvimento sustentável e integrado do Estado de Minas Gerais, por meio de ações estratégicas que envolvem diferentes áreas e setores da sociedade, com a participação ativa da população e a responsabilidade fiscal e social do governo.

Segundo Vieira & Amorim (2021), “Tal plano possui bases de ação para melhorar a educação e a saúde, ampliar a inserção do jovem no mercado de trabalho,

ampliar o investimento privado e a produção, incentivar a inovação e o desenvolvimento tecnológico, desenvolver as regiões mais pobres (Norte, Jequitinhonha Mucuri e Rio Doce), melhorar as condições logísticas, combater a criminalidade, reduzir a pobreza e promover a qualidade ambiental”. Para cada objetivo foram criados indicadores e metas até 2030, para ajudar no monitoramento das ações para o alcance desejado, conforme o setor responsável pela execução. Na educação, foi estabelecido o objetivo de “ser referência em qualidade, eficiência e oportunidade em ensino”, em que o indicador avalia o Índice de Desenvolvimento da Educação Básico – IDEB das Prova Brasil e PROEB do 5º ano, 9º ano do Ensino Fundamental Anos Finais e 3º ano do Ensino Médio (Minas Gerais, 2019).

As Diretrizes estratégicas utilizadas no PMDI orientam o governo nas ações e decisões em direção à realização de seus objetivos e metas estratégicas, com a visão de longo prazo, como orientação para tomada de decisões, que possuem princípios gerais a serem seguidos, ações flexíveis e de fácil adaptação a mudanças nas circunstâncias e no ambiente externo e ajuda na comunicação de forma eficaz em toda organização, para garantir que todos os servidores entendam e estejam alinhados com os objetivos estratégicos do governo. O documento foi organizado por áreas temáticas, que são divididas em áreas temáticas finalísticas e pelas áreas temáticas de apoio e suporte, conforme especificado na figura 2 (Minas Gerais, 2019).

Figura 2 - Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado - PMDI 2019 -2030 (Temáticas finalísticas e de apoio e suporte)



Fonte: Adaptado de *Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030*, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, <https://www.almg.gov.br/atividade-parlamentar/orcamento-do-estado/pmdi/leis/PMDI-2019-2030> 2024.

De acordo com o demonstrado na figura 2, essa organização por áreas temáticas finalísticas e de apoio e suporte permite uma melhor compreensão das ações estratégicas do PMDI, bem como uma melhor coordenação e integração entre as diferentes áreas e setores envolvidos no plano. Além disso, essa organização permite uma melhor alocação de recursos e uma maior efetividade na entrega de bens e serviços públicos à população (Minas Gerais, 2019).

O Mapa Estratégico da SEE MG, na 2ª Etapa do Acordo de Resultados de 2011, 2012 e 2013, conforme a visão de futuro, da missão, dos objetivos estratégicos, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento, que as escolas consiga ser referência para o Brasil em termos da qualidade, equidade e eficiência na educação (de Alvarenga, 2014). Para que a educação brasileira tenha destaque no Acordo de Resultados, será necessário planejar, dirigir, executar, controlar e avaliar as suas ações; garantir a promoção da Educação, com a participação da sociedade, com vistas ao pleno desenvolvimento da pessoa e ao seu preparo para o exercício da cidadania e para o trabalho (de Alvarenga, 2014).

Agora será necessário direcionar o estudo para a Diretriz Finalística, na qual a Educação está inserida, para identificar a NGP Gerencial nas diversas ações estratégicas do Estado de Minas Gerais (Minas Gerais, 2019).

2.2 Gestão Educacional do Governo de Minas Gerais

As Diretrizes Finalísticas que abordam o tema educação, possuem diretrizes estratégicas propostas pelo PMDI na educação, (Minas Gerais, 2019). Elas integram as seguintes metas:

- Fortalecer o tempo integral no ensino médio, com foco nas necessidades para a vida e para o mercado de trabalho;
- Desenvolver programas de formação de docentes direcionados para as necessidades dos estudantes;
- Implementar processos baseados na gestão de competências, focando na atração, seleção, avaliação e formação das lideranças de Superintendências Regionais de Ensino e escolas, observados os princípios da gestão democrática da

educação, com a garantia de participação da comunidade escolar na escolha de diretores e vice-diretores da escola;

- Racionalizar o uso dos recursos disponíveis e incentivar inovações digitais, propiciando mais eficiência e qualidade dos serviços oferecidos;
- Efetivar o regime de colaboração entre Estado e municípios para a oferta da educação pública de qualidade, focando a atuação dos entes nas suas prioridades constitucionais e no aprimoramento da articulação federativa para as ações compartilhadas;
- Ampliar as oportunidades de acesso à educação básica pública a criança, jovens e adultos, reduzindo as desigualdades regionais e promovendo a equidade e a inclusão educacional;
- Promover políticas de atenção integral ao estudante, para prevenção da evasão escolar, implementadas por meio de ações desenvolvidas em articulação com os órgãos de assistência social, saúde e proteção à infância, à adolescência e à juventude e em parceria com as famílias.

Com a construção da Constituição Federal de 1988, a educação passou a ser um direito fundamental e estabeleceu a descentralização das políticas educacionais como um princípio. Essa implementação criou uma gestão participativa, a autonomia das escolas e uma maior ênfase na qualidade da educação (Federal, 1988).

O desafio da restrição orçamentária, interesse público, obediência à legislação, estratégia governamental, alcance de resultados, estrutura organizacional e a priorização ao cidadão como cliente, dificulta a flexibilização necessária para inovar, mas o setor público busca a modernização e a globalização, para conseguir os objetivos propostos com eficiência, eficácia e efetividade (Silva, 2017).

A inovação da NGP na educação, apesar de sua complexidade, propõe respostas às mudanças do ambiente circundante, com foco na aprendizagem do estudante (Silva, 2017).

Na Secretaria de Educação de Minas Gerais foi elaborado o Mapa Estratégico, em que a missão da SEE-MG é "garantir acesso, permanência e aprendizagem dos estudantes", enquanto a visão de futuro é "ser referência nacional em Educação Pública, em qualidade e equidade". Os valores que orientam as ações da SEE-MG são o diálogo, a ética e a transparência, equidade, inovação, gestão baseada em evidências e colaboração.

O Mapa Estratégico da SEE-MG (figura 3) é uma ferramenta importante para a gestão estratégica da instituição, pois permite uma melhor compreensão dos objetivos e das perspectivas estratégicas que orientam as ações da SEE-MG, bem como uma melhor alocação e recursos e uma maior efetividade na entrega de uma educação pública de qualidade e equidade para a população de Minas Gerais.

Figura 3 - Mapa Estratégico da SEE MG



Fonte: Adaptado de *Princípios Institucionais*, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais>, 2024.

Na educação, a NGP trouxe inovações e abordagens para promover um melhor desempenho das instituições educacionais e uma educação de qualidade para os estudantes, identificadas na administração pública de Minas Gerais, por meio dos projetos prioritários. Esses projetos prioritários são parte das ações estratégicas da SEE-MG, para promover a melhoria da qualidade da educação pública no estado. Eles estão alinhados com as perspectivas estratégicas do Mapa Estratégico da SEE-MG, que são: Gestão Pedagógica, Gestão de Rede, Gestão de Pessoas e Gestão de Infraestrutura.

- Gestão Pedagógica: esse projeto tem como objetivo apoiar e fortalecer a aprendizagem dos estudantes, por meio de ações que promovam a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem nas escolas (de Alvarenga, 2014);
- Gestão de Rede: esse projeto tem como objetivo fortalecer a gestão das redes de ensino, por meio de ações que promovam a integração e a articulação entre as diferentes escolas e instituições de ensino, visando a melhoria da qualidade da educação;
- Gestão de Pessoas: esse projeto tem como objetivo fortalecer a gestão de pessoas na área de educação, por meio de ações que promovam a valorização e o desenvolvimento dos profissionais da educação, visando a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem;
- Gestão de infraestrutura: esse projeto tem como objetivo fortalecer a gestão da infraestrutura das escolas, por meio de ações que promovam a melhoria das condições físicas e materiais das escolas, na melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Contudo, o interesse pela pesquisa com o Projeto Somar se enquadra no projeto prioritário na gestão pedagógica, classificado como Gestão Compartilhada, indicado no mapa estratégico. Os principais desafios enfrentados pela gestão do Projeto Somar são melhorar a qualidade da educação oferecida nas escolas públicas estaduais de ensino médio, por meio da implementação de inovações de gestão e pedagógicas, por meio da Gestão Compartilhada.

A Gestão Compartilhada tem como objetivo proporcionar uma administração mais eficiente com novas oportunidades, estratégias e mecanismos de gestão que trazem benefícios para a escola e para o ensino, como a melhoria da qualidade do ensino, a ampliação do acesso à educação e a maior participação da comunidade na gestão das escolas.

A Gestão Escolar para alcançar essas metas, precisa de aprimoramentos, com capacitações e planejamentos para adquirir resultados mais eficientes e de qualidade, criando estratégias para compreender as ações de inovação digital e evitar a sobreposição de ações, por meio da inclusão da Gestão Compartilhada e da sociedade civil organizada.

2.3 Contextos do Projeto Somar

A educação brasileira enfrenta deficiências na falta de infraestrutura, como grandes desafios na competitividade nacional e no desenvolvimento econômico e social, abrangendo desde a qualificação e remuneração dos docentes e melhorias na gestão das unidades educacionais (CLP Centro de Liderança Pública & Tendências Consultoria, 2023).

De acordo com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030, o Ensino Médio apresenta resultados estagnados e abaixo das metas nacionais em uma longa série histórica e com enormes desafios em escala global, principalmente em dezembro de 2019, diante do cenário pandêmico ao longo de 2020 e 2021, com suspensão das atividades presenciais nas escolas. A Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais enfrenta grandes desafios, especialmente no Ensino Médio, em relação à melhoria do progresso dos estudantes (retenção e evasão) e dos resultados educacionais. Diante disso, surgiu a necessidade de fazer o gerenciamento da gestão da administração pública, por meio de uma Gestão Compartilhada, como o exemplo do Projeto Somar, que corresponde uma parceria entre a SEE-MG e a OSC (SEE-MG, 2024).

O Projeto Somar foi idealizado no início da gestão do governador Romeu Zema (2019-2022), com o objetivo de melhorar a qualidade educacional das escolas públicas estaduais de ensino médio, por meio da Gestão Compartilhada (Rodrigues, 2023).

A concepção do Projeto Somar iniciou-se no dia 30/09/2021, por meio do Chamamento Público - Número/Ano do Edital: 000006/2021, na criação de um Termo de Colaboração com a Secretaria de Estado de Educação (SEE), para Gestão Compartilhada das Escola Estadual Maria Andrade Resende, Escola Estadual Francisco Menezes Filho, localizadas em Belo Horizonte e a Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco, localizada em Sabará, em parceria de Gestão Compartilhada com a Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia - CETEB, Organização da Sociedade Civil – OSC (Minas Gerais, 2021).

Inicialmente, o Plano de Trabalho acordado entre o parceiro e as escolas apresentou o propósito de superar relevantes desafios de qualidade na oferta de educação e a oportunidade de implementação de inovações de gestão e pedagógicas no contexto de implantação do Novo Ensino Médio. O objetivo geral aborda assegurar, por meio da Gestão Compartilhada da unidade de ensino citada, a melhoria da qualidade do ensino, embasado no princípio constitucional do pluralismo de ideias e

concepções pedagógicas no contexto de implementação do Novo Ensino Médio (Minas Gerais, 2021).

A partir dos objetivos específicos do projeto, pretende-se elevar os indicadores educacionais no contexto da escola e ampliar a participação da comunidade escolar na tomada de decisões. Além disso, busca-se incorporar novas tecnologias educacionais e fomentar a inovação em várias dimensões do ambiente escolar (SEE MG, 2024).

Também estão previstas ações para aumentar a participação de estudantes e professores em feiras e congressos, bem como a implementação de infraestrutura adequada. Outro foco é fortalecer os organismos colegiados e ampliar parcerias com instituições públicas e privadas para melhorar o desempenho escolar e reduzir a evasão (SEE MG, 2024).

Finalmente, será desenvolvida uma formação continuada para docentes e colaboradores, com garantia de gestão compartilhada, prestação de contas e atendimento às demandas da Secretaria Estadual de Educação. Esses esforços visam garantir o cumprimento das normas educacionais e garantir a gratuidade integral do ensino, conforme as diretrizes da legislação vigente. (SEE MG, 2024).

Para o cumprimento das metas foi acordado com o parceiro e comissão do Projeto Somar (Equipe Central, SRE, Diretor Escolar), a aferição dos indicadores, documentos e outros documentos que indica : Índice de Aprovação (%) Índice de Reprovação (%) Índice de Frequência de Estudantes (%) Índice de Evasão / Abandono (%) Índice de Satisfação da Comunidade Escolar (%) Índice de aulas realizadas (%) Índice de Capacitação de Pessoal (%) Número de Parcerias estabelecidas e (%) Número de Participação em Feira e Eventos Educacionais (SEE MG, 2024), para cada escola do Projeto Somar.

O cumprimento de metas estabelecido para a EE Maria Andrade Resende, propõem executar até a data de 31/01/2025 as seguintes metas e indicadores:

- Ampliar a participação dos estudantes nas avaliações realizadas pela SEE e avaliações externas (PROEB e SAEB) com um mínimo de 80% de participantes no primeiro ano;
- Assegurar uma taxa de aprovação dos estudantes igual ou superior a 86% para o primeiro ano da parceria e atingir 95% no ano final;

- Promover uma prática educacional para que a taxa de reprovação fique abaixo de 13% para o primeiro ano da parceria com valores decrescentes nos demais anos atingindo uma taxa de 5% no em 2025;
 - Promover ações educativas para que a evasão/abandono não ultrapasse 10 % dos estudantes matriculados para o primeiro ano de da parceria e 5 % para os demais anos;
 - Implantar um programa de intervenção pedagógica para atendimento contínuo a 90% dos estudantes que apresentem resultados insatisfatórios de rendimento escolar;
 - Promover ações educativas para assegurar um índice de 4,5 na avaliação do IDEB para o ano de 2023 e 5,0 para 2025;
 - Melhorar o Clima de Satisfação da Comunidade Escolar: Atualização tempestiva dos sistemas de informação da Unidade Escolar;
 - Realização de Assembleia Escolar anual realizada com mínimo de 20% de representantes de cada segmento (pais, estudantes, professores etc.);
 - Promover realização de pesquisa de satisfação com comunidade escolar;
- O cumprimento de metas estabelecido para a EE Francisco Menezes Filho, propõem executar até a data de 31/01/2025 as seguintes metas e indicadores:
- Ampliar a participação dos estudantes nas avaliações realizadas pela SEE e avaliações externas com um mínimo de 80% de participantes no primeiro ano;
 - Assegurar uma taxa de aprovação dos estudantes igual ou superior a 90% para o primeiro ano da parceria e atingir 95% no ano final;
 - Promover uma prática educacional para que a taxa de reprovação fique abaixo de 10% para o primeiro ano da parceria com valores decrescentes nos demais anos atingindo uma taxa de 2% no em 2025.
 - Promover ações educativas para que a evasão/abandono não ultrapasse 8% dos estudantes matriculados para o primeiro ano de da parceria e 5 % para os demais anos;
 - Implantar um programa de intervenção pedagógica para atendimento contínuo a 100% dos estudantes que apresentem resultados insatisfatórios de rendimento escolar
 - Promover ações educativas para assegurar um índice de 4,0 na avaliação do IDEB para o ano de 2023 e 5,0 para 2025;

- Melhorar o Clima de Satisfação da Comunidade Escolar: Atualização tempestiva dos sistemas de informação da Unidade Escolar;
- Realização de Assembleia Escolar anual realizada com mínimo de 20% de representantes de cada segmento (pais, estudantes, professores etc.);
- Promover realização de pesquisa de satisfação com comunidade escolar. O cumprimento de metas estabelecido para a EE Coronel Adelino Castelo Branco, propõem executar até a data de 31/01/2025 as seguintes metas e indicadores:
- Ampliar a participação dos estudantes nas avaliações realizadas pela SEE e avaliações externas (PROEB e SAEB) com um mínimo de 80% de participantes no primeiro ano;
- Assegurar uma taxa de aprovação dos estudantes igual ou superior a 85% para o primeiro ano da parceria e atingir 95% no ano final;
- Promover uma prática educacional para que a taxa de reprovação fique abaixo de 7% para o primeiro ano da parceria com valores decrescentes nos demais anos atingindo uma taxa de 2% no em 2025;
- Promover ações educativas para que a evasão/abandono não ultrapasse 10 % dos estudantes matriculados para o primeiro ano de da parceria e 5 % para os demais anos;
- Implantar um programa de intervenção pedagógica para atendimento contínuo a 90% dos estudantes que apresentem resultados insatisfatórios de rendimento escolar;
- Promover ações educativas para assegurar um índice de 4,0 na avaliação do IDEB para o ano de 2023 e 5,0 para 2025;
- Melhorar o Clima de Satisfação da Comunidade Escolar: Atualização tempestiva dos sistemas de informação da Unidade Escolar;
- Realização de Assembleia Escolar anual realizada com mínimo de 20% de representantes de cada segmento (pais, estudantes, professores etc.).

O Projeto Somar representa um programa de inovação aberta, que tem como iniciativa a busca de aproximar organizações da sociedade civil, sem fins lucrativos - Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia (CETEB), para somar suas competências às do Estado de um modelo de gestão compartilhada administrativa e pedagógica das unidades de ensino médio (SEE MG, 2024).

O propósito do projeto é aprimorar a qualidade do ensino por meio de uma abordagem de gestão inovadora, explorando diversas estratégias para a implementação do Novo Ensino Médio. Destaca-se que, no formato sugerido, a Escola continua a ser pública e gratuita, mantendo-se vinculada à rede estadual, com as matrículas sob a administração da Secretaria de Estado de Educação (SEE) (SEE MG, 2024).

Embora o foco principal esteja no aprimoramento da qualidade de ensino e aprendizagem do estudante nas instituições contempladas, o Projeto Somar representa uma iniciativa com potencial para extrair lições valiosas aplicáveis a toda a rede estadual de ensino. A proposta visa atrair Organizações da Sociedade Civil, sem fins lucrativos que possuam experiências diversas, tanto em termos de metodologias educacionais quanto em processos de gestão administrativos e pedagógicos. A atenta observação dessa iniciativa pode gerar insights significativos, passíveis de serem adaptados e integrados ao restante da rede (SEE MG, 2024).

A implementação do projeto fundamenta-se na gestão orientada por resultados, estabelecendo metas de desempenho que possibilitam o acompanhamento do progresso na execução das atividades, bem como seus efeitos nas avaliações externas e na satisfação da comunidade escolar. É crucial salientar que, em caso de resultados aquém do esperado, a parceria poderá ser encerrada. Por fim, o projeto pode se configurar como uma plataforma facilitadora para atrair investimento social em prol do aprimoramento da educação pública (SEE MG, 2024).

O modelo proposto estabelece um equilíbrio entre diretrizes que a OSC parceira deve obrigatoriamente seguir e ajustes flexíveis que viabilizam a integração da experiência prévia da organização. Isso cria um ambiente propício à inovação, com o Estado monitorando de perto a qualidade da educação fornecida. Entre as responsabilidades, é relevante mencionar a obrigação de aderir ao Currículo de Referência de Minas Gerais - CRMG; a condução das avaliações internas e externas estipuladas pela rede estadual e pelo Governo Federal; a aderência ao Calendário da rede estadual de ensino; e a conformidade com as normativas nacionais e estaduais referentes ao acesso e à permanência dos estudantes nas escolas, conforme estabelecido no Edital (SEE MG, 2024).

A flexibilidade ocorre por meio da opção de implementar uma Matriz Curricular personalizada, sujeita à aprovação da SEE-MG. Isso abrange a carga horária, desde que respeitando o mínimo estabelecido pela legislação do Novo Ensino Médio, bem

como o Projeto Político Pedagógico, as metodologias de ensino, a estrutura organizacional da escola e os recursos pedagógicos, sempre com o foco na aprendizagem dos estudantes (SEE MG, 2024).

Outro aspecto crucial da estruturação é assegurar a equidade no acesso às escolas administradas pelo modelo compartilhado. O processo de matrícula para a admissão de estudante será centralizado na Secretaria de Educação, e a OSC selecionada deve observar o princípio do Estado Laico, proibindo a prática de cultos religiosos de qualquer natureza, chamamentos para orações coletivas ou manifestações religiosas que possam causar desconforto aos estudantes e funcionários da escola (SEE MG, 2024).

Algumas das responsabilidades do governo de Minas Gerais, compete a Subsecretaria de Administração (SA) e da Subsecretaria da Educação Básica (SB). A SA faz o repasse orçamentário para a Diretoria Executiva do CETEB para a gestão administrativa dos gastos das escolas, no âmbito de pessoal, financeiro, infraestrutura, logística, tecnológica alimentação e suprimentos escolares. A SB faz a Gestão Pedagógica por meio da Diretoria do Ensino Médio, que fica responsável pelo monitoramento e avaliação no âmbito de Governança e por meio das instâncias de Monitoramento Central (Comissão de monitoramento e avaliação); Monitoramento Regional (Comissão de monitoramento e avaliação das Superintendências Regionais de Ensino - SRE A e C), Serviço de Inspeção Escolar, Sociedade, Comunidade Escolar e partes interessadas, que acompanham a Gestão Administrativa, Pedagógica e de Relações Comunitárias. Esses acompanhamentos são realizados por meio de reuniões de Governança, Regional e com o parceiro todo mês e conforme a necessidade. As Regionais acompanham mensalmente, por meio de visitas às escolas (SEE MG, 2024).

Quanto à configuração financeira, é importante destacar que o chamamento público não visa à redução de custos para o Estado, mas sim à obtenção do melhor resultado educacional possível dentro do valor estipulado por estudante por ano. A definição desse valor segue a referência estabelecida na legislação federal, com base no montante anual definido pela Portaria Interministerial nº 3, de 25 de novembro de 2020, para o ensino médio urbano em Minas Gerais, que, para o exercício de 2021, é de R\$ 4.543,17 por estudante. Nos anos subsequentes, esse valor será atualizado de acordo com o Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) estimado de 3,65% em 2021 e 3,5% para os anos seguintes, conforme previsto na Lei de Diretrizes

Orçamentárias (LDO) de 2021 do Governo de Minas. Importante ressaltar que todas as despesas serão suportadas pelo Tesouro Estadual (SEE MG, 2024).

A colaboração de responsabilidades também é percebida na administração dos recursos humanos. Os cargos de Diretor, Vice-Diretor e Secretário Escolar da instituição permanecem reservados para profissionais da carreira de servidores efetivos da área educacional e são preenchidos por meio de um processo seletivo conduzido pela Organização da Sociedade Civil Parceira. Conforme estabelecido na Lei Federal 13.019, a OSC tem autonomia na gestão do corpo de recursos humanos, que deverá estar devidamente alocado até o início do ano letivo de 2022 (SEE MG, 2024).

A administração do patrimônio também é realizada por meio de responsabilidades compartilhadas, com a Administração Pública disponibilizando o imóvel, cabendo à OSC selecionada garantir a manutenção da infraestrutura ao longo da parceria. Se houver necessidade de intervenções estruturais, a demanda é encaminhada à SEE MG para solução. Todos os equipamentos atualmente existentes na escola continuam em uso durante a parceria, e novos itens adquiridos pela OSC são incorporados ao patrimônio do Estado (SEE MG, 2024).

A colaboração é monitorada de maneira organizada pela Secretaria de Educação, que designa um gestor para acompanhar a parceria e constitui uma comissão de monitoramento e avaliação. A OSC parceira é responsável por elaborar relatórios semestrais que abordam indicadores destinados a avaliar tanto a eficácia, ou seja, o cumprimento dos compromissos assumidos durante a celebração da parceria, quanto a efetividade, que analisa o impacto da implementação do plano de trabalho na qualidade da educação e na satisfação da comunidade escolar (SEE MG, 2024).

Segundo a SEE, todo o procedimento é conduzido com o objetivo de promover a democratização da gestão escolar, com a intenção de expandi-la. A etapa inicial envolve a abertura da escola para a gestão compartilhada com uma organização da sociedade civil, escolhida por meio de um chamamento público. Esse modelo amplia as oportunidades para a sociedade civil organizada colaborar com o Estado na prestação de serviços públicos de alta qualidade, principalmente para a aprendizagem do estudante. O formato assegura a manutenção das instâncias de participação escolar na gestão da escola (Assembleia Escolar e Colegiado Escolar), conforme estabelecido na Resolução 4.188/2010, e inclui a realização de uma pesquisa anual

de satisfação da comunidade escolar, uma iniciativa inovadora até então não implementada na rede estadual (SEE MG, 2024).

O Projeto Somar é um exemplo de Gestão Compartilhada, em que a Secretaria de Estado de Educação Minas Gerais contratou a empresa Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia (CETEB), por meio da Organização da Sociedade Civil (OSC Parceria) – Termo de Colaboração, para a Gestão Compartilhada de três escolas públicas da Rede Estadual de Ensino de Minas Gerais, a saber, respectivamente, Escola Estadual Adelino Castelo Branco, Escola Estadual Francisco Menezes Filho e Escola Estadual Maria Andrade Resende.

Por último, o Projeto Somar está alinhado com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) 2019-2030, que prevê, para a área da educação, a implementação de "parcerias inovadoras com outros setores (sociedade civil organizada)", reforçando a consonância da iniciativa com a legislação vigente.

3 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura será apresentada neste capítulo, que ampara teoricamente a pesquisa proposta. São discutidas as seguintes temáticas: NGP e Gestão Compartilhada; Contextos da Inovação: Inovação Organizacional, Inovação na Gestão Pública, Inovação na Gestão Escolar; Marketing Social e Marketing Macrossocial.

3.1 Nova Gestão Pública

A NGP é um modelo de gestão pública que surgiu na década de 1980 e passou a ser adotada em vários países ao redor do mundo, com o intuito de desfazer duas ineficiências da burocracia: o excesso de procedimentos e a baixa responsabilização dos burocratas frente ao sistema político e à sociedade (Sano & Abrucio, 2008).

A proposta básica da NGP é flexibilizar a administração pública e aumentar a *accountability* ou responsabilização governamental, com uma nova forma de provisão dos serviços, baseada na criação de entidades públicas não estatais, como as Organizações Sociais (OS) (Sano & Abrucio, 2008). Outra busca na NGP é promover a eficiência, a efetividade e a transparência na gestão pública, por meio da adoção de práticas gerenciais do setor privado, como a avaliação de desempenho, a gestão por resultados e a terceirização de serviços (Sano, & Abrucio, 2008).

A NGP, cria uma organização estatal-burocrática, caracterizada pelos seguintes princípios: dissociação das funções de execução e controle; fragmentação das burocracias e sua abertura às demandas e exigências dos usuários; concorrência de atores públicos com o setor privado e a terceirização dos serviços; reforço das responsabilidades e da autonomia dos níveis de execução da ação pública; gestão por resultados e a contratação com o estabelecimento de metas e objetivos e a avaliação de desempenho; normalização, via padronização, das práticas profissionais baseadas em evidências e em experimentos exemplares (Demazière et al., 2013).

A NGP promove uma cultura organizacional mais orientada para resultados e uma abordagem empreendedora na prestação de serviços públicos (Oliveira, 2015). Na NGP é fundamentada a teoria econômica, ao desempenhar seu gerenciamento orientado pelo mercado, com uma aceção empreendedora e de tamanho reduzido.

Os cidadãos são classificados como clientes e os gestores buscam eficiência, eficácia e performance (Lacerda, 2017).

Os primeiros praticantes foram o Reino Unido, no governo da Ministra Margaret Thatcher e nas administrações municipais dos Estados Unidos na Califórnia, devido a recessão econômica e os reajustes fiscais e em seguida, os governos da Nova Zelândia e da Austrália. Para a mudança política, foi necessário criar NGP, um modelo da reforma administrativa que prevaleceu nos países da Europa e da América Latina (Oliveira, 2018)

Os países latino-americanos enfrentam diversos desafios na implementação da reforma da gestão pública, como o baixo nível de governança ou desenvolvimento político da região, a resistência dos servidores públicos às mudanças, a falta de recursos financeiros e humanos, a falta de capacidade técnica e gerencial, a corrupção e a falta de transparência (Pereira, 2002).

Além disso, a implementação da reforma da gestão pública pode levar a uma maior fragmentação e descoordenação das políticas públicas, bem como a uma maior desigualdade social, caso não seja implementada de forma adequada e consistente com a realidade social e política de cada país (Pereira, 2002).

No caso brasileiro, a implementação da NGP tem enfrentado desafios como a resistência de setores da burocracia e a falta de capacidade técnica e gerencial para implementar as mudanças propostas e também a falta de transparência e de participação social na gestão pública, um obstáculo para a efetivação da NGP no país (Sano & Abrucio, 2008).

Outro desafio é a necessidade de aprimorar os mecanismos de *accountability* e controle social sobre o poder público, para que a sociedade possa monitorar e cobrar resultados dos gestores públicos. Portanto, para que a NGP possa realmente transformar a administração pública brasileira, é preciso enfrentar esses desafios e buscar soluções que sejam adequadas à realidade do país (Sano & Abrucio, 2008).

Para a introdução de inovação, a NGP pode ser um catalisador na gestão pública, com novas práticas e soluções inovadoras para os desafios enfrentados pelo setor público. As novas práticas e soluções na tecnologia de gestão, nos mecanismos de *accountability* e controle social (Sano & Abrucio, 2008).

A NPG introduziu práticas inovadoras, como a gestão baseada em resultados, descentralização de decisões, a introdução de mecanismos de mercado e a ênfase na satisfação do cliente e essas inovações que permitem melhorar a eficiência e

eficácia do setor público e aumentar a transparência e a responsabilização na gestão dos recursos públicos (Oliveira, 2015).

A inovação contribui nas diversas mudanças e melhorias para NGP, como na melhoria do acesso e na qualidade dos serviços públicos; influência em melhores indicadores socioeconômicos; na adoção de estratégias inovadoras como uma estratégia crescente no setor público e na aproximação das práticas de gestão pública brasileira com as tendências internacionais (Cavalcante, 2018). A NGP ajuda a alcançar a inovação nos objetivos de eficiência e efetividade das políticas públicas, por meio de novas tecnologias e práticas de gestão, modernizando a administração pública em uma gestão mais ágil, transparente e eficiente (Cavalcante, 2018).

O uso da inovação tecnológica traz diversos benefícios para a NGP, tais como: a melhoria da eficiência e efetividade dos serviços públicos, na otimização de processos e redução de custos; no aumento da transparência e da participação cidadã, na disponibilização de informações e dados públicos de forma mais acessível e transparente para as tomadas de decisões; melhoria da comunicação e do atendimento ao cidadão, com atendimentos mais rápidos e eficientes às demandas dos cidadãos; na promoção da inovação e do empreendedorismo para a criação de novos negócios e soluções inovadoras, na promoção do desenvolvimento econômico e social; na redução da burocracia e da corrupção na simplificação dos processos, no monitoramento e na fiscalização mais efetiva das atividades governamentais (Paranhos et al, 2018).

A Gestão Compartilhada é caracterizada pela adoção de princípios da NGP na administração educacional, com o propósito de equilibrar a eficiência administrativa com a inclusão e a participação social, refletindo uma tentativa de conciliar as demandas do mercado com os direitos educacionais. A NGP introduz práticas de gestão que enfatizam eficiência, eficácia, transparência e competitividade, que são fundamentais para a reestruturação das instituições sociais, incluindo a educação.

Nos últimos anos no Brasil, as reformas administrativas foram influenciadas pela NGP, na busca de uma gestão mais orientada para resultados, com ênfase na eficiência, eficácia, transparência e *accountability* (Faganello, et al, 2022). A influência da NGP na administração pública brasileira busca aplicar conceitos e técnicas do setor privado na gestão pública, que tem como objetivo tornar a administração pública mais eficiente, eficaz e responsiva às demandas da sociedade (Faganello, et al, 2022).

3.1.1 Gestão Compartilhada

A Gestão Compartilhada surgiu como uma resposta às limitações dos modelos tradicionais de governança, caracterizados por uma abordagem vertical e centralizada, onde as decisões eram tomadas somente pelas autoridades, sem a participação da sociedade. Os fatores que contribuíram para sua consolidação foram a eficiência na administração pública, promoção da justiça social e o empoderamento das comunidades locais (Paula, 2005).

Essa nova esfera pública emerge não apenas da descentralização do poder do nível central para o local, mas também da transição do Estado para a Sociedade, promovendo o desenvolvimento de modelos inovadores de gestão colaborativa de políticas públicas. (Silva & Pessali, 2018).

Sua estratégia para o desenvolvimento, envolve a participação ativa da comunidade local no processo de planejamento e execução de ações para o progresso. Essa abordagem reconhece que o desenvolvimento não é uma responsabilidade exclusiva do Estado, mas sim um esforço coletivo que requer a cooperação entre o Estado, o mercado e a sociedade civil. (Paula, 2005).

A Gestão Compartilhada também participa de outras abordagens como a sustentabilidade, construção de comunidades mais justas, resilientes e ambientalmente responsáveis, fortalecendo assim o capital social, educação e conscientização, resiliência e adaptabilidade e a integração de políticas (Paula, 2005).

Os maiores desafios enfrentados na Gestão Compartilhada envolvem a baixa credibilidade do poder público, a falta de envolvimento da comunidade, a necessidade de capacitações e os desafios na implementação de projetos, necessitando de estratégias eficazes para a superação dos problemas apresentados (Paula, 2005).

A implantação da Gestão Compartilhada é importante para as instituições públicas porque promove a democratização da gestão, a melhoria da qualidade educacional, o fortalecimento da responsabilidade coletiva, a transparência das decisões e ações tomadas, a facilidade na prestação de contas, além de ser mais resilientes e adaptáveis às mudanças, uma vez que estão mais conectadas às necessidades e realidades da comunidade (Andrade, 2010).

A Lei nº 13.019/2014 que rege a Gestão Compartilhada, inclui as diretrizes como a gestão pública democrática e na participação social que promove a inclusão e solidariedade na construção de valores de cidadania; a transparência dos recursos públicos e o direito a informações para controle social das ações públicas; o fortalecimento da sociedade civil para cooperar com o poder público; a promoção do desenvolvimento local, regional e nacional de forma inclusiva e sustentável e a valorização da diversidade cultural e a educação para a cidadania ativa (Brasil, 2014).

Essas diretrizes visam assegurar uma colaboração eficaz entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, promovendo um ambiente de cooperação e transparência, por meio do Termo de Colaboração e Termo de Fomento. Esses termos são instrumentos que formalizam a parceria entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, estabelecendo as condições e responsabilidades de cada parte na execução de projetos de interesse público (Brasil, 2014).

A formalização de parcerias com organizações da sociedade civil pode ser por intermédio de Gestão Compartilhada (Lei 13.019/2014) ou a Parceria Público Privada - PPP (Lei 11.079/2004). Ambas tratam de parcerias entre a administração pública e organizações da sociedade civil, mas existem diferenças significativas entre elas (Brasil, 2014).

No âmbito de objetivos e abrangência a Lei nº 11.079/2004, estabelece normas gerais para a contratação de organizações da sociedade civil por meio de termos de parceria que envolvem a transferência de recursos financeiros e a execução de projetos específicos, principalmente no âmbito das Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIPs) (Brasil, 2014).

A PPP é um modelo de colaboração entre o setor público e o setor privado para a prestação de serviços ou a realização de projetos de interesse público. Nesse modelo, o governo ou entidade pública se associa a empresas privadas para desenvolver, financiar, operar e manter infraestruturas ou serviços que tradicionalmente seriam de responsabilidade exclusiva do setor público (Lubienski et al., 2019).

O objetivo das PPPs é combinar a eficiência e inovação do setor privado com o interesse público e a responsabilidade do setor público, a fim de garantir a entrega de serviços de qualidade, a otimização de recursos e a redução do tempo de implementação de projetos de infraestrutura, serviços de saúde, educação, entre

outros (Lubienski et al, 2019). Um ponto importante para a realização dessas parcerias é conseguir a confiança e integridade nas relações de trabalho entre o governo e os parceiros privados para o sucesso das PPPs a longo prazo. Além disso, ressalta a necessidade de os governos considerarem os princípios da boa governança, tais como responsabilização, transparência, justiça e participação, ao construir parcerias (Brewer & Hayllar, 2004).

Um exemplo de parceria administrada por organizações independentes, são as escolas charter nos Estados Unidos, financiadas pelo governo, muitas vezes sem fins lucrativos, mas que têm o apoio de terceiros. Essas escolas têm maior autonomia, em relação às escolas públicas tradicionais, no modelo de gestão, no currículo e na flexibilidade para tomar decisões operacionais, *accountability* (responsabilização nos contratos com as autoridades autorizadas, em relação aos padrões de desempenho específicos), variedade de abordagens educacionais, resultados diversificados e impactos na competição e inovação (Adrião, 2014).

A Lei nº 13.019/2014, amplia o escopo das parcerias, estabelecendo um regime jurídico para parcerias que podem envolver ou não a transferência de recursos financeiros, com os termos de colaboração e termos de fomento, permitindo uma maior flexibilidade e diversidade nas formas de cooperação entre a administração pública e as organizações da sociedade civil (Brasil, 2014).

Para o processo de seleção a Lei nº 11.079/2004, a seleção das OSCIPs para firmar parcerias é feita por meio de chamamento público, mas com menos detalhamento sobre os critérios e procedimentos e a Lei nº 13.019/2014 estabelece regras mais claras e detalhadas sobre o processo de chamamento público, incluindo a obrigatoriedade de publicação e a transparência nas seleções, visando garantir maior controle social e participação. Essas diferenças refletem uma evolução nas políticas de fomento e colaboração entre o governo e a sociedade civil, buscando uma gestão mais eficiente, transparente e participativa (Brasil, 2014).

A gestão compartilhada é vista como um contraponto à gestão hierárquica, promovendo a democratização das relações dentro do sistema educacional. Ela implica que as decisões não sejam tomadas apenas por autoridades superiores, mas que haja um envolvimento significativo da comunidade escolar e da sociedade civil (Andrade, 2010).

Segundo Silva (2016), a Gestão Compartilhada enfatiza a participação coletiva e a colaboração entre todos os envolvidos no processo educativo, uma forma

de gestão que é caracterizada com a participação e coletividade que promove a inclusão de diferentes vozes e perspectivas na tomada de decisões, reconhecendo a importância de cada membro da equipe educacional; interação e escuta que pressupõe que o gestor deve ser capaz de mobilizar as pessoas através da interação e da escuta ativa, criando espaços para que todos possam contribuir e se sentir valorizados como a escuta fundamental para o aprendizado e a construção conjunta de soluções; a responsabilidade coletiva que são compartilhadas entre todos os envolvidos, o que implica que cada membro da equipe tem um papel ativo no processo de tomada de decisão; a ética da reciprocidade que é fundamentada em uma nova ética que valoriza a reciprocidade e a partilha de significados e aprendizados, em vez de uma abordagem mercantilista.

Contudo, a Gestão Compartilhada é um modelo de administração que enfatiza a participação e a colaboração interna na gestão de instituições públicas, enquanto a Parceria Público-Privada é um arranjo contratual que envolve a colaboração entre o setor público e o privado para a execução de projetos e serviços. A gestão compartilhada busca democratizar a gestão, enquanto as PPPs visam aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos através da colaboração com o setor privado (Andrade, 2010).

Conforme apontado por Robertson e Verger (2012), o tema da Gestão Compartilhada e das Parcerias Público-Privadas (PPP) nos estudos científicos apresenta uma variedade de argumentos tanto detalhados quanto contrários às parcerias na educação. Entre os aspectos positivos, destacam-se o aumento do acesso à educação, melhorias na qualidade do ensino, redução de custos para o governo e a promoção da inovação e eficiência na gestão escolar. Por outro lado, os riscos associados incluem a privatização da educação, a falta de transparência nas prestações de contas, a ampliação das desigualdades sociais e educacionais, além da perda de controle democrático sobre o setor educacional.

Outras legislações complementam a Gestão Compartilhada no seu processo de implementação nas escolas públicas, correspondem a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) - Lei nº 9.394/1996, que estabelece as diretrizes gerais para a educação no Brasil e enfatiza a importância da participação da comunidade na gestão das escolas, promovendo a gestão democrática, o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) - Lei nº 8.069/1990 que assegura o direito à participação de crianças e adolescentes em decisões que afetam suas vidas, o que se relaciona com

a gestão compartilhada nas instituições educacionais, a Lei nº 13.005/2014 que aprova o Plano Nacional de Educação (PNE) e estabelece metas para a educação, incluindo a promoção da gestão democrática nas escolas e a Constituição Federal de 1988, conforme o artigo 206 da Constituição, estabelece que a educação deve ser ministrada com base em princípios como a liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber, além de garantir a gestão democrática do ensino público (Andrade, 2010).

No Brasil, o estado do Paraná a partir de 1995, durante o governo de Jaime Lerner, por meio da Secretaria de Estado da Educação (SEED), incentivou que todas as escolas da rede estadual participassem do projeto "Amigos da Escola", demonstrando uma conexão entre as iniciativas de gestão compartilhada e o envolvimento da comunidade na manutenção e apoio às escolas (Amaral, 1996) (Souza, 2003).

Outro exemplo foi a experiência de instituições do SENAC-RS e as Escolas de Educação Profissional, onde as práticas de gestão compartilhada foram implementadas para promover a participação de todos os envolvidos no processo educativo, buscando construir um ambiente colaborativo e democrático, onde as decisões são tomadas em conjunto (Silva, 2016).

Em países como Suécia e Dinamarca acontecem também exemplos de gestão compartilhada na educação, onde há uma forte ênfase na participação da comunidade e na colaboração entre diferentes atores educacionais e na Nova Zelândia também, um exemplo de gestão compartilhada, onde as escolas têm autonomia para tomar decisões sobre currículos e gestão, com a participação da comunidade escolar (Silva, 2016).

Os principais desafios enfrentados na Gestão Compartilhada na educação incluem a desarticulação entre as instâncias escolares, Secretaria de Educação e parceiros; falta de respostas e feedbacks nas discordâncias ou sugestões, com a ausência de diálogo e desinteresse por parte da administração; pressões e correlação de forças considerando mais os interesses políticos do que o compromisso com a participação democrática; a cultura organizacional com as resistências à mudança dentro das instituições educacionais e permanência de práticas hierárquicas em uma abordagem mais colaborativa; nas capacitações e formações adequadas aos envolvidos nas instâncias de gestão. Esses desafios evidenciam que a gestão compartilhada não é apenas uma questão de estrutura, mas também de cultura,

comunicação e formação, exigindo um esforço conjunto para superar as barreiras existentes (Andrade, 2010).

A Gestão Compartilhada pode contribuir significativamente para a aprendizagem dos estudantes de várias maneiras, como na promoção de um ambiente colaborativo onde todos os membros da comunidade escolar, incluindo estudantes, professores e gestores, trabalham juntos e enriquecem o processo de aprendizagem, pois permite a troca de ideias, experiências e conhecimentos, favorecendo um aprendizado mais significativo; na participação ativa dos estudantes, incentivando-os a envolver ativamente do processo educativo, no engajamento, na responsabilidade de sua própria aprendizagem, no desenvolvimento de habilidades de autonomia e tomada de decisões; ajuda os estudantes a desenvolverem competências sociais importantes, como trabalho em equipe, comunicação e resolução de conflitos; na personalização da aprendizagem que pode levar a uma personalização da aprendizagem, onde os estudantes têm a oportunidade de explorar temas que realmente os interessa; fortalece a comunidade escolar, criando um senso de pertencimento e identidade entre os estudantes e por último estimula a inovação e a criatividade, onde novas ideias podem ser discutidas e implementadas no ambiente escolar (Silva, 2016).

A Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, em 30/09/2021, implantou em três escolas públicas a Gestão Compartilhada - Projeto Somar, com o Termo de Cooperação por meio do Chamamento Público. O intuito da adesão foi superar os desafios na oferta de educação e a probabilidade de implementação de inovações de gestão e pedagógicas.

O Projeto Somar, executa uma gestão compartilhada, em que os sujeitos envolvidos compartilham desde o planejamento educacional até as práticas empreendidas no interior das unidades escolares, formando uma gestão democrática. A autonomia da escola, em que os sujeitos estão envolvidos se regulam por regras próprias, a escola faz parte de um sistema educativo do qual ela é a parte constituinte, e ao contexto social, político, econômico e cultural, no qual não apenas a escola está inserida, mas o próprio sistema de políticas educacionais, sendo considerada pertinente e assertiva (Rodrigues, 2023).

3.2 Contextos da Inovação

3.2.1 Inovação Organizacional

Uma inovação na gestão organizacional pode ser definida como a implementação de novas práticas, processos ou estratégias de gestão que visam melhorar a eficiência, eficácia e/ou a qualidade dos serviços prestados pela organização (Jaskyte et al, 2006). Essa inovação pode ser alcançada por meio de mudanças em processos, estruturas, sistemas de informação, cultura organizacional e práticas de gestão de recursos humanos. Ela pode ser classificada em três tipos, como a inovação incremental, inovação arquitetônica e inovações modulares e radicais (Makó et al, 2015).

As características de cada tipo de inovações organizacionais são especificadas como inovação incremental que corresponde a melhorias graduais e contínuas nos processos, produtos e serviços existentes, para alcançar o ganho de eficiência, qualidade ou desempenho, sem alterar fundamentalmente a estrutura ou o funcionamento da organização. A inovação arquitetônica envolve a reconfiguração ou reorganização significativa dos componentes internos da organização, como processos, estruturas organizacionais, sistemas de informação e práticas de gestão, em que resulta em mudanças substanciais na forma como a organização opera e se organiza. As inovações modulares referem-se a mudanças em componentes específicos ou módulos dentro da organização, enquanto as inovações radicais envolvem alterações fundamentais e disruptivas que podem transformar completamente a forma como a organização opera (Makó et al., 2015).

Na Gestão Organizacional e Tecnológica, as principais características de inovação implementadas demandam que todos os funcionários estejam comprometidos com o processo de inovação; que o dirigente da empresa estimule o clima de inovação, mesmo que ele não seja necessariamente o inventor; a inovação não tem limites, os experimentos estão por toda parte da empresa; é necessário criar uma estrutura que sustente a inovação, dando autonomia aos funcionários e no trabalho com as unidades de negócios menores orientadas para o cliente e apoiadas por grupos de pesquisa e desenvolvimento (Lima et al., 2003).

O importante é que os administradores na sua gestão modifiquem a cultura organizacional da empresa, a fim de inculcir valores que promovam a inovação, por meio de ambientes de trabalho inclusivo e colaborativos, onde as diferenças culturais são valorizadas e utilizadas para promover a criatividade e inovação (Jaskyte et al, 2006). Em relação a abordagem da inovação organizacional na educação pode ser identificada por meio de novas abordagens para resolver problemas e que atende às necessidades dessa instituição, bem como pela adoção de novas tecnologias e pela prontidão dos membros da equipe para adotar inovações (Owens, 2012).

A cultura organizacional é uma forma de atuação coletiva nas organizações, um conjunto de valores, crenças, normas, ritos, rituais, cerimônias, estórias, mitos, tabus, heróis, comunicação e artefatos e símbolos que caracterizam uma organização e que são compartilhados pelos seus membros. Por meio dela, a organização é formada pelas experiências, aprendizados e histórias da organização, e influencia o comportamento dos seus membros, bem como a forma da organização se relaciona com o ambiente externo, ela pode ser modificada ao longo do tempo, mas é um processo complexo e que envolve a participação de todos os membros da organização (Machado et al, 2007).

Os conjuntos de valores da cultura organizacional podem ter influência significativa na inovação da empresa ao estimular a criatividade, o aprendizado e a experimentação, ao modificar o comportamento, as formas como eles interagem e se relacionam, e como percebem a inovação (Machado et al, 2007).

Algumas dificuldades podem acontecer na cultura organizacional, a resistência à mudança, a falta de alinhamento entre a cultura desejada e a cultura real, conflitos entre subculturas dentro da organização, dificuldades na implementação de novas práticas e valores culturais, dificuldades em se adaptar a novos ambientes, tecnologias e demandas do mercado, o que pode impactar a capacidade da organização de inovar e se manter competitiva. Essas dificuldades podem ser superadas por meio de um processo de gestão da cultura organizacional que envolve a identificação e compreensão dos elementos culturais presentes na organização, o estabelecimento de uma cultura desejada alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, e a implementação de práticas e ações que promovam a mudança cultural e a inovação (Machado et al, 2007).

A cultura organizacional está intrinsecamente relacionada ao ambiente organizacional, a relação entre elas é bidirecional, com a cultura influenciando e sendo

influenciada pelo ambiente organizacional, por fatores como estrutura, processos, sistemas, liderança e estratégia, ao reforçar ou modificar os elementos culturais presentes na organização (Machado et al, 2007).

O ambiente inovador em uma organização, propicia e incentiva o desenvolvimento da cultura organizacional que favorece à inovação, liderança comprometida com a inovação, recursos financeiros e humanos dedicados à inovação, parcerias estratégicas com outras empresas e instituições, e processos de gestão da inovação bem estruturados. Esse espaço pode ser caracterizado pela promoção do empreendedorismo individual e do trabalho em equipe, pela diversidade e inclusão na força de trabalho, e pela abertura à experimentação e ao aprendizado contínuo (Machado et al, 2007).

O ambiente público que devem ser priorizados pela política do Estado de Minas Gerais, identificados pelos autores de Araújo et al., 2015, são os diversos fatores que podem influenciar a inovação como na estratégia, cultura, estrutura organizacional e de pessoas, nos recursos financeiros, nas métricas, na gestão do processo de inovação, na gestão de projetos, na gestão de equipes, na gestão do portfólio de inovação e nas vozes indutoras da inovação (tecnologia, sociedade e organização).

As dificuldades mais enfrentadas para que uma organização tenha um ambiente de inovação, inclui a resistência à mudança, falta de recursos financeiros e humanos, falta de liderança e comprometimento da alta administração, falta de incentivos para a inovação, falta de capacitação e treinamento dos colaboradores, falta de uma cultura de inovação, excesso de burocracia e rigidez organizacional, falta de alinhamento entre a estratégia da organização e a estratégia de inovação (de Araújo et al, 2015).

Como exemplo de um ambiente inovador na gestão escolar, podemos citar: High Tech High uma rede de escolas charter nos Estados Unidos que é conhecida por seu ambiente inovador, que promove a aprendizagem baseada em projetos, a colaboração entre estudantes e docentes, e a integração de tecnologia de forma significativa no processo de ensino-aprendizagem. Outra escola é o sistema educacional Reggio Emilia, originário da cidade italiana de mesmo nome, é reconhecido por sua abordagem inovadora e centrada na criança, que valoriza a expressão artística, a investigação e a colaboração entre estudantes, docentes e famílias (Machado et al, 2007).

Para a implementação da inovação organizacional é importante a criação de estratégias no gerenciamento da empresa, porque ajuda a definir seus objetivos de inovação, identificar as áreas prioritárias, concentrar seus recursos e esforços nessas áreas e avaliar e monitorar o progresso da inovação (Nisiyama et al, 2012). As estratégias permitem verificar as consistências das ações da organização ao longo do tempo e inferir se a inovação nas organizações pode ser alcançada por meio de uma combinação de fatores internos e externos e em relação a seus objetivos e metas (Santos et al, 2000).

Outra ação interessante para a implementação na inovação das organizações, corresponde ao programa de gestão de ideias e inovação, que são iniciativas formais, adotadas pelas empresas para capturar, avaliar, compartilhar e implementar eficazmente as ideias mais relevantes para a competitividade da organização. O objetivo é estimular a criatividade dos colaboradores e incluir em um sistema para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões oferecidas pelos empregados, bem como recompensá-los por ideias que tenham aplicações práticas e produzam resultados para a organização (Quandt et al, 2014).

Os benefícios percebidos pelas organizações em implementar esse programa foram o desenvolvimento de uma capacidade maior de gerar ideias e transformá-las em projetos; o incremento do espírito participativo e trabalho em equipe e o aumento da motivação entre os funcionários. Os principais obstáculos encontrados foram a baixa participação do pessoal; problemas de comunicação; recompensas insuficientes à participação; falta de apoio da alta administração para a iniciativa; custo de implantação do programa em relação aos resultados esperados (Quandt et al, 2014).

As mudanças em uma organização são importantes para promover a inovação, criar um ambiente propício à criatividade, além de uma cultura que valorize esses aspectos. Estabelecer as relações causais claras entre criatividade, inovação e mudanças organizacionais e o investimento em capacitação e treinamento dos colaboradores, bem como em tecnologias e processos facilita a inovação nas organizações. A resistência dos colaboradores pode dificultar a adoção de novas práticas e processos inovadores, bem como na criatividade e a ausência de uma cultura que valorize esse aspecto para gerar a mudança nas organizações (Vieira, 2003).

Certas instituições de ensino têm sido bem-sucedidas na implementação de mudanças organizacionais e inovação na gestão educacional, de acordo com a coletânea de artigos escrito por docentes e pesquisadores do livro “ Mudança Organizacional: Teoria e Gestão” Por exemplo, algumas escolas têm adotado abordagens inovadoras para a aprendizagem, como a implementação de tecnologias educacionais avançadas, a criação de programas de ensino personalizados e a promoção de uma cultura de aprendizado contínuo entre os educadores. Além disso, algumas universidades têm reformulado seus currículos e métodos de ensino para se adaptarem às demandas do mercado de trabalho e às mudanças na sociedade (Saeed et al, 2021).

Outro ponto importante para a inovação nas organizações é a flexibilidade organizacional, que possibilita a mediação entre inovação e o desempenho de portfólio de projetos em relação aos processos e estruturas organizacionais. Os gestores podem incorporar a flexibilidade em suas empresas ao adotar uma estrutura organizacional mais plana e horizontal para aumentar a inovação; quando promove um clima de risco aberto no qual os gestores possam escalar os problemas rapidamente; fazendo o monitoramento continuamente a dinâmica do ambiente de negócios para selecionar e ajustar novos projetos de acordo com os objetivos organizacionais do portfólio existente e ao apoiar a inovação e a mudança para criar uma cultura adequada para compreender a importância do desempenho organizacional do portfólio de projetos (Saeed et al, 2021).

A resistência a mudanças na organização pode acontecer quando os funcionários e gestores resistem à mudança, a falta de recursos, a falta de habilidades e conhecimento, a falta de liderança e a falta de alinhamento estratégico, impedindo o crescimento da instituição (Saeed et al, 2021).

Todos esses processos de mudança geram conhecimento e aprendizagem para a inovação da organização, esse inter-relacionamento é fundamental para a continuidade, adaptação e mudança em organizações. A aprendizagem é vista como um processo de criação, desenvolvimento e transferência de conhecimentos, que pode ocorrer em diferentes níveis, desde o individual até o coletivo. O conhecimento, por sua vez, é considerado um elemento essencial da inovação, uma vez que a criação de novas soluções e significados compartilhados depende da combinação e estruturação de conhecimentos relevantes. A inovação, por sua vez, é vista como o resultado de processos de aprendizagem em que conhecimentos relevantes são

combinados e estruturados em novas soluções e significados compartilhados (de Aquino Guimarães, 2010).

Para que uma organização tenha conhecimento, aprendizagem e inovação, é necessário investir em capacidades organizacionais que permitam a criação, desenvolvimento e transferência de conhecimentos relevantes. Isso pode envolver a adoção de práticas de gestão do conhecimento, como a identificação e documentação de conhecimentos tácitos e explícitos, a criação de comunidades de prática e a promoção de processos de aprendizagem coletiva. Além disso, é importante investir em políticas e estratégias que incentivem a inovação, como a promoção de uma cultura de inovação, a criação de incentivos para a geração de novas ideias e a adoção de tecnologias e práticas inovadoras. Por fim, é fundamental que a organização esteja aberta à interação com diferentes *stakeholders*, como clientes, fornecedores, concorrentes e instituições, para a geração e difusão de conhecimento e inovação em serviços (de Aquino Guimarães, 2010).

As dificuldades enfrentadas em relação à articulação entre conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações incluem: fragmentação conceitual em relação a conhecimento, aprendizagem e inovação, o que representa uma lacuna teórica e metodológica; relação entre esses conceitos; dinâmica e complexidade da mudança técnica em compreender a dinâmica e complexidade inerentes à mudança técnica, separando a dimensão social e econômica desses fenômenos, é uma questão desafiadora (de Aquino Guimarães, 2010).

O processo de aprendizagem implementada na inovação organizacional deve acontecer de forma contínua e sistemática, envolvendo todos os membros da organização. Isso inclui a criação de um ambiente que encoraje a experimentação e a colaboração, bem como a implementação de programas de treinamento e desenvolvimento que atendam às necessidades específicas de aprendizagem dos funcionários. É importante que a organização tenha uma cultura que valorize a aprendizagem e a melhoria contínua, e que permita que os funcionários compartilhem conhecimentos e experiências uns com os outros. A aprendizagem organizacional também deve ser orientada para a resolução de problemas e a identificação de oportunidades de inovação, permitindo que a organização aprenda com suas experiências passadas e aplique esse conhecimento para melhorar seus processos e produtos (de Aquino Guimarães, 2010).

A aprendizagem pode ter modelos que fornecem uma visão mais abrangente dos estilos de aprendizagem e motivação dos gestores em uma organização. Os modelos estudados por Honey e Mumford (1986) propõem os estilos ativistas, reflexivo, teórico e pragmático (de Aquino Guimarães, 2010).

Os ativistas preferem aprender por meio da experimentação e da ação, gostam de trabalhar em grupo e estão abertos a desafios e novas ideias; O reflexivo prefere observar e refletir sobre as situações antes de agir, coletar informações, analisar diferentes perspectivas e considerar cuidadosamente as opções antes de tomar decisões. Os teóricos são adeptos da abstração e da análise conceitual, eles preferem compreender as teorias subjacentes a uma situação, organizar ideias de forma lógica e racional, e abordar problemas de maneira sistemática. E os pragmáticos são orientados para a ação e a aplicação prática do conhecimento, preferindo experimentar novas ideias na prática, buscar soluções práticas para problemas e focar em resultados tangíveis (de Aquino Guimarães, 2010).

Outra teoria da aprendizagem organizacional é a autodeterminação proposta por Deci & Ryan (1985), que sugere a motivação como influência para as necessidades psicológicas básicas do gerenciamento de uma instituição, na autonomia, competência e relacionamento. A autonomia refere-se à necessidade de sentir que se tem controle sobre as próprias ações e decisões, elas preferem ter liberdade para escolher suas atividades e métodos de trabalho, e tendem a resistir a situações em que se sentem controladas ou pressionadas. Na competência, a pessoa tem a necessidade de ter desafios que lhes permitam desenvolver suas habilidades e conhecimentos, e querem evitar situações em que se sentem incapazes ou incompetentes. E nos relacionamentos, as pessoas têm a necessidade de sentir que se é valorizado e conectado com outras pessoas e preferem trabalhar em equipe e colaborar com os outros, e tendem a evitar situações em que se sentem isoladas ou rejeitadas (de Aquino Guimarães, 2010).

Existe uma relação entre os valores organizacionais e a criação do conhecimento ao orientar e influenciar as práticas, comportamentos e processos que promovem a criação de conhecimento dentro da organização. Valores como autonomia, inovação, colaboração e busca pela excelência podem impactar positivamente a capacidade da organização de gerar e aplicar conhecimento de forma inovadora e eficaz. A aprendizagem individual pode ser entendida como aprendizagem organizacional por extensão, isso acontece porque as organizações

aprendem a partir de seus funcionários e conseqüentemente, a criação de conhecimento se dá por meio do processo de aprendizagem (Miguel et al, 2009).

Para que uma instituição tenha valores organizacionais, será necessário “princípios ou confiança, organizados hierarquicamente, relacionados às condutas ou metas organizacionais desejáveis, que orientam a vida da organização e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou ambos”. Para que criem os valores organizacionais será fundamental que as práticas tenham definição e comunicação claramente dos valores; integração dos valores na cultura organizacional; promover a liderança baseada em valores; incentivar a participação dos colaboradores; avaliar e reforçar os valores. Ao adotar essas práticas, as organizações podem promover e manter valores organizacionais que orientem o comportamento e as metas organizacionais desejáveis (Miguel et al, 2009).

A capacidades de inovação corresponde um conjunto de elementos de dimensão tecnológica (capital humano, conhecimento, ativos intangíveis e tangíveis) e de dimensão organizacional (arranjos funcionais, estrutura e estratégias articulados em processos de especialização, diferenciação, integração e reconstrução de capacidades), coordenados em diferentes níveis de complexidade no desempenho das atividades inovadoras e em constante mudança devido à interação com elementos externos. Ela é necessária para uma organização porque desenvolve recursos como habilidades, conhecimentos, funções e estruturas organizacionais necessárias para criar novos produtos ou processos para a obtenção de vantagens competitivas (Rodrigues et al, 2019).

As novas formas de organização do trabalho podem ser vistas como capacidades de aprendizagem e inovação, pois a capacidade de inovar é uma expressão do processo de aprendizagem e da produção de conhecimento que ocorre dentro da empresa, na interação entre diferentes grupos funcionais e vários níveis de decisão, é necessário desenvolver capacidades dinâmicas para inovação, que envolvem a capacidade de aprender, adaptar e inovar em resposta a mudanças no ambiente externo e interno da empresa. Além disso, a capacidade de inovação pode ser fortalecida pela formalização do desenvolvimento de competências, que deve estar ligado às rotinas diárias e ao desafio dessas rotinas, incorporado nas relações de trabalho, incluindo as relações com diversas profissões e funções na empresa (Makó et al, 2015).

A maior dificuldade da execução das capacidades de inovações nas organizações, incluem a falta de interação em projetos de desenvolvimento tecnológico com o setor produtivo, o que reduz a sensibilidade quanto aos rumos apropriados e intensidade adequada da pesquisa para inovação, bem como a falta de experiências relacionadas à transferência e comercialização de tecnologia desenvolvidas na universidade para uma produção efetiva (Rodrigues et al, 2019).

Para que uma organização tenha um desempenho satisfatório são necessários investimentos em inovação que incluam ativos intangíveis, gastos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) e gastos de investigação. Ou seja, empresas que investem em inovação tendem a ter um melhor desempenho em comparação com aquelas que não investem (Paranhos et al, 2018).

Para uma organização, é importante utilizar continuamente a avaliação, pois contribui para a compreensão dos impactos sociais e econômicos advindos da geração e adoção de inovações em uma empresa na análise dos resultados econômicos e financeiros das inovações, os efeitos dos investimentos em processos de aprendizagem no desempenho organizacional, entre outros aspectos relevantes para a compreensão da relação entre conhecimento, aprendizagem e inovação (de Aquino Guimarães, 2010).

Um exemplo interessante foi a Escala de Orientação para Inovação em Organizações, uma ferramenta de avaliação que busca medir o nível de orientação para inovação em organizações, utilizada em empresas associadas à Fundação Mineira de Software (FUMSOFT), na região de Belo Horizonte/Minas Gerais/Brasil e Portugal. O objetivo para aplicação dessa escala nas organizações, é orientar as ações de melhoria na gestão pública e comparar o desempenho de organizações públicas em diferentes países, na busca de identificar os pontos fortes e fracos para orientar ações de melhoria (Alves & Martins, 2014).

Outras formas de avaliação da inovação organizacional, são os modelos: Manual de Oslo, o modelo de Berreyre, o modelo de Pintec, o modelo de Schumpeter e o Radar da Inovação. Cada modelo apresenta uma abordagem diferente para avaliar a inovação organizacional, com diferentes dimensões e critérios de avaliação. Por exemplo, o Manual de Oslo considera que a inovação pode ocorrer em produtos, processos, método de marketing e gestão organizacional, enquanto o modelo de Berreyre abrange a inovação em quatro dimensões principais que envolvem domínios tecnológicos, comerciais, organizacionais e institucionais. O Radar da Inovação, por

sua vez, envolve mais dimensões do que os outros modelos, permitindo uma análise com maior abrangência de características inovadoras de uma empresa (Paredes et al, 2014).

Nos contextos da inovação, foi abordado neste item a inovação em organizações, que abrange diversos temas de gerenciamento e estruturação para a administração de uma instituição, com o intuito de modificar a cultura e o ambiente organizacional em busca da inovação.

3.2.2 Inovações na Gestão Pública

A administração pública começou a se organizar nos séculos XVIII e XIX e o Estado Absolutista, que tinha todo o poder centralizado, não permitia o desenvolvimento público. Mas com a criação da Constituição Federal de 1988, as mudanças significativas na história brasileira começaram a consolidar os princípios democráticos e estabelecer direitos fundamentais para os cidadãos (Federal, 1988).

No Brasil, no transcorrer dos anos, a administração pública utilizou modelos de gestão diferenciados. Cada modelo implementado tinha características próprias, que influenciavam nas formas de gestão do Estado, na condução da ação pública. Cronologicamente, conforme o período histórico, esses modelos foram conduzidos e classificados como: patrimonialista (1500-1930), burocrático (1930-90), gerencialista (a partir de 1990) e societal (a partir da década de 2000) (Drumond et al, 2014).

Mas ao abordar a reforma da administração pública, basicamente são comparados dois modelos: administração burocrática e a administração gestonária (Pereira et al, 2020). A administração burocrática, corresponde a velha administração pública, inspirado nos princípios da burocracia de Max Weber, que visava à racionalização dos processos administrativos, introduzindo critérios de eficiência, impessoalidade e profissionalismo na gestão pública. A administração gestonária, chamada de nova administração pública, baseia seus princípios na Escola da Escolha Pública, pensamento econômico de Adam Smith, fundamentada na teoria econômica, voltados à eficiência, eficácia e performance (Lacerda, 2017). A diferença entre os dois modelos de administração, consiste em a primeira ter o foco no controle do processo de tomada de decisões e o segundo, ao imitar o gerenciamento de uma organização privada, em que prioriza o controle de resultados (Mazza, 2011).

A administração pública gerencial enfrenta dificuldades atualmente com a falta de diálogo e interação com diversos atores políticos, a implementação impositiva das mudanças, a dificuldade em realizar alterações devido à complexidade da estrutura e à falta de flexibilidade, a necessidade de contenção de gastos e respeito ao orçamento previamente acordado, e a resistência de servidores públicos e da sociedade em relação às mudanças propostas (Faganello et al, 2022).

Ao analisar a construção histórica contemporânea da administração pública brasileira, contada pelas reformas administrativas de caráter gerencial, o histórico tem como base quatro documentos: Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), Emenda Constitucional nº 19 de 1998, Agenda Nacional de Gestão Pública (2009) e Proposta de Emenda Constitucional nº 32 de 2020 (Faganello et al, 2022).

A reforma do Estado brasileiro, começou a mudar a partir dos princípios políticos e diretrizes operacionais para a materialização da reforma pelo Plano Diretor de Reforma do Estado, elaborado por Bresser Pereira (2000). Foi o marco referencial para a implementação da NGP nas instâncias governamentais, que contribuiu para institucionalização do hibridismo na relação entre o setor público e privado ao desenvolvimento da política de publicização, na primeira gestão do governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998), (do Estado, 1995).

O Plano Diretor da Reforma do Estado criado pelo Ministério da Administração Federal e a Reforma do Estado (MARE), neste documento estão envolvidas ideias de privatização, publicização e terceirização, medidas necessárias para reconstrução do Estado, superação da crise fiscal e aumento da governabilidade. As entidades da sociedade civil assumem responsabilidades básicas concernentes ao estado, mediante um conjunto muito heterogêneo de entidades: Organizações Sociais, Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), Organizações não Governamentais (ONGs), Fundações e Institutos, Empresas com Responsabilidade Social, dentre outras (do Estado, 1995).

O Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado tem como objetivo (Cavalcante,2018):

- Aumentar a governação do Estado, entendida como a sua capacidade administrativa para governar eficazmente e de forma eficiente, centrando-se nos serviços públicos para os cidadãos;
- Restringir o papel do Estado em funções essenciais;
- Descentralização de quase todas as políticas sociais para estados e municípios

- Transferir parcialmente as políticas regionais da União para os estados e promover a cooperação entre eles

Esse projeto é um instrumento de mudança da cultura burocrática para uma cultura gerencial, um novo modelo de valorização da participação e a iniciativa do setor público, reconhecido pelos princípios do setor privado, que prioriza a satisfação dos clientes, constância de propósitos, melhoria contínua, gestão participativa, envolvimento e valorização dos servidores públicos (Paes de Paula, 2005).

Seu objetivo é integrar os cidadãos à ação pública; definir indicadores de desempenho para avaliação de resultados e níveis de satisfação de clientes (internos e externos) e estimular a criatividade, o trabalho em equipe, a cooperação e a participação entre os servidores públicos (Paes de Paula, 2005).

No estado de Minas Gerais, aconteceu antes da reforma gerencial disseminada pela MARE em 1995 a adesão a NGP, foi por meio do Projeto Pró-Qualidade, Pacto de Minas pela Educação (31/01/1994), desenvolvido pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e pela SEE MG (Silva & Diniz, 2014). Esses projetos garantem a adaptação ao mundo da produção, em uma dinâmica interna em consonância com esses espaços, na adoção de parâmetros da política neoliberal incorporada pela administração empresarial para a gestão da escola (Silva & Richter, 2018). Essas mudanças permitiram o reconhecimento do cidadão como detentor de poder político pela participação e controle dos serviços públicos.

A gestão pública, passou a oferecer ao setor público um modelo burocrático diferente na organização, com enfoque efetivamente público, embora tenha restrições como a privatização em larga escala na atividade econômica; adoção de princípios de administração do setor privado; uso de incentivos de monetários como forma de garantir alto desempenho dos administradores públicos; a importância da diversidade e inclusão; a necessidade de repensar as esferas de poder e representação e exposição à concorrência do mercado no preenchimento de cargos públicos (Cunill Grau, 1998).

Nos últimos anos, o Brasil passou por diversas mudanças na gestão pública, com o objetivo de aprimorar a efetividade e a responsabilidade dos recursos governamentais, como a introdução do modelo de planejamento, orçamento e gestão por programas, com a criação da figura do gerente de programa; o estabelecimento do programa como forma básica de integração entre plano e orçamentos, fixando os princípios de gerenciamento dos programas e do plano; a criação da obrigação de

avaliação anual de desempenho de todos os programas e do plano, o desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais para o controle do desempenho e da gestão de restrições; o estabelecimento de uma relação de corresponsabilidade entre a comunidade e o Estado para assegurar a transformação social, ênfase na prestação de contas e transparência na utilização dos recursos públicos, a implementação de um modelo de gestão orientado para resultados, com foco na eficácia e eficiência na execução das ações dos programas (Garces, 2002).

A inovação na gestão pública ajuda o governo aumentar a eficiência e reduzir custos na máquina pública e nos serviços públicos, estimula a mudança na cultura do servidor para entregar resultados rápidos e eficientes. Além disso, a inovação é uma forma de lidar com as novas demandas sociais, como o combate à pandemia, questões migratórias, acesso à tecnologia e à informação, que devem ser consideradas junto ao orçamento público e aos princípios básicos do direito administrativo (Guimarães, 2021). No Estado de Minas Gerais, o órgão responsável pelo fomento à inovação no setor público é a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, de acordo com o decreto estadual nº 47.727, de 02 de outubro de 2019. Um dos principais projetos desenvolvidos é o Projeto Inova, uma iniciativa da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional, que tem como objetivo promover a inovação simplificação e transformação da ação governamental no âmbito da gestão pública estadual, por meio de metodologias inovadoras no atendimento público-alvo/usuário, bem como melhorar a prestação dos serviços (Guimarães, 2021).

Outro exemplo interessante acontece na Escola Nacional de Administração Pública (Enap), que em colaboração com o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), que tem implementado desde 1996, uma estratégia para promover a inovação na Gestão Pública Federal, por meio do Concurso Inovação na Gestão Pública. Este concurso visa estimular a introdução e a disseminação de práticas inovadoras na administração pública, reconhecendo e divulgando as iniciativas bem-sucedidas (Oliveira, 2014).

A premiação busca valorizar equipes de servidores públicos que, comprometidas com a melhoria dos resultados, dedicam-se a repensar atividades cotidianas por meio de inovações, sejam elas pequenas ou grandes. Tais inovações são definidas como "mudanças nas práticas anteriores, incorporando novos elementos na gestão pública ou combinando de maneira diferente os mecanismos

existentes, resultando em impactos positivos para o serviço público e para a sociedade" (Oliveira, 2014).

O estudo desenvolveu uma metodologia específica para analisar as iniciativas premiadas pelo Concurso, classificando-as com base no ambiente alvo, no tipo de inovação representada e no público beneficiado pela inovação. Além disso, foram identificados os fatores de sucesso destacados pelos gestores como críticos para a inovação, e foi avaliado se as iniciativas estão ativas ou inativas. A pesquisa também apresenta a Matriz Inovativa, organizando a distribuição das iniciativas analisadas de acordo com critérios de ambiente, tipo e capilaridade (Oliveira, 2014).

Diante das análises desses trabalhos, foi constatado que a inovação tecnológica e a mudança organizacional podem impactar positivamente a administração pública, aumentando a eficiência dos serviços públicos por meio da inovação tecnológica, com entregas de resultados mais rápidos e eficientes; com a mudança organizacional que pode contribuir para a redução de custos na máquina pública, tornando-a mais enxuta e eficaz e a associação dessas duas ações na solução das novas demandas sociais (Guimarães, 2021).

3.2.3 Inovações na Gestão Escolar

A Gestão Escolar na NGP, vive a transformação do precário equilíbrio entre a transposição dos conceitos, métodos e técnicas da administração empresarial para o contexto escolar, como uma política pública que abrange o ato social, político e democrático (Machado et al, 2020). Uma das essências do setor educacional na NGP, refere-se a gestão escolar. O objetivo é buscar maior eficiência no gasto dos recursos para a ampliação do atendimento público (Oliveira, 2018).

É importante ressaltar que a gestão escolar depende das instruções governamentais para o seu gerenciamento e processos administrativos. A Constituição Federal de 1988(CF/1988), em seu art. 206 e a Lei de Diretrizes e Base de 1996, em seu art. 3º(LDB/1996), direciona os princípios de ensino e aprendizagem na administração, priorizando a igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber; pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas; gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais; garantia do padrão de qualidade; valorização do

profissional da educação escolar e gestão democrática do ensino público, na prática cotidiana da escola pública (Machado et al, 2020).

Na Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (RBPAE), em 2018, publicou o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M., (2018), que correspondia a uma pesquisa de um grupo de pesquisadores, que utilizou um cunho teórico e documental, aplicando a técnica de análise de conteúdo para investigar os documentos relacionados à gestão escolar e à educação de qualidade apresentados em dez eixos temáticos principais:

- Gestão democrática: Refere-se à participação da comunidade escolar nas decisões e processos de gestão da escola, promovendo a democracia, a transparência e a inclusão de diferentes atores no ambiente educacional;
- Desenvolvimento da cultura dos Direitos Humanos: Envolve a promoção e disseminação dos princípios e valores dos direitos humanos no contexto escolar, visando à formação de cidadãos conscientes e comprometidos com a igualdade e a justiça social;
- Estruturação de ambientes de aprendizagem seguros e saudáveis: Diz respeito à criação de espaços físicos e psicossociais que propiciem um ambiente seguro, saudável e acolhedor para o desenvolvimento integral dos estudantes;
- Existência de um projeto político-pedagógico alicerçado em valores humanistas: Refere-se à elaboração de um projeto educativo que contemple valores humanistas, éticos e sociais, orientando as práticas pedagógicas e a formação integral dos estudantes;
- Articulação entre o educar e o cuidar: Envolve a integração entre as dimensões educativas e de cuidado, considerando a importância do bem-estar físico, emocional e social dos estudantes para o processo de aprendizagem;
- Prática pedagógica pautada pelos princípios da liberdade, da igualdade, da equidade e da diversidade: Refere-se à adoção de práticas pedagógicas que promovam a liberdade, a igualdade de oportunidades, a equidade e o respeito à diversidade, visando atender às necessidades individuais e coletivas dos estudantes;
- Desenvolvimento de competências: Diz respeito à promoção do desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e atitudes que preparem os estudantes para enfrentar desafios e se inserir de forma ativa na sociedade;

- Promoção da aprendizagem: Envolve a criação de estratégias e condições que estimulem a aprendizagem significativa, o pensamento crítico, a criatividade e a autonomia dos estudantes;
- Avaliação da qualidade educacional: Refere-se à implementação de processos avaliativos que permitam monitorar e aprimorar a qualidade do ensino, considerando diferentes dimensões do processo educativo;
- Formação, qualificação profissional e valorização dos profissionais da educação: Diz respeito à valorização dos profissionais da educação, por meio de políticas de formação continuada, qualificação profissional, valorização salarial e condições de trabalho adequadas.

É importante ressaltar que esses eixos temáticos são essenciais para promover uma educação de qualidade, a fim de garantir a efetivação ao direito à educação e o desenvolvimento integral do estudante. A abordagem pode contribuir para a promoção de ambientes escolares seguros, inclusivos e propícios ao aprendizado, além de fortalecer a atuação dos profissionais da educação e a participação da comunidade escolar (Menegat et al, 2018).

O gestor escolar é primordial para a execução e efetivação da garantia desses dez eixos na escola e para isso ele precisa estar comprometido com a promoção de uma educação de qualidade, ter habilidades de liderança, comunicação e gestão de pessoas, além de estar atualizado sobre as políticas e práticas educacionais, trabalhando sempre em conjunto com a equipe pedagógica e administrativa da escola e a comunidade escolar (Menegat et al, 2018).

Segundo Fullan e Quinn (2022), para transformar a sobrecarga e fragmentação em foco e coerência, o gestor precisa criar direcionadores corretos para transformar a educação. Os principais direcionadores correspondem às capacitações com foco nos resultados por meio do desenvolvimento de capacitação dentro do grupo e a interação com o sistema de responsabilidade externa; o cultivo de culturas colaborativas para produzir grupos e indivíduos fortes; aprofundamento a aprendizagem como alicerce em novas parcerias pedagógicas e melhores resultados, utilizando a tecnologia como acelerador e perspectivas de sistemas que constroem a direção e foco por meio da integração das ações.

Na gestão de inovação, algumas teorias têm contribuído para a pesquisa e possíveis investimentos que ocorra a mudança na organização. As principais são a abordagem de Tidd, Bessant e Pavitt (2008), que enfatiza a gestão da inovação como

um processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para alcançar resultados inovadores a partir de conhecimento, informação e criatividade; modelo de gestão operacional e gestão para inovação proposto por Rijnbach, que diferencia esses dois tipos de gestão e que pode ser implementado de forma eficaz, em que a importância de uma estrutura voltada à ação e um processo sistêmico que transformam ideias criativas em inovação; visão de inovação como combinação de uma proposta desejável, viável como negócio e tecnologicamente possível, conforme proposto por (Coelho, 2011).

A inovação na gestão escolar democrática é fundamental para alicerçar a mudança na educação, na busca por práticas inovadoras que possam transformar a educação, tornando-a mais inclusiva, eficaz e adaptada às necessidades dos estudantes e envolver também a implementação de novas metodologias de ensino, a integração de tecnologias educacionais, a criação de ambientes de aprendizagem dinâmicos e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua para os profissionais da educação (Menegat et al, 2018).

A gestão da inovação pode ser aplicada na gestão escolar ao estimular à criatividade e adaptação a novos cenários, considerando a inovação como a principal habilidade de gerenciamento do século XXI; foco no desenvolvimento de inovadores, não apenas na aquisição de novas tecnologias ou processos; aproximação da gestão e da inovação, considerando a gestão como meio de inovação e mudanças nas escolas; adoção de práticas de gestão da inovação, como planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para alcançar resultados inovadores a partir de conhecimento, informação e criatividade (Coelho, 2011).

Para a educação contemporânea, a inovação na gestão escolar é de extrema importância pois permite a adaptação às demandas e desafios atuais, promovendo a melhoria da qualidade do ensino, o desenvolvimento de habilidades e competências inovadoras, e a criação de uma cultura escolar e educacional que contribua para o desenvolvimento integral dos estudantes, com criação de espaços pedagógicos promissores para efetivar mudanças e buscar a inovação do conhecimento, produzindo saberes significativos para a comunidade escolar (Amorim, 2017)

Outro ponto importante para o gerenciamento escolar, é praticar na escola a cultura organizacional como influência na inovação, na aprendizagem, na participação da comunidade, na valorização dos estudantes, pois quando promove um ambiente propício para o ensino e a aprendizagem, pode intervir no comportamento dos

membros da comunidade escolar e na forma como a escola se relaciona com os desafios e oportunidades do ambiente educacional (Machado et al, 2007).

Para ter um ambiente inovador na educação é necessário que as instituições de ensino desenvolvam uma cultura de inovação que estimulem a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes, incentivem a experimentação e a resolução de problemas, promovam a colaboração e o trabalho em equipe, e utilizem tecnologias e metodologias inovadoras de ensino. A abertura a mudanças e uma liderança comprometida com a inovação é fundamental que proporcione a toda equipe envolvida, capacitações e treinamentos para utilizar novas tecnologias e metodologias de ensino e uma comunicação clara e transparente entre o gestor e os docentes, os estudantes e a comunidade em geral (de Araújo et al., 2015).

Na gestão educacional, a utilização da gestão de ideias e inovação, pode ajudar por meio das contribuições de ideias que melhore o ensino e a aprendizagem, com sugestões de novas metodologias de ensino, tecnologias educacionais, atividades extracurriculares. Essas ideias podem ser avaliadas e implementadas, colaborando para a melhoria contínua da qualidade da educação, com o intuito de promover a criatividade e a inovação na educação (Quandt et al, 2014).

Para acontecer as mudanças é primordial que a gestão escolar e todos os servidores envolvidos na educação tenha a flexibilização, pois ela pode trazer diversos benefícios, tais como: adaptação às mudanças no ambiente educacional; promoção da inovação educacional; resposta a ambientes hipercompetitivos; melhoria do desempenho organizacional (Saeed et al, 2021).

A inclusão de parceria com empresas e organizações na educação pode oferecer recursos e conhecimentos para a inovação na educação. Mas é importante que os governantes estejam sempre avaliando e medindo os resultados da inovação, para que possam ajustar e melhorar continuamente seus processos e práticas (de Araújo et al., 2015).

Para a realização de todo esse trabalho com o gestor escolar e a escola que administra, é necessário o apoio dos gestores educacionais, que são responsáveis pela administração e coordenação das atividades em instituições de ensino, pois eles desempenham funções relacionadas à gestão, liderança, planejamento, organização e avaliação das atividades educacionais. Esses profissionais têm um papel fundamental na promoção da qualidade do ensino, no desenvolvimento de práticas

inovadoras e na garantia de um ambiente educacional propício ao aprendizado e ao desenvolvimento integral dos estudantes (Amorim, 2017).

Os desafios mais enfrentados pelos gestores educacionais no Brasil, refere-se a falta de recursos financeiros e materiais, a necessidade de parcerias externas para enfrentar dificuldades econômicas e sociais, a falta de formação adequada para a gestão escolar, a necessidade de lidar com a diversidade cultural e social dos estudantes e o perfil diversificado de gestores escolares (Amorim, 2017).

Para que os gestores educacionais consigam resultados positivos na administração educacional, é necessário que toda a equipe que trabalha em sua governança, tenha um perfil inovador, seja defensor da educação, exerça lideranças visionária, promova o trabalho em equipe, tenha diálogo com seus funcionários e seja capacitado para as ações exercidas nas instâncias da Secretaria de Estado de Educação (SEE) (Amorim, 2017).

As dificuldades encontradas na gestão escolar ao lidar com a gestão da inovação incluem lidar com a constante mudança do ambiente escolar e conseguir desencadear processos de mudanças de forma progressiva e abrangente; ter uma liderança na escola do século XXI, em que exige compreensão de novo contexto e assimilação de novas visões e a reinvenção da tarefa de educar a partir da nova realidade e adaptar aos princípios da gestão de inovação, na busca de soluções organizativas inovadoras que possam contribuir para o desenvolvimento de ambientes escolares inovativos na educação básica (Coelho, 2011).

Para o gerenciamento da escola, o diretor é o principal ator responsável pela gestão escolar, ele tem o compromisso com a melhoria da qualidade e desempenho dos estudantes, o cumprimento das metas estabelecidas e favorecer a participação democrática com a comunidade escolar (Oliveira et al, 2017).

O trabalho de Gestão Escolar abrange uma equipe responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, composto pela equipe gestora, o diretor escolar, vice-diretor, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola (Luck, 2009).

Uma das atuações do profissional da educação, nos princípios da Gestão Escolar, corresponde a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos resultados, presentes nas ações educacionais, que permitem a promoção da aprendizagem e formação dos estudantes (Luck, 2009).

Para a inovação do currículo, a gestão educacional e escolar pode utilizar a gestão sistêmica em ciclos, para ajudar a manter o currículo inovador por meio de um processo contínuo de construção e reconstrução curricular. Esse tipo de gestão compreende em diversas fases inter-relacionadas, tais como diagnóstico, planejamento, implementação, gestão e monitoria, que se interligam e se repetem em ciclos contínuos, caracterizando a construção constante do currículo (GAETA, 2020).

Segundo a teoria de Hargreaves (1998), sobre a colaboração e a cultura profissional dos professores está intimamente ligada à inovação nas práticas educacionais na cultura de colaboração quando os educadores trabalham juntos e compartilham práticas, ideias e recursos para melhoria das práticas de ensino; na superação da cultura de individualismo, em um ambiente onde os professores se sintam encorajados a colaborar e a experimentar novas ideias, em vez de se isolarem em práticas individuais; as lideranças escolares criar ambientes que favoreçam a colaboração na cultura de inovação, onde os professores se sintam seguros para explorar novas metodologias e abordagens e mudança de mentalidade nas práticas dentro da escola; focar no desenvolvimento profissional com aprendizagem contínua, troca de experiências, comunidades de práticas; foco no estudante; resultados sustentáveis; resiliência e adaptação as constantes mudanças do mundo.

Alguns impactos de diferentes naturezas interferem no currículo inovador, esses podem estar relacionados a mudança na realidade, nas necessidades dos estudantes, nas metodologias de ensino-aprendizagem, nos avanços do conhecimento e no caráter mutável e flexível da sociedade atual, que vive transformações rápidas em várias de suas dimensões (GAETA, 2020).

O papel do gestor escolar em promover e apoiar a inovação curricular é muito importante para a instituição de ensino, é importante a inclusão de um ambiente propício à inovação, o estímulo à formação continuada dos docentes, o apoio à implementação de novas metodologias de ensino e a promoção de uma cultura de avaliação e melhoria contínua do currículo. A gestão precisa estar atenta às demandas da sociedade, do mercado de trabalho e às políticas públicas e diretrizes educacionais, de modo a garantir que o currículo inovador responda de forma eficaz às necessidades de formação dos profissionais. A gestão sistêmica e integrada à monitoria da inovação se mostra uma estratégia eficaz e imprescindível para manter o currículo inovador em um contexto de contínua transformação (GAETA, 2020).

Os impactos na gestão sistêmica no currículo inovador, pode acontecer devido às mudanças nas demandas da sociedade, no mercado de trabalho e nas políticas públicas, nas diretrizes educacionais, nas necessidades dos estudantes, nas metodologias de ensino-aprendizagem e nos avanços no conhecimento. A necessidade de uma constante vigilância e avaliação do currículo, garante que ele continue respondendo de forma inovadora às demandas de formação do profissional, a manutenção da modernidade e a adequação dos princípios epistemológicos que norteiam o currículo (GAETA, 2020).

O gestor escolar desempenha um papel fundamental no Acordo de Resultados, atuando como um agente responsável pela implementação das metas e estratégias pactuadas com a Secretaria de Estado de Educação (SEE MG), com a busca de atribuir para uma maior autonomia gerencial às instituições públicas estaduais por meio de metas, indicadores e estratégias de alinhamento de ações, e o gestor escolar é o responsável por liderar a equipe escolar na busca pela consecução desses objetivos. Ele é responsável por promover a participação da comunidade escolar nos processos de gestão, o que pode contribuir para a identificação das necessidades locais e para a tomada de decisões mais informadas e eficazes (de Alvarenga, 2014).

O diálogo e a participação também desempenham papéis fundamentais na reconstrução de uma escola pública de excelência pedagógica, por meio do fortalecimento da Comunidade Escolar, nas tomadas de Decisões Coletivas, na promoção da Inovação e na Avaliação Contínua, com o propósito de criar um ambiente escolar mais inclusivo, colaborativo e eficaz (Amorim, 2015). Contudo a inovação pode ser vista como um processo de transformação que modifica de maneira definitiva o processo de evolução do sistema e da escola, ao concretizar a ruptura com práticas escolares isoladas e fragmentadas, e despertando estudantes e docentes para o verdadeiro sentido pedagógico e filosófico da educação (Amorim, 2015).

3.3 Marketing Social

A discussão acerca do marketing social teve início com o artigo de Kotler e Zaltman em 1971, intitulado "Marketing Social: uma abordagem para mudança social planejada". O autor Philip Kotler é considerado um dos principais autores e pioneiros

do marketing social, juntamente com Gerald Zaltman. Eles foram fundamentais na introdução e no desenvolvimento do conceito de marketing social, estabelecendo as bases para a aplicação de estratégias de marketing para promover mudanças sociais positivas. Ao longo do tempo, outros autores e pesquisadores contribuíram significativamente para o avanço do campo do marketing social, expandindo suas aplicações e teorias (Wood, 2016).

O Marketing Social dispõe da associação de causa ou problema social, sem fins lucrativos, que visa gerar mudanças em prol do bem-estar social que se tratavam da saúde, educação, meio ambiente e prevenção à violência e ao crime (Silva, 2020). Em diversas áreas o Marketing Social pode ser aplicado, como promoção da saúde, proteção ambiental, combate à pobreza, educação, entre outros, visa sempre o bem-estar coletivo e a melhoria da qualidade de vida das pessoas, com a finalidade de promover as mudanças sociais e os comportamentos saudáveis na sociedade. Ele se concentra em influenciar atitudes, crenças e comportamentos em relação a questões sociais, de saúde pública e ambientais (Wood, 2016).

Conforme Andreasen (2014) para construir uma boa campanha no Marketing Social, precisamos de seis etapas fundamentais: escuta (envolve uma coleta de informações sobre o público-alvo, o mercado, a concorrência, as tendências e os problemas que a campanha pretende abordar), planejamento (o planejamento é uma fase em que se define uma estratégia geral da campanha), pré-teste (antes de lançar uma campanha em grande escala, é essencial realizar testes preliminares para avaliar sua eficácia), implementação (nesta fase, a campanha é lançada oficialmente, e as estratégias e táticas planejadas são colocadas na prática), monitoramento (acompanha o desempenho em tempo real) e revisão (com base nos dados e feedbacks obtidos na fase de monitoramento, a campanha é avaliada em relação aos seus objetivos iniciais) (Lima, 2020).

O marketing social enfrenta diversos desafios em sua aplicação, principalmente em relação à mudança de comportamento humano, em questões sociais e de saúde pública multifacetadas e complexas, na falta de recursos e financeiro para implementar os programas e na falta de colaboração e engajamento de partes interessadas, como o governo, empresas e comunidades (Wood, 2016). Outra dificuldade encontrada é a falta de conhecimento especializado nas áreas com tecnologia, ciências sociais e ambientais, o que pode ser um desafio para

organizações que não possuem essas habilidades internamente (Domegan, 2024). Os benefícios conquistados ao utilizar a perspectiva do Marketing Social incluem uma melhor imagem e reputação perante a sociedade, no compromisso com questões sociais; no engajamento com a comunidade na construção de relacionamentos positivos e fortalecimento de laços com o público-alvo; no cumprimento de responsabilidades sociais corporativas que pode ser valorizada pelos consumidores e partes interessadas; na inovação e diferenciação das lideranças nas organizações e impactos positivos na sociedade com melhorias nas condições sociais, de saúde e ambientais (Wood, 2016)

O Marketing Social desempenha um papel fundamental na promoção da inovação dentro das organizações, oferecendo uma variedade de benefícios. Isso inclui uma abordagem centrada no cliente, estimulando o pensamento crítico, fomentando a colaboração e parcerias, e incentivando a adoção de novas tecnologias. Essas estratégias visam inspirar a busca por soluções criativas e eficazes para questões sociais e de saúde pública, contribuindo assim para a evolução e melhoria contínua das organizações (Wood, 2016).

Uma nova abordagem utilizada é o macromarketing, que se concentra nas interações entre o sistema de marketing e a sociedade como um todo, em oposição ao marketing de uma empresa específica. Ele examina como as atividades de marketing afetam e são afetadas por fatores sociais, culturais, econômicos e políticos em nível macro, como comunidades, países e o mundo em geral. A teoria também se preocupa com questões éticas, sustentabilidade, desenvolvimento social e impacto global do marketing. Segundo Ekici et al, 2021, para o futuro o macromarketing apresenta várias visões que abordam:

- A necessidade de uma abordagem mais sustentável e ética para o marketing, com foco em práticas comerciais responsáveis e equitativas;
- A importância de uma abordagem multidisciplinar para o marketing, com colaboração entre pesquisadores de diferentes áreas para abordar questões complexas;
- A necessidade de uma abordagem mais orientada para o consumidor, com foco em entender as necessidades e desejos dos consumidores e fornecer soluções personalizadas;
- A importância de uma abordagem mais baseada em dados para o marketing, com uso de tecnologias avançadas para coletar e analisar dados de mercado;

- A necessidade de uma abordagem mais global para o marketing, com foco em entender as diferenças culturais e econômicas em diferentes regiões do mundo.

Para o autor Domegan (2024), os profissionais de marketing social precisarão desenvolver uma série de habilidades e conhecimentos para moldar o mundo até 2025. Algumas das competências essenciais incluem:

- **Compreensão das tecnologias emergentes:** Os profissionais de marketing social precisarão estar atualizados com as tecnologias emergentes, como inteligência artificial, análise de dados, automação de marketing e realidade aumentada, a fim de aproveitar essas ferramentas para promover mudanças positivas na sociedade;
- **Pensamento estratégico e inovador:** a capacidade de desenvolver estratégias inovadoras e adaptáveis para abordar questões sociais complexas será fundamental. Isso inclui a habilidade de identificar oportunidades de parcerias inovadoras e de liderar mudanças de ponta;
- **Conhecimento em sustentabilidade e responsabilidade social:** compreender os princípios da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa será crucial para desenvolver campanhas de marketing social eficazes que promovam a mudança positiva e sustentável;
- **Competências em análise de dados e mensuração de impacto:** a capacidade de coletar, analisar e interpretar dados para mensurar o impacto das campanhas de marketing social será essencial para demonstrar a eficácia das iniciativas e direcionar futuras ações;
- **Habilidades de comunicação e engajamento:** a capacidade de comunicar de forma eficaz e engajar diferentes públicos, incluindo stakeholders, comunidades e indivíduos, será fundamental para promover a conscientização e a mudança de comportamento.

Para serem pioneiros em mudanças de ponta, os profissionais de marketing social precisarão adotar uma abordagem proativa e visionária, buscando constantemente novas oportunidades e soluções inovadoras para os desafios sociais e ambientais. Isso pode envolver a exploração de novas tecnologias, a experimentação com abordagens de engajamento e comunicação, e a disposição para assumir riscos calculados em busca de impacto positivo. A inclusão de parcerias inovadoras no campo do marketing social pode criar oportunidades com colaborações interdisciplinares, engajamento com o setor privado, alianças com instituições acadêmicas e envolvimento com comunidades locais (Domegan, 2024).

No futuro do marketing social envolve-se uma série de abordagens inovadoras e transformadoras que visam promover mudanças positivas na sociedade e no meio ambiente. Alguns dos futuros do marketing social incluem (Domegan, 2024):

- **Marketing Social Regenerativo:** esta abordagem reconhece o papel fundamental do Planeta Terra como uma parte interessada chave no marketing social. Ela busca promover ações coletivas e mudanças transformadoras que considerem a natureza e o alcance da mudança, bem como os sistemas de provisionamento e tecnologias de alta e baixa;
- **Marketing Social Baseado na Mutualidade:** esta perspectiva busca mudar o paradigma de troca do marketing social de "eu para nós", promovendo trocas de valores baseadas na mutualidade. Isso implica considerar o impacto e os efeitos das transações de provisionamento em outros, incluindo o Planeta Terra;
- **Marketing Social Disruptivo:** esta abordagem visa interromper e, se possível, reverter os danos causados às comunidades e ao planeta pelos sistemas de abastecimento existentes. Ela busca acelerar a transição para padrões de comportamento diários sustentáveis e resilientes, abordando questões interculturais, intergeracionais, multiculturalismo e neurodiversidade;
- **Utilização de Tecnologias de Alta e Baixa:** o marketing social busca aproveitar tanto as tecnologias de ponta quanto às soluções contemporâneas de baixa tecnologia para promover mudanças resilientes que beneficiem coletivamente o planeta Terra e as comunidades. Isso inclui a combinação de comportamentos de alta e baixa tecnologia, mudanças sociais e de sistemas para enfrentar desafios como as alterações climáticas.

As abordagens inovadoras no marketing social podem influenciar as organizações a adotar uma mentalidade mais holística e responsável, promovendo a inovação com um foco não apenas no sucesso econômico, mas também no impacto social e ambiental (Domegan, 2024).

3.3.1 Marketing Macrossocial

O Marketing Macrossocial teve origem no Marketing Social, que iniciou na década de 1970 e 1971 pelos autores Kotler e Zaltaman, diante da necessidade de

um cuidado necessário com a sociedade nas causas e responsabilidades sociais (Rezende et al, 2015).

Mas com o tempo o Marketing Social começou a apresentar várias dificuldades, pois precisava de representações de demais autores (órgãos públicos, amigos, familiares, líderes e representantes de organizações sociais) para conseguir o comportamento desejado, pois anteriormente as intervenções aconteciam no âmbito individual (*downstream*). Quando o Marketing Social ampliou suas estratégias do foco individual para o coletivo, ocorreu um engajamento maior na adesão da mudança comportamental proposta (Rezende et al, 2015).

Foi diante dessas mudanças da ampliação do campo de atuação, que o Marketing Macrossocial se mostrou efetivo e começou a institucionalizar as mudanças e as normas em um problema sistêmico, com a influência de três níveis, o *downstream*, que se refere ao nível individual, o nível *midstream*, que corresponde aos grupos de líderes sociais, empresas, escolas e amigos, que por sua vez, são influenciados pelo nível *upstream*, o qual relaciona as atividades políticas e governamentais (Lima, 2020).

O marketing macrossocial é uma abordagem que visa promover mudanças sociais em larga escala por meio de intervenções nos três principais níveis sociais: *downstream*, *midstream* e *upstream*, que abordam os seguintes conceitos (Alves da Silva, 2023).

- *Downstream*: o nível *downstream* é o nível individual, que se refere às ações e comportamentos dos indivíduos. Nesse nível, o objetivo é influenciar o comportamento dos indivíduos para que eles adotem práticas mais saudáveis e positivas para a sociedade. Isso pode incluir ações de conscientização, campanhas publicitárias, programas de incentivo, entre outros.
- *Midstream*: o nível *midstream* é o nível dos grupos de referência, que inclui a família, amigos, colegas de trabalho, escola, comunidade, entre outros. Nesse nível, o objetivo é influenciar os grupos de referência para que eles apoiem e incentivem a adoção de comportamentos saudáveis e positivos pelos indivíduos. Isso pode incluir ações de mobilização comunitária, programas de incentivo em grupo, entre outros.
- *Upstream*: o nível *upstream* é o nível político e governamental, que inclui as atividades políticas e governamentais que visam promover mudanças sociais em larga escala. Nesse nível, o objetivo é influenciar as políticas públicas e as leis para que

elas promovam comportamentos saudáveis e positivos para a sociedade. Isso pode incluir ações de regulamentação, financiamento de programas sociais, entre outros.

Cada um desses níveis tem um papel importante na promoção de comportamentos saudáveis e positivos para a sociedade, e a abordagem integrada desses níveis é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Alves da Silva, 2023).

Uma das ferramentas utilizadas pela autora Alves da Silva, 2023) é a engenharia social, que tem o intuito de promover mudanças sociais em larga escala, interagindo estratégias de marketing social, a fim de influenciar comportamentos e promover ações que contribuam para o bem-estar social e a mudança sistêmica no contexto do marketing macrossocial.

A engenharia social na perspectiva do marketing macrossocial engloba uma variedade de estratégias e intervenções que visam influenciar comportamentos e promover mudanças sociais em larga escala, atuando nos diferentes níveis sociais para enfrentar problemas complexos e perversos enraizados na sociedade, tais como (Alves da Silva, 2023):

- Regulamentações e legislações: a criação de leis e regulamentos que visam promover comportamentos desejados e restringir práticas prejudiciais à sociedade;
- Mobilização comunitária: a promoção da participação ativa da comunidade em ações e campanhas que visam promover mudanças sociais, envolvendo a colaboração de diversos atores sociais;
- Pesquisa e educação: o desenvolvimento de estudos e ações educativas que buscam informar e conscientizar a população sobre questões relevantes para a promoção do bem-estar social;
- Financiamento: a alocação de recursos financeiros para apoiar iniciativas e programas que tenham como objetivo promover mudanças sociais positivas.

Os fatores macrossociais podem ser usados como base para estratégias ao marketing macrossocial, ao promover influências e condições que afetam as interações sociais em níveis mais amplos, como comunidades, sociedades e culturas, e utilizar as ações do marketing macrossocial, por meio de campanhas e estratégias, para intervir nas normas culturais, nas estruturas econômicas, nas políticas públicas e outras condições sociais que afetam o comportamento humano. Dessa forma, o uso dos fatores macrossociais estruturais pode beneficiar o marketing macrossocial,

permitindo que as campanhas e estratégias sejam mais eficazes na promoção de mudanças sociais positivas em níveis mais amplos da sociedade (Zapata et al, 2019).

Para exemplificar o marketing macrossocial implementado na prática, podemos citar alguns autores e seu objeto de estudo que utilizou esse estudo, para modificar o comportamento e alcançar o bem-estar social, conforme a pesquisa de (Lima, 2020):

- Nguyen et.al (2014): preservativos - ilustrar a necessidade do marketing social tanto *upstream* quanto *downstream* em relação ao *merchandising* de preservativos no contexto vietnamita;
- Hamby, Pierce, Brinberg (2016): educação baseou-se em três abordagens distintas de mudança social para destacar uma abordagem pragmática do marketing macrossocial. Em segundo lugar, apresentam um estudo de caso para ilustrar o valor da adesão, da geração de um fluxo de recursos duradouro e aplicação de princípios de marketing social para resolver um problema social significativo: o acesso à educação de qualidade para jovens quenianos de baixa renda;
- Kemper, Ballantine (2017): obesidade - introduzir a perspectiva multinível sobre transições sociotécnicas (MLP) para aprofundar nossa compreensão de como o marketing macrossocial pode ser usado para abordar problemas graves e, ao fazê-lo, conceituar ainda mais como as instituições formais e informais podem contribuir para este emergente campo de estudo.

O tema do marketing macrossocial pode ser aplicado em diferentes contextos, contribuindo para a inovação em organizações, na gestão pública e na gestão escolar, por meio da promoção de mudanças sociais positivas e da construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Alves da Silva, 2023).

A inovação em organizações, o marketing macrossocial pode ajudar a desenvolver estratégias de marketing mais abrangentes e integradas, que considerem não apenas os aspectos comerciais, mas também os impactos sociais de suas ações, na construção de uma imagem mais positiva da organização perante a sociedade, além de promover ações que contribuam para o bem-estar social (Alves da Silva, 2023).

O marketing macrossocial pode ajudar nas inovações das organizações de diversas maneiras, principalmente no que diz respeito à compreensão e atuação em níveis macroeconômicos e estruturais. Algumas formas pelas quais o marketing

macrossocial pode contribuir para a inovação nas organizações incluem (Prezoti, 2021):

- Identificação de oportunidades de inovação: ao analisar questões sociais em níveis macro, como na identificação de lacunas e oportunidades para inovações que tenham impacto significativo na sociedade e, por consequência, nas organizações;
- Colaboração e parcerias: o marketing macrossocial envolve a colaboração entre diversos agentes sociais, incluindo organizações, governos, e sociedade civil. Essa colaboração pode estimular parcerias inovadoras e a cocriação de soluções para desafios sociais complexos;
- Abordagem holística: ao considerar as interações entre diferentes níveis sociais (*downstream*, *midstream* e *upstream*), pode promover uma abordagem holística para a resolução de problemas, o que pode inspirar inovações que abordem questões de forma mais abrangente e integrada;
- Responsabilidade social e sustentabilidade: o marketing macrossocial enfatiza a importância de ações éticas e responsáveis, sem fugir do objetivo de transformação social. Isso pode influenciar as organizações a adotarem práticas inovadoras que promovam a sustentabilidade e o impacto social positivo.

Na gestão pública o marketing macrossocial pode fornecer ferramentas para a criação de políticas públicas mais efetivas e abrangentes, que considerem os diferentes níveis sociais e promovam mudanças sistêmicas. Isso pode contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população e para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa (Alves da Silva, 2023).

Algumas maneiras que o marketing macrossocial pode contribuir para a inovação na gestão pública, especialmente ao abordar questões sociais em níveis macroeconômicos e estruturais, incluem (Prezoti, 2021):

- Identificação de desafios sociais complexos: o marketing macrossocial pode ajudar a identificar e compreender desafios sociais complexos que afetam a sociedade como um todo, fornecendo insights valiosos para a inovação na gestão pública;
- Colaboração e engajamento com a sociedade: ao envolver uma variedade de partes interessadas, incluindo organizações, comunidades e cidadãos, para promover a colaboração e o engajamento ativo na resolução de problemas sociais, o que pode levar a inovações na gestão pública;
- Desenvolvimento de políticas e programas mais eficazes: com uma compreensão mais abrangente das questões sociais, o marketing macrossocial pode

contribuir para o desenvolvimento de políticas e programas mais eficazes, que abordem as causas subjacentes dos problemas e promovam mudanças significativas;

- Promoção da transparência e prestação de contas: o marketing macrossocial pode ajudar a promover a transparência e a prestação de contas na gestão pública, incentivando práticas éticas e responsáveis que são fundamentais para a inovação e o progresso social.

Na abordagem da gestão escolar, o marketing macrossocial pode ajudar a fornecer estratégias para a promoção de mudanças sociais positivas no ambiente escolar. Isso pode incluir ações que visem promover a inclusão social, a diversidade e a igualdade de oportunidades, além de estratégias para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e para a promoção do bem-estar dos estudantes (Alves da Silva, 2023).

Portanto, o marketing macrossocial pode ser uma ferramenta poderosa para impulsionar a inovação na gestão escolar, ao fornecer insights, promover a colaboração e engajamento, e orientar o desenvolvimento de estratégias educacionais mais eficazes e responsáveis (Prezoti, 2021).

O principal objetivo do Marketing Macrossocial é focar na mudança positiva em cada nível do sistema. Na pesquisa, será utilizado a teoria Marketing Macrossocial para identificar nas três instâncias o comportamento desejado para utilização da Gestão Escolar na NGP, na oportunidade de implementação de inovações de gestão e pedagógicas no contexto de implantação do Novo Ensino Médio.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

4.1 Tipo e abordagem da pesquisa

Quanto ao tipo a presente pesquisa se caracteriza como descritiva. De acordo com Creswell (2007), uma dissertação descritiva dentro de uma abordagem de pesquisa descritiva tem como objetivo descrever sistematicamente um fenômeno, evento ou situação sem a intenção de testar hipóteses ou estabelecer relações causais. Esse tipo de pesquisa é focado em "o que" está acontecendo, em vez de "por que" ou "como" algo acontece. O pesquisador busca oferecer uma descrição detalhada e precisa dos aspectos observáveis do fenômeno em estudo, utilizando frequentemente métodos como entrevistas, observações ou levantamento de dados documentais.

Nessa dissertação utilizou-se a pesquisa de campo, em uma investigação empírica, que foi realizada no local onde ocorre o fenômeno pesquisado, por meio de entrevistas, referente a aplicação da Gestão Escolar na inovação da NGP, das escolas públicas que atendem o Projeto Somar (Vergara, 2006). O intuito foi descobrir com que natureza, características e conexões a inovação estava presente nas escolas do Projeto Somar, utilizando a teoria do Marketing Macrossocial.

Quanto a abordagem a pesquisa se caracteriza como qualitativa. A abordagem qualitativa é uma forma de pesquisa que busca explorar e entender o significado atribuído por indivíduos ou grupos a um problema ou fenômeno social. Ela envolve a coleta de dados em ambientes naturais, utilizando métodos como entrevistas, observações e documentos, sendo o pesquisador a peça-chave no processo de interpretação dos dados. O foco está em interpretar o contexto e as percepções dos participantes, em vez de testar hipóteses pré-definidas. Creswell (2007), também enfatiza que a análise qualitativa é indutiva, ou seja, ela permite que padrões, temas e significados emergentes sejam construídos a partir dos dados coletados (Creswell, 2007).

4.2 Método de pesquisa

Quanto ao método foi realizado um estudo de caso único, que compreende a investigação empírica do Projeto Somar que examina um caso contemporâneo dentro de seu contexto real, que permite capturar a singularidade do caso, explorando seus detalhes ricos e contextuais, compreendendo em profundidade o contexto, os mecanismos e as dinâmicas envolvidas no caso e a exploração dos fenômenos complexos que não podem ser dissociados de seus contextos em três escolas pilotos do Estado de Minas Gerais (Yin, 2001).

A pesquisa de Estudo de Caso Único envolveu três escolas públicas, Escola Estadual Francisco Menezes Filho, Escola Estadual Coronel Adelino Castelo Branco e a Escola Estadual Maria Andrade Resende, que desde fevereiro de 2022, passaram a integrar o Projeto Somar - Gestão Compartilhada com uma Organização da Sociedade Civil – Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia – CETEB. Nesta Gestão, o Diretor, os Vices Diretores e a Secretária Escolar são funcionários do Estado e os demais colaboradores (Coordenadores, Professores e Funcionários) são contratados pela Associação CETEB.

A escolha das escolas aconteceu por meio das Comissões da Equipe Central e SRE, que priorizaram escolas com notas baixas no IDEB, dificuldades na gestão escolar e o clima escolar deficitário.

Quadro 2 – Informações sobre as escolas piloto

SRE	NOME DA ESCOLA	MUNICÍPIO	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE ESCOLARIDADE	NÍVEL	Nº DE MATRÍCULAS	Nº De Funcionários	Nº DE TURMAS	TURNO	ANO DE ESCOLARIDADE	Nº DE TUMAS POR ANO DE ESCOLARIDADE					
Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana A	EE CORONEL ADELINO CASTELO BRANCO	Sabará	Zona Urbana	Ensino Regular	Ensino Médio	444	38	16	Manhã	1º ano	3					
										2º ano	4					
										3º ano	3					
						708	61							Tarde	1º ano	3
															2º ano	2
															3º ano	1
									1º ano	4						

SRE	NOME DA ESCOLA	MUNICÍPIO	LOCALIZAÇÃO	TIPO DE ESCOLARIDADE	NÍVEL	Nº DE MATRÍCULAS	Nº De Funcionários	Nº DE TURMAS	TURNO	ANO DE ESCOLARIDADE	Nº DE TUMAS POR ANO DE ESCOLARIDADE
Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana C	EE FRANCISCO MENEZES FILHO	Belo Horizonte	Zona Urbana	Ensino Regular	Ensino Médio			26	Manhã	2º ano	4
										3º ano	4
									Tarde	1º ano	5
										2º ano	4
										3º ano	2
									Noite	1º ano	1
2º ano	1										
3º ano	1										
Superintendência Regional de Ensino - Metropolitana C	EE MARIA ANDRADE RESENDE	Belo Horizonte	Zona Urbana	Ensino Regular	Ensino Médio	831	63	26	Manhã	2º ano	6
										3º ano	6
									Tarde	1º ano	8
										2º ano	2
										3º ano	1
									Noite	1º ano	1
										2º ano	1
										3º ano	1

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Uma observação importante na EE Adelino Castelo Branco, a escola possui salas Temáticas. As aulas são organizadas de maneira diferente das salas de aula tradicionais. Em vez de o professor se deslocar entre as salas, cada disciplina tem uma sala dedicada, com recursos e materiais específicos para aquele conteúdo. Proporcionando a rotatividade de estudantes, interação, especificação do ambiente, flexibilidade, autonomia e foco no contexto da disciplina. As outras duas escolas utilizam a forma tradicional, mas os estudantes se sentam em duplas.

O objetivo dessa mudança foi proporcionar uma administração mais eficiente com novas oportunidades, estratégias e mecanismos de gestão que trouxeram benefícios para a escola e para o ensino.

4.3 Unidades de observação e Sujeitos de pesquisa.

As unidades de observação foram três escolas SEE MG que o Projeto Somar administra: Escola Estadual Adelino Castelo Branco, Escola Estadual Francisco Menezes Filho e Escola Estadual Maria Andrade Resende. Duas dessas escolas estão localizadas em Belo Horizonte e uma no município de Sabará.

Para realizar a entrevista de pesquisa, utilizou a perspectiva do marketing macrossocial, por isso os sujeitos foram os atores evidenciados nos três níveis sociais (governo, sociedade e indivíduos). Dentre os sujeitos entrevistados, três permitiram a identificação de seus nomes nas falas citadas na Análise de Dados que são Secretário de Educação - Igor de Alvarenga Oliveira Icassatti, Subsecretaria de Educação Básica - Kellen Senra e o Superintendente Executivo da CETEB - Claudenir Moreira Machado.

A pesquisa foi submetida à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisas (CEP) do Centro Universitário Unihorizontes, Protocolo: 2024021722234 e a Assessoria de Ensino Superior (ASU), conforme o número de protocolo: 1260.01.0128194/2024-83, 1260.01.0126066/2024-18, 1260.01.0129254/2024-78.

E a realização das entrevistas teve início no dia 12 de agosto de 2024, nos respectivos setores responsáveis da SEE-MG, SREs Metropolitanas A e C e escolas.

Conforme os três níveis do marketing macrossocial, o público convidado para a entrevista foi constituído pelos seguintes atores sociais:

1 Nível *uspstream* (governo):

Órgão Central:

- Secretário de Educação - 1 servidor(a);
- Subsecretária de Educação Básica - 1 servidor (a);
- Superintendente de Políticas Públicas - 1 servidor (a);
- Diretora do Ensino Médio (gestora do Projeto) - 1 servidor (a)
- Analista do Projeto Somar - 1 servidor (a);
- Parceiro Público-privado - CETEB - 1 parceiro;

Superintendência Regional de Ensino:

- Superintendente Regional de Ensino das Superintendências Regionais de Ensino - Metropolitanas A e C - 2 servidores;
- Inspetor Escolar que atendem as escolas do Projeto Somar da SRE Metropolitana C - 1 servidores;

- Presidente da comissão do Projeto Somar da SRE Metropolitana A - 1 servidor (a);
 - Analista da comissão do Projeto Somar da SRE Metropolitana C - 1 servidor (a);
 - O Gestor Escolar de cada escola pesquisada - 3 servidores;
- 2 Nível *midstream* (Comunidade):**
- O Coordenador Pedagógico ou de Ensino de cada escola pesquisada - 3 servidores;
 - Docente de cada escola pesquisada e um ex-docente - 4 servidores;
 - Pais de estudantes de cada escola pesquisada - 3 pais
 - Professores alocados efetivos da SEE-MG - 3 servidores
- 3 Nível *downstream* (individual):**
- Estudantes com 18 anos ou mais de idade e egressos do ano de 2023 - com o total de 11 estudantes.

A participação total de entrevistados, de acordo com os níveis do marketing macrossocial e tempo de participação no Projeto Somar, correspondeu a 44 pessoas para a coleta e análise de dados, conforme o **APÊNDICE A**.

4.4 Técnica de coleta de dados

A técnica de coleta de dados foi por meio de um roteiro, formulado conforme os três níveis do marketing macrossocial a partir do referencial teórico e disponível no **APÊNDICE B**.

O roteiro semiestruturado foi elaborado para guiar as entrevistas conforme os três níveis do marketing macrossocial e para cada sujeito de pesquisa, garantindo que as questões abordassem aspectos relevantes sobre o nível *Upstream* (Gestores Governamentais, Gestores Escolares e Gestor do CETEB), o nível *Midstream* (Professores das escolas, Professores Alocados, Coordenadores Pedagógico e de Ensino e Pais dos estudantes) e no nível *Downstream* (Estudantes) e os aspectos relevantes da implementação do Projeto Somar e as percepções dos participantes em relação a ele e relacionado aos temas de Inovação organizacional, Inovação de Gestão Pública e Inovação na Gestão Escolar, conforme descrito no Referencial Teórico desta dissertação.

Os participantes foram escolhidos aleatoriamente, de diferentes grupos, como gestores governamentais, gestores escolares, professores, pais, parceiros, estudantes de cada escola-piloto, para garantir uma visão abrangente sobre a implementação do projeto. As entrevistas aconteceram online com os gestores governamentais da SEE-MG, SRE e o CETEB, em dias agendados, com a duração de uma hora e concomitantemente ao Google Meet, a entrevista também foi gravada. Nas três escolas foram realizadas as entrevistas presenciais e os dados foram coletados por meio de gravações de áudio dos diretores escolares, coordenadores de ensino ou pedagógico, professores, pais e estudantes, com a duração em média de 45 minutos. Todos os participantes das entrevistas, tanto online como presencial, responderam e assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecimento.

Após a coleta de dados, os áudios das gravações foram transcritos por meio do aplicativo Escriba. Posteriormente a coleta, as informações foram analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias, subcategorias e temas relacionados às percepções dos participantes envolvidos no Projeto Somar. A técnica de coleta de dados foi fundamental para entender as dinâmicas e desafios enfrentados na implantação e implementação do projeto, bem como as inovações e melhorias percebidas pelos diferentes atores envolvidos.

Ao coletar todos os dados, foram feitas leituras flutuantes para a familiarização com as falas. Diante disso foi realizada a categorização dos dados que resultaram em uma dimensão de análise, sendo Implantação e Implementação do Projeto Somar e a Gestão Compartilhada na SEE MG e suas categorias: Implantação do Projeto Somar - Concepção e Implementação do Projeto Somar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais.

No processo de análise dos dados, a primeira categoria que aborda a Implantação do Projeto Somar - Concepção foi dividida em sete subcategorias, sendo essas: o Processo de contratação na Gestão Compartilhada, a Instituição escolhida para executar a implementação do Projeto Somar, Comissão de monitoramento do Projeto Somar, Desafios enfrentados na implantação do Projeto Somar, Processo de escolha das escolas na implantação, Objetivos específicos e Metas da Gestão Compartilhada e SEE-MG no Plano de Trabalho, Expectativas da Governança e da Gestão Compartilhada na implantação do Projeto Somar. Essa categoria compreende o primeiro objetivo específico que identifica no nível *upstream* como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e

implementar da Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes, que mais à frente será discutido na seção 4.7.1 deste trabalho.

A segunda categoria aborda a Implementação do Projeto Somar nas escolas estaduais de Minas Gerais foi dividida em cinco subcategorias que são o Nível *Upstream* – Percepções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares; o Nível *Midstream* – Percepções dos Professores, Profissionais da Educação e Comunidade Escolar; o Nível *Downstream* – Percepções dos Estudantes sobre o Projeto Somar, Pontos Positivos e de Melhoria do Projeto Somar e as discussões e comparações entre os níveis do Marketing Macrossocial sobre a implementação do Projeto Somar . As três primeiras subcategorias discutem os três objetivos específicos que identifica no nível *Upstream* como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes; identificar no nível *Midstream* se e como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação; identificar no nível *Dowstream* a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir de mudanças implementadas e as duas últimas subcategorias discutem o objetivo geral que Identifica e analisa como os atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial percebem as inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto na cidade de Belo Horizonte e Sabará, que será tratado na seção 4.7.2 deste trabalho.

4.5 Estratégia de análise dos dados

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Conforme Bardin, 1977, a técnica corresponde a uma apreciação crítica do assunto em pesquisas qualitativas e quantitativas. As etapas da análise de conteúdo, assim como ocorre no inquérito sociológico ou na experimentação, estruturam-se em três fases principais:

1. Pré-análise;
2. Exploração do material;

3. Tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é a fase de organização que visa sistematizar as ideias iniciais e torná-las operacionais, criando um esquema claro para o desenvolvimento das operações de análise. Essa fase pode ser flexível, permitindo a introdução de novos procedimentos, mas deve ser precisa. As três principais missões da pré-análise incluem a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação de hipóteses e objetivos, e a elaboração de indicadores que sustentam a interpretação final (Bardin, 1977).

A pré análise, inicialmente foi realizada uma leitura flutuante dos dados transcritos das entrevistas, para a familiarização com o conteúdo e captar a essência das falas dos participantes. Após essa leitura, foram organizados de forma sistemática os dados, agrupando as falas dos entrevistados, de acordo com temas e subtemas relevantes para a pesquisa. Para a definição das categorias, subcategorias e temas, primeiramente foram definidas categorias que refletissem os principais tópicos abordados nas entrevistas. Essas categorias serviram como base para a análise de conteúdo, permitindo uma interpretação mais clara e estruturada dos dados e a construção das subcategorias e temas.

A exploração do material é a fase em que se realiza a análise detalhada dos documentos selecionados. Durante essa etapa, o pesquisador examina o conteúdo de forma sistemática, buscando identificar padrões, temas e categorias relevantes. Essa fase envolve a aplicação dos indicadores previamente elaborados e a coleta de dados que serão utilizados para a interpretação final. A exploração do material é crucial para transformar as informações brutas em dados significativos que contribuirão para a análise e conclusões da pesquisa (Bardin, 1977).

A exploração do material aconteceu em várias etapas que permitiram uma análise detalhada e crítica dos dados coletados. A primeira fase foi a codificação dos dados, que envolveu a atribuição de códigos a segmentos específicos das falas dos entrevistados, facilitando a organização e a identificação de padrões e temas relevantes. O segundo passo foi o agrupamento dos códigos em categorias mais amplas, que refletiam os principais tópicos e questões abordadas nas entrevistas, a fim de estruturar a análise e focar em áreas específicas de interesse, como percepções sobre a gestão compartilhada e as inovações do Projeto Somar. A terceira etapa foi o momento da apreciação crítica das informações. Isso envolveu a identificação de significados, motivações e experiências dos participantes, além de

considerar o contexto social e cultural em que as falas foram produzidas. A exploração desse material culminou na interpretação dos resultados, onde os dados foram analisados à luz dos objetivos da pesquisa, buscando compreender como as percepções dos diferentes atores envolvidos no Projeto Somar se relacionavam com as práticas de gestão educacional e as estratégias de marketing macrossocial. Por último, foi realizado também durante a exploração dos dados, a validação dos resultados, comparando-os com a literatura existente e considerando as implicações para a prática educacional e para futuras pesquisas.

O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação são etapas finais da análise de conteúdo. Nesta fase, os dados brutos obtidos durante a exploração do material são processados para se tornarem significativos e válidos. Isso envolve a organização dos resultados em categorias e a análise das frequências absolutas ou relativas. A inferência refere-se à relação entre os dados empíricos e as hipóteses teóricas, buscando estabelecer correspondências que validem as conclusões. Por fim, a interpretação envolve a análise crítica dos resultados, permitindo que o pesquisador extraia significados e implicações a partir dos dados analisados, contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado (Bardin, 1977).

O tratamento dos resultados, foi o momento que após a exploração do material, os dados organizados e sistematizados, permitiu a apresentação dos resultados de forma clara na tabela do Apêndice C, que facilitou a visualização das informações coletadas, informando assim as categorias, subcategorias e temas a serem discutidos. Para realizar as inferências dos dados coletados, utilizou-se os objetivos da pesquisa para entender como as percepções dos participantes sobre o Projeto Somar se relacionavam com as práticas de gestão educacional e as inovações implementadas, fazendo conexões entre os dados empíricos e as teorias existente, a fim de contribuir e apresentar uma compreensão mais profunda do fenômeno estudado. A interpretação dos resultados foi uma fase crítica, pois precisou fazer a reflexão sobre o significado dos dados e suas implicações. Isso envolveu considerar o contexto social, cultural e histórico em que as entrevistas foram realizadas, bem como as experiências e motivações dos participantes. A interpretação buscou responder às perguntas de pesquisa e oferecer insights sobre os desafios e sucessos da implementação do Projeto Somar. Para realizar a discussão dos resultados, foi necessário utilizar a literatura existente e fazer descobertas em um contexto mais amplo e identificar possíveis implicações para a prática educacional e para futuras

pesquisas. Todo esse trabalho culminou nas considerações finais que foram apresentadas na dissertação. Essas conclusões refletiram sobre a eficácia do Projeto Somar e sugeriram caminhos para melhorias e futuras implementações.

De acordo com Alves e Silva (2023), ao utilizar o marketing macrossocial na gestão pública foi possível identificar ferramentas importantes para a criação de políticas públicas mais efetivas e abrangentes, considerando os diferentes níveis sociais e promovendo mudanças sistêmicas, que contribuíram para a melhoria da qualidade de vida da comunidade.

Como apresentado na metodologia, os sujeitos da pesquisa foram escolhidos de acordo com a teoria Marketing Macrossocial, que são os níveis *Upstream*, *Midstream*, *Downstream*, todos envolvidos na implantação e implementação do Projeto Somar, conforme especificado no quadro de categorias no **APÊNDICE C**.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 Implantação do Projeto Somar - Concepção

Quadro 3 – Implantação Projeto Somar

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
<p>IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG</p>	<p>Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;</p>	<p>IMPLANTAÇÃO DO PROJETO SOMAR - CONCEPÇÃO</p>	<p>Processo de contratação na Gestão Compartilhada Instituição escolhida para executar a implementação do Projeto Somar Comissão de monitoramento do Projeto Somar Desafios enfrentados na implantação do Projeto Somar</p>	<p>Alocação dos professores efetivos nas escolas estaduais Defasagem do estudante devido a pandemia e</p>

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
			<p>Processo de escolha das escolas na implantação</p> <p>Objetivos específicos e Metas da Gestão Compartilhada e SEE-MG no Plano de Trabalho</p> <p>Expectativas da Governança e da gestão compartilhada na</p>	<p>aprovação automática</p> <p>Resistência do Sindicato e dos professores efetivos alocados</p> <p>Falta de conhecimento sobre o Projeto Somar</p>

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
			implantação do Projeto Somar	

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

O presente capítulo tem a finalidade de explicar como aconteceu o processo de implantação do Projeto Somar, na visão dos sujeitos do nível *Upstream* (Gestores Governamentais, Gestores Escolares) entrevistados na pesquisa.

Ao analisar as entrevistas dos gestores governamentais, foi possível visualizar diversos procedimentos utilizados para suprir as necessidades na implantação da Gestão Compartilhada, como o processo de contratação da instituição parceira, a criação de uma comissão para o monitoramento do Projeto Somar, soluções plausíveis para os desafios enfrentados na implantação, a construção de metas no plano de ação entre o parceiro e a SEE-MG, expectativas da Governança e da gestão compartilhada na implantação do Projeto Somar, colocadas como subcategorias desta categoria.

5.1.1 Processo de contratação na Gestão Compartilhada

Foi perguntado aos gestores como aconteceu o processo de contratação, planejamento e critérios na escolha do parceiro para a concepção do Projeto Somar e nessa perspectiva todos entrevistados confirmaram que a parceria seria por meio do chamamento público, entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, em regime de mútua cooperação com entidades privadas sem fins lucrativos. Tal perspectiva pode ser comprovada por meio do Superintendente Executivo do CETEB (H1):

...2021, nós identificamos o edital do governo de Minas fazendo a chamada de edital pública para organizações sociais (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Conforme visto na citação (H1), o entrevistado relatou como foi realizada a parceria com a SEE MG. Essa perspectiva reforça a ideia de que a gestão compartilhada é uma estratégia eficaz para a implementação de projetos educacionais, como o Projeto Somar, ao diversificar as parcerias e melhorar a prestação de serviços na educação pública. Sano e Abrucio (2008), discutem a Nova Gestão Pública (NGP) e como ela permite a flexibilização da administração pública e o aumento da *accountability* (responsabilização governamental).

Eles abordam a criação de entidades públicas não estatais, como as Organizações Sociais (OS) e a importância de parcerias com novas instituições para a prestação de serviços diversificados.

A teoria de Marketing Macrossocial, conforme Prezoti, (2021), contribuiu no envolvimento da colaboração e parcerias, para estimular a inovação e cocriação de soluções para desafios complexos, como por exemplo as OS.

O autor Bresser-Pereira (2004), também contribuiu para a compreensão do processo de contratação e gestão compartilhada, oferecendo uma base teórica que sustenta a análise do Projeto Somar e a importância de parcerias eficazes na administração pública.

Cabe destacar que, conforme afirmação do Secretário de Educação de Minas Gerais, o processo de contratação do parceiro não seria uma parceria público-privada e sim uma Gestão Compartilhada, com uma instituição sem fins lucrativos.

Primeiro, tem que fazer um ponto aí. O projeto SOMAR não é uma parceria público-privada porque ele é uma... Gestão compartilhada. Gestão compartilhada porque ele envolve o OSC, né? Não é instituição privada (B5) Secretário de Educação.

(...) é um ponto, assim, fundamental 'pra' poder demonstrar a diferença. Então não envolve lucro entre a parceria da secretaria e a parceria da escola. E a escola permanece pública (B5) Secretário de Educação.

Conforme visto no texto (B5), o entrevistado relatou a importância de definir corretamente o processo utilizado no processo de adesão à parceria, que corresponde à Lei 13.019/2014. Os autores Andrade (2010), Souza (2003), Bresser-Pereira (2004), citados no referencial teórico da dissertação, ajudaram a fundamentar a distinção feita pelo Secretário de Educação, enfatizando que a Gestão Compartilhada é um modelo

que promove a colaboração entre a administração pública e as organizações da sociedade civil, sem a intenção de lucro e que mantém a escola como uma instituição pública. Essa compreensão é crucial para a gestão compartilhada, pois estabelece um marco legal e conceitual que orienta a implementação de parcerias, visando o bem-estar social e a melhoria da educação, conforme previsto na Lei 13.019/2014. Essa lei estabelece diretrizes claras para a colaboração entre a administração pública e as OSCs, promovendo um ambiente de transparência e responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Um ponto importante abordado tanto pelo Secretário de Educação como a Subsecretária de Educação Básica, foi que o tempo utilizado no momento da concepção e contratação do parceiro na Gestão Compartilhada foi muito reduzido. Tal ponto de vista pode ser comprovada por meio das frases citadas dos entrevistados (B4 e B5):

O processo de implantação e implementação, acho que a transição de fato foi um tempo curto. Nós precisávamos de um tempo maior para desenvolver a transição dessa gestão compartilhada por ser um modelo diferente de você ter uma gestão única na secretaria (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

Foi rápida. Então, nós comunicamos aos gestores. E no outro dia, nós já estávamos conversando com os professores das escolas. Então, foi um processo de comunicação rápida (B5) Secretário de Educação.

Conforme citado pelos dois entrevistados, o tempo para execução da implantação foi muito curto, necessitando de um tempo maior para fazer a transição nas escolas escolhidas para a execução do Projeto Somar. De acordo com os autores Silva & Richeter (2018), Sano & Abrucio (2008), Machado et al. (2007), eles ajudam a fundamentar a ideia de que a rapidez na implantação e na implementação pode ser um desafio, pois a transição para a Gestão Compartilhada requer um tempo adequado para que todos os envolvidos, desde gestores até professores, compreendam e se adaptem às novas responsabilidades e processos. A falta de tempo pode comprometer a eficácia da gestão, dificultando a comunicação e o alinhamento entre as partes, o que é crucial para o sucesso do Projeto Somar. Portanto, a reflexão sobre a necessidade de um tempo maior para a transição é essencial para garantir que a Gestão Compartilhada seja implantada e implementada de forma eficaz e sustentável.

No Brasil somente Minas Gerais tem uma parceria de Gestão Compartilhada que coordena a parte administrativa e pedagógica, conforme destacado na fala do Secretário de Educação:

É inédito. Não existe um único modelo no Brasil que a organização civil, ela cuida da parte administrativa e pedagógica (B5) Secretário de Educação.

Na passagem mencionada, o Secretário de Educação destaca a singularidade da parceria de Gestão Compartilhada em Minas Gerais, afirmando que é um modelo inédito no Brasil. Essa afirmação é corroborada pelo autor Souza (2003), que menciona a implementação da Gestão Compartilhada no Estado do Paraná a partir de 1995, mas ressalta que o modelo atual em Minas Gerais, que envolve a coordenação dos processos administrativa e pedagógica por uma organização civil, não tem precedentes no país, quando envolve os dois processos na responsabilidade da OSC.

A importância de ter uma ação inédita no governo, como a Gestão Compartilhada em Minas Gerais, é significativa para a gestão compartilhada porque envolve a inovação e experimentação, a flexibilidade e adaptação, engajamento da comunidade e referência para outros estados.

A Nova Gestão Pública necessita de práticas inovadoras baseada em resultados, descentralização de decisões, prioridade na satisfação do cliente, com inovações que permitem melhorar a eficiência e eficácia do setor público, como práticas inéditas citada pelo entrevistado (B5) (Oliveira, 2015).

Como critério para a escolha do parceiro, foi priorizado pela Secretaria de Educação a experiência em gestão escolar, conforme destacado pela Subsecretária de Educação Básica.

Bem, eu acho que o que chamou muita atenção depois da decisão final, principalmente quando a gente chega nas duas OSC que estavam lá dentro do chamamento público, primeiro a experiência em gestão de escola, a OSC com a experiência na oferta de educação básica, em compreender o que é uma educação básica e a gestão de um ensino de rede (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

A fala (B4), mostra a importância de contratar uma parceria com experiência na gestão escolar e a experiência na oferta de educação básica, pois corresponde um

critério fundamental para entender os desafios e o conhecimento prático na educação. De acordo com Pereira (2002), se a implementação da gestão pública não for realizada de maneira apropriada e alinhada à realidade social e política, pode provocar a fragmentação e descoordenação das políticas públicas.

O objetivo da SEE MG em implantar a Gestão Compartilhada nas escolas do Estado de Minas Gerais foi facilitar a gestão administrativa e educacional da Gestão Escolar, conforme a fala do Secretário de Educação. Tal ponto de vista pode ser comprovada na entrevista (B5):

Quero desburocratizar e facilitar, tornar mais ágil a administração da escola. Porque às vezes ela, dentro do sistema público estatutário, ela tem algumas questões burocráticas que são findáveis na execução, principalmente financeira (B5) Secretário de Educação.

Analisando a fala do Secretário de Educação, foi possível perceber a importância de ter modelos de gestão na administração, por meio de parceria, para facilitar e desburocratizar os processos nas escolas do Projeto Somar. No referencial teórico alguns autores citam essa importância, como Machado et al. (2007) que discute a importância de um ambiente inovador e de uma liderança comprometida para o desenvolvimento da cultura organizacional e a promoção da inovação na gestão escolar.

A inovação para as mudanças e melhorias na NGP inclui a melhoria do acesso e a qualidade dos serviços públicos, com melhores indicadores, estratégias inovadoras e tendências internacionais nas práticas de gestão (Cavalcante, 2018), como foi citado na fala do Secretário de Educação, que a desburocratização pode tornar mais ágil a administração da escola.

Um ponto importante que foi observado entre os entrevistados, que a maioria conhecia o processo de concepção da Gestão Compartilhada, mas não estavam na Gestão do Projeto Somar quando iniciou o planejamento em 2019 e por ser um processo inédito na SEE-MG levou um tempo para entender e alinhar as questões operacionais. Essa observação pode ser verificada na fala (B1):

Gestão compartilhada na nossa rede, algo novo e por ser novo... É, a gente levou um tempo para entender algumas questões, é que de operacionalização na escola (B1).

Como foi relatado na fala do entrevistado, para a execução da Gestão Compartilhada é necessário entender que a implementação de novos modelos de gestão requer tempo e adaptação, especialmente em contextos onde esses modelos são inéditos. A NGP, conforme discutido por Sano & Abrucio (2008), oferece um *framework* que pode ajudar a superar os desafios operacionais e a promover uma gestão mais eficiente e colaborativa nas escolas, facilitando a transição e a aceitação de novas práticas por parte dos gestores e educadores.

5.1.2 Instituição escolhida para executar a implementação do Projeto Somar

Para conhecer e compreender o trabalho da instituição escolhida pela SEE-MG, para fazer a Gestão Compartilhada, foi convidado para a entrevista o Superintendente Executivo da Associação Centro de Educação Tecnológica do Estado da Bahia - CETEB, Organização da Sociedade Civil – OSC, e foram feitas 15 (quinze) perguntas sobre a instituição e a execução do Projeto Somar. Conforme o relatado da fala (H1), que conta um pouco da história do CETEB.

A instituição CETEB é uma associação privada sem fins lucrativos que funciona, tem sede em Feira de Santana, no estado da Bahia. É formada por pessoas jurídicas, parceiros e empresas de outras instituições, que foi fundada por 23 instituições e que hoje já conta com mais de 80 instituições parceiras, que fazem parte do quadro associados (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Conforme a fala do Superintendente Executivo, a CETEB corresponde a uma associação, sem fins lucrativos com sede em Feira de Santana, com uma grande experiência em parcerias.

Uma das perguntas foi se a instituição tinha experiência em parcerias de Gestão Compartilhada. Conforme o relatado da fala (H1),

...já são 26 anos que a gente trabalha nessas parcerias, já tivemos parcerias em outros estados, como Espírito Santo, com o governo federal, capacitação profissional, no Pronatec. Enfim, então uma trajetória (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Diante do relato da fala do parceiro, a instituição tem uma trajetória longa com parcerias em outros estados.

Um ponto importante para o sucesso da Gestão Compartilhada foi o convívio com todos os envolvidos na implantação do Projeto Somar, essa flexibilidade e autonomia ajudou na execução do projeto, como relata a entrevista (H1):

E a confiança do parceiro do governo em relação à execução da CETEB. Então, o ponto positivo hoje é essa confiança” (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Nessa fala o Superintendente do CETEB, mencionou a satisfação em fazer a parceria com a SEE-MG e visualizou a confiabilidade existente na relação da parceria.

Para o sucesso da Gestão Compartilhada no setor público, foi necessário com o passar do tempo, conquistar a confiança entre os parceiros na execução do projeto. Segundo Miguel et al. (2009), para que uma instituição tenha valores organizacionais, será necessário princípios ou confiança, organizados hierarquicamente, relacionados às condutas ou metas organizacionais desejáveis.

Uma das metas principais do Plano de Trabalho foi incorporar novas tecnologias educacionais e fomentar a inovação nas diversas dimensões do contexto escolar, foram citados pelo CETEB algumas tecnologias utilizadas para a Gestão Escolar como a Gestão ágil, o PDCA, o OKR, a Avaliação do nível de satisfação e a pedagogia de presença, conforme a fala do Superintendente:

Os pontos positivos porque o planejamento caminha para isso, que é o planejamento da gestão ágil que nós implementamos nas escolas do Projeto Somar (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

(...) foi por base em uma métrica porque não sei se você conhece a metodologia do objetivo e resultado chave e essa é a nossa principal que é o OKR (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Conforme a fala (H1), o parceiro proporcionou a gestão escolar planejamentos e metodologias inovadoras para facilitar a administração e o pedagógico das escolas. De acordo com Quandt et al, (2014), ao estimular a criatividade dos colaboradores e incluir em um sistema para solicitar, estimular, avaliar e implementar sugestões de ferramentas gerenciais, isso pode promover resultados positivos para a organização.

Outro ponto importante da Gestão Organizacional e Tecnológica, a inovação requer o comprometimento de todos os funcionários e um clima de inovação

promovido pela liderança, mesmo que o dirigente não seja o inventor. A inovação deve ser ilimitada, com experimentos ocorrendo em toda a empresa. É crucial estabelecer uma estrutura que apoie a inovação, proporcionando autonomia aos funcionários e integrando unidades de negócios menores voltadas para o cliente, com suporte de grupos de pesquisa e desenvolvimento (Lima et al., 2003).

Na NGP, o uso de inovação tecnológica pode trazer benefícios na melhoria da eficiência e efetividade dos serviços públicos, como a otimização de processos, transparência nas tomadas de decisões, melhoria da comunicação e redução da burocracia (Paranhos et al, 2018), como mostrou as práticas inovadoras implementadas na gestão compartilhada as escolas.

O monitoramento começa na SEE-MG, continua na SRE e finaliza-se nas escolas e, em paralelo, na assessoria do parceiro na parte pedagógica e administrativa. Conforme a fala (H1), podemos visualizar essa execução:

(...) primeiro nós temos um plano de ação geral (...) estabelecido as metas, tem uma diretriz de governança estabelecida com o Estado então o plano de trabalho geral que a CETEB apresenta para o secretário de educação (...) o planejamento estratégico das escolas então cada escola tem que ter um plano de ação vetorial que é diferente do geral que nós estabelecemos então cada escola (...) e aí a gente aplica o chamado PDCA (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Conforme o entrevistado, o planejamento acontece para a implantação e implementação nos atendimentos às escolas do Projeto Somar, na parte administrativa e pedagógica. A gestão organizacional, conforme os autores De Aquino Guimarães (2010), Saeed et al. (2021), Makó et al. (2015) precisa de uma avaliação contínua do projeto para compreender os impactos sociais e econômicos das inovações, em um acompanhamento sistemático.

O monitoramento realizado pelo Inspetor Escolar nas Escolas do Projeto Somar não foi discutido com o parceiro e esse *feedback* pode ajudar a melhorar os ajustes necessários nas metas acordadas entre as instituições, conforme relatado pelo Superintendente do CETEB:

Ah, sim, sim, muito. Por exemplo, o CETEB, um ponto que quando a gente chegou estranhou é a questão da inspeção escolar do Estado, a gente não via muito significado na inspeção escolar. Então a gente entendeu que era um elemento ali, eu acho que ainda tem alguns pontos que precisa aprimorar. Então isso já é do Estado e da CETEB (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Diante do relato (H1), podemos concluir que a organização para ter êxito na Gestão Compartilhada precisa, conforme De Aquino Guimarães (2010), de uma avaliação contínua do projeto, para contribuir na compreensão dos impactos sociais e econômicos advindos da geração e adoção de inovações em uma empresa.

O maior desafio apresentado pelo parceiro, conforme o relato (H1), é a contratação e permanência do Diretor, Vice-diretor efetivos do Estado nas escolas do Projeto Somar.

Nós estamos há dois anos e meio no projeto. Não tem nenhuma escola com o diretor de origem. (...) Tem escola que já está no terceiro!!! Vice-diretores já estão no terceiro ou quarto, todas elas. Quebra uma sequência de trabalho. Esse é o grande desafio (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Analisando o relato (H1), foi possível perceber que a dificuldade do diretor em permanecer na direção da escola e criar uma sequência do trabalho, está relacionado à cultura do diretor efetivo da rede estadual, na aceitação do compartilhamento paralelo da gestão com outra instituição.

A cultura organizacional é moldada pelas experiências, aprendizados e histórias da empresa, influenciando o comportamento de seus membros e a maneira como a organização se relaciona com o ambiente externo. Embora possa ser alterada ao longo do tempo, essa modificação é um processo complexo que requer a participação de todos os integrantes da organização (Machado et al., 2007).

Foi observado que a maioria dos participantes entrevistados que vivem a implementação já tem uma visão diferenciada ao início da implantação e isso foi comprovado nos relatos, por meio das avaliações de outros níveis de marketing macrossocial.

E eu posso te dizer uma coisa. Dá pra fazer. A mudança tem que ser maior. Não tem começado muito assim. Ainda ... A instituição precisa entregar mais. Mas ela está nos primeiros anos” (B5) Secretário de Educação.

Então, quando você escuta nesse parceiro privado, a gente pensa assim, tem um preconceito, né? Tipo assim... Ah, a gente vai ser só número, não estão nem aí, só querem dinheiro, né?! E aí, quando você vê acontecendo, você vai na escola, aí você vê que é bacana (C1).

É claro que tem que melhorar, tem pontos que precisam ser melhorados, mas acho que de maneira geral foi muito bom, foi uma ideia excelente que para o estudante faz muita diferença, entendeu?! (F10).

As falas dos entrevistados mostram uma compreensão em relação a execução do projeto e uma satisfação em desenvolver o planejamento proposto pelo parceiro.

As mudanças organizacionais são essenciais para fomentar a inovação e criar um ambiente que valorize a criatividade. É importante estabelecer relações claras entre criatividade, inovação e mudanças, além de investir em capacitação, treinamento e tecnologias. No entanto, a resistência dos colaboradores pode dificultar a adoção de novas práticas e a promoção de uma cultura inovadora (Vieira, 2003).

Para finalizar esse tema, o gestor (E1), sugeriu uma recomendação para a implantação e implementação do Projeto Somar no cotidiano da escola.

Eu acho que é o pertencimento do programa, do projeto, em todas as esferas, sabe? Eu percebo assim, essa comunicação tem que ser mais ágil (E1).

O trecho (E1) mostrou a necessidade de pertencimento e credibilidade das pessoas envolvidas no Projeto Somar, partindo da governança, passando pela comunidade escolar e chegando ao estudante. Os principais desafios da Gestão Compartilhada incluem a falta de credibilidade do poder público, o desinteresse da comunidade, a necessidade de capacitação e as dificuldades na implementação de projetos, o que requer estratégias eficazes para superar esses problemas (Paula, 2005).

Nessa subcategoria a escolha da instituição responsável pela execução do Projeto Somar é um aspecto crucial para o sucesso da gestão compartilhada nas escolas. A literatura sobre gestão pública e educação destaca a importância de parcerias estratégicas que possam trazer expertise e inovação para o ambiente escolar. Autores como Sano e Abrucio (2008) enfatizam que a Nova Gestão Pública (NGP) promove a eficiência e a efetividade por meio da diversificação do atendimento e da construção de novas práticas. Nesse contexto, a seleção de uma instituição com experiência na gestão escolar é fundamental para enfrentar os desafios inerentes à implementação de modelos de gestão inovadores.

Além disso, Machado et al. (2007) ressalta a necessidade de um ambiente organizacional que favoreça a inovação e a participação da comunidade escolar. A escolha de uma instituição parceira que compreenda a dinâmica da gestão compartilhada pode facilitar a criação de um clima propício para a colaboração entre gestores, professores e a comunidade, promovendo a aceitação e a operacionalização das novas práticas. Essa colaboração é essencial, especialmente em um contexto onde a gestão compartilhada é um conceito relativamente novo, como observado pelos entrevistados que relataram a necessidade de tempo para entender e alinhar as questões operacionais.

Por fim, a inclusão de sugestões e ferramentas gerenciais, conforme discutido por Quandt et al. (2014), pode ser um diferencial significativo na escolha da instituição. Uma parceria que estimule a criatividade e a inovação pode contribuir para a construção de soluções adaptadas às necessidades específicas de cada escola, garantindo que o Projeto Somar não apenas atenda às diretrizes estabelecidas, mas também se adapte às realidades locais.

Conforme o marketing social, o autor Domegan (2024) afirma que uma organização precisa de profissionais que tenham pensamentos estratégicos e inovadores adaptáveis para abordar questões sociais complexas, incluindo habilidades e parcerias inovadoras para liderar mudanças de ponta, por isso a importância da escolha da instituição que atuará nos processos administrativos e pedagógicos do Projeto Somar.

Portanto, a escolha da instituição para a implementação do Projeto Somar deve ser feita com base em critérios que considerem a capacidade de promover uma gestão compartilhada eficaz, alinhando-se aos princípios da NGP e à necessidade de inovação no ambiente escolar. Essa decisão estratégica pode ser determinante para o sucesso do projeto e para a melhoria da qualidade da educação nas escolas envolvidas.

5.1.3 Comissão de monitoramento do Projeto Somar

Para acontecer o monitoramento nas três instâncias envolvidas no Projeto Somar, além do monitoramento do parceiro e do Gestor Escolar que faz parte do quadro de servidores efetivos do Estado, foi criado também a Comissão de Monitoramento Central e Regional do Projeto Somar, para o acompanhamento da

parceria e execução das ações previstas no Plano de Trabalho firmado entre as partes. Todos os entrevistados, tinham a ciência da existência da comissão e seu funcionamento, conforme os relatos apresentados:

(...) Eu mesmo visitei todas as escolas. Reuniões presenciais com os representantes das instituições. Diálogo direto com os professores das escolas e com os diretores das escolas. Então, todo esse apoio próximo foi dado (B5) Secretário de Educação.

Então, esse acompanhamento aí, ele permaneceu sendo desenvolvido pela superintendência regional de ensino, com a figura também do inspetor escolar. E o diretor, né, que é nosso também (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

(...) Tanto na superintendência regional quanto no órgão central, as equipes acompanhavam com muita proximidade. E aí, a equipe da regional apoia em todos os setores, no financeiro, no pedagógico, no administrativo, justamente porque é uma inovação para todos (B2).

Como relatado dos entrevistados, o acompanhamento sistemático da comissão de monitoramento, permite a aproximação da convivência no cotidiano da escola entre os níveis do marketing macrossocial, além do monitoramento diferenciado que acontece com a SRE e o inspetor escolar nas Escolas do Projeto Somar

Para a implantação e implementação do Projeto Somar, a criação da Comissão de Monitoramento foi de essencial importância para a execução de todas as ações desenvolvidas nas escolas pleiteadas pelo projeto, pois por ser um projeto inédito no Estado, foi necessário adequar documentos públicos para o funcionamento da Caixa Escolar, Comissão de licitação de infraestrutura entre outros, conforme os relatos:

E agora é que nós vamos fazer a licitação. Mas por que essa demora? Porque ela não tem uma comissão de licitação. Porque tem que ser composta por gestor, professor-efetivo, estudante e tal. E, na escola não tem a função do professor-efetivo (C3).

Porque a inspeção escolar, por ser uma escola Somar, ela é um pouco diferente da gestão das nossas escolas, das outras escolas. Então, parece-me que está sendo criado um protocolo específico para a inspeção escolar, para o acompanhamento dessas escolas (A2).

Como relatado nas falas, uma das dificuldades encontradas na implantação do Projeto Somar nas escolas foi adaptar os documentos da SEE-MG para as ações e necessidades da Gestão Compartilhada e essa mudança somente aconteceu na vivência e no cotidiano das escolas. E isso comprovou que, conforme o autor Oliveira, 2015, pode melhorar a eficiência e eficácia da NGP quando introduzir práticas inovadoras, como a gestão baseada em resultados, descentralização de decisões, a introdução de mecanismos de mercado e a ênfase na satisfação do cliente.

A subcategoria que aborda o tema "Comissão de monitoramento do Projeto Somar", de acordo com os autores Sano & Abrucio (2008), Machado et al. (2007), Quandt et al. (2014), Pereira (2015), a criação de uma comissão ajuda a fundamentar o contexto do Projeto Somar, ressaltando como essa estrutura pode garantir a efetividade da gestão compartilhada, promover a participação da comunidade e permitir a adaptação contínua das práticas educacionais. A presença de uma comissão bem estruturada é, portanto, um elemento-chave para o sucesso da implementação do projeto e para a melhoria da qualidade da educação nas escolas envolvidas.

5.1.4 Desafios enfrentados na implantação do Projeto Somar

O Projeto Somar, por ser inédito no Estado de Minas Gerais, gerou diversos desafios na implantação. Para esse tipo de tema foi necessário diversificar o público, pois as dificuldades foram sobre alocação dos professores efetivos nas escolas estaduais, a defasagem do estudante devido a pandemia e aprovação automática, a resistência do sindicato e dos professores efetivos alocados, a falta de conhecimento sobre o Projeto Somar e para conhecer a vivência anterior e posterior a implantação, foram convidados para a entrevista três professores que trabalharam nas escolas estaduais antes da implantação do Projeto Somar, além dos participantes dos três níveis do marketing macrossocial.

Realocação dos professores efetivos nas escolas estaduais

As três escolas piloto que compõem o Projeto Somar, antes da implantação eram escolas estaduais que tinham a maioria do quadro de servidores efetivos e ao iniciar a parceria, foi necessário fazer a alocação dos servidores para outras escolas

do Estado. A CETEB, parceira do projeto, para compor seu quadro de pessoal, utilizou o processo CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para o processo de admissão de seus funcionários. Diante dessas mudanças, grande resistência dos servidores, sindicatos e comunidade gerou a discordância em implantar o Projeto Somar, exemplificando nos relatos:

Então, isso de fato, o espaço do tempo para a transição, para implementar, foi um caso mais complexo para a gente. Claro que um grande desafio foi de fato o remanejamento dos professores para outras escolas. (...) Mas ele foi muito bem superado no momento em que nós conseguimos de fato atender toda a necessidade desses professores (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

Desmitificar essa história de que os professores vão ser mandados embora. Os professores são efetivos no Estado. Eles são realocados em outra escola. Então, assim, quem é da rede não é mandado embora porque a escola passou a ser SOMAR. Eu entendo que é desafiador a pessoa que já trabalhou muito tempo naquela escola e ela tem que ir para uma outra escola e começar a se relacionar em uma nova escola, em outro território com outros estudantes (A2).

As falas mostram a dificuldade dos gestores governamentais na difícil aceitação dos professores efetivos em mudar para outra escola do estado.

Ao fazer uma comparação com as entrevistas dos professores realocados, foram identificadas contradições em relação à visão da governança e os servidores que passaram por essa mudança, quando foi citado que eles tiveram um atendimento adequado e válido ao cargo efetivo anterior. As entrevistas mostraram que o servidor, ao chegar às escolas que foram removidos, estavam em cargos excedentes.

(...) Aí foi aquela correria para arrumar vaga. Inclusive, eu peguei a última vaga na minha área. Eu peguei a última vaga de um profissional que estava afastado. Eu não poderia nem assumir essa vaga! (D3).

Então, se você escolhe turno, se você escolher, você não teria direito de escolher, né? (...) E a gente poder escolher a escola. Mas, aí, quando chegou no final do ano, eu vim 'pra' escola, quando chegou no final do ano eu já descobri que eu era excedente da escola... (D1).

Conforme as falas dos três professores realocados, foi identificado a insatisfação dos servidores ao mudar para outra escola e perder suas posições prioritárias na escolha das aulas e a dúvida da permanência na escola escolhida por

estar excedente. Uma observação importante é que dois entrevistados tinham mais de 19 anos de carreira no estado.

Outro ponto contraditório foi em relação a comunicação sobre a implantação do Projeto Somar aos servidores efetivos das três escolas estaduais. Apesar do processo da implantação ter acontecido muito rápido, os gestores governamentais informaram que a comunicação do processo foi *in loco*, mas ao confrontar com as entrevistas dos professores realocados, aconteceu uma divergência. Nestes exemplos foram colocados relatos de gestores governamentais e relatos dos três professores realocados para realizar a comparação:

Governança

Visitas. Eu mesmo visitei todas as escolas. Reuniões presenciais com os representantes das instituições. Diálogo direto com os professores das escolas e com os diretores das escolas (B5) Secretário de Educação.

Começou um processo de diálogo com o regional e escola, visitas, encontros. E aí acho que o maior desafio foi mesmo o desconhecimento do que é a proposta, a questão da mudança do formato da mão de obra dos professores, essa remoção dos professores (B2).

Quando nós chegamos, eu e o Chico, junto com o professor Claudemir, na primeira reunião que nós fizemos, foi uma revolta enorme. Teve um ou dois professores que pediram a palavra e falaram para a gente que não justificava aquela reunião para conversar com eles, porque eles iriam sair da escola (C3).

Professores alocados:

Na época o diretor, que era o Rogério, ele falou que foi chamado na secretaria metropolitana C e que a escola iria participar desse projeto, né? Do governo, era a nossa escola e mais duas escolas e que a gente seria remanejado 'pra' outra escola. (D1)

Professor passou lá, viu uma faixa que breve seria um Projeto Somar, e todo mundo chegou na escola de surpresa com a situação. E ficou aquele tumulto, todo mundo chateado com a situação de momento, porque fomos pegos de surpresa (D3).

Então, assim, a gente foi, sei lá, não teve estrutura. Foi muita falta de informação, eles falaram uma coisa com a gente, depois fizeram outra, era 'pra' gente ter ido em maio! Nós já fizemos a opção pra ir

pras escolas, pra onde nós seríamos alocadas. Aí, é... De repente vem uma carta, ah não, vocês não podem ir pra lá mais... (D2).

Ao confrontar as falas citadas, foi percebido que a comunicação no momento da implantação aos professores, que seriam realocados não aconteceu conforme as informações dos gestores governamentais e isso gerou um transtorno emocional aos envolvidos. Conforme Machado et al (2007), a cultura organizacional corresponde a atuação coletiva nas organizações, um conjunto de valores como crenças, normas, ritos, comunicação e símbolos que caracterizam uma organização e pode ser modificada ao longo do tempo, mas é um processo complexo e que envolve a participação de todos os membros da organização.

Outro ponto que foi questionado aos professores realocados, foi explicar como era a metodologia e didática dos professores e a aprendizagem do estudante, já que um dos pontos de escolha das escolas para o Projeto Somar foi o IDEB. As três entrevistas dos professores realocados mostraram que a escola tinha profissionais capacitados, mas o interesse dos estudantes em realizar as provas do IDEB era negativa, assim não conseguindo avaliar a aprendizagem real do estudante.

Então, essa avaliação externa é meio complexa. Ela não dá, na verdade, a realidade geral da escola (D3).

Essas avaliações externas, elas são mais punitivas do que agregadoras. (...) É uma prova imensa, cansativa e que os estudantes, aqueles que mais têm boa vontade, também não dão conta de fazer muito não, porque ela se perde, ela começa com uma coisa, vai pra outra, vai pra outra e não tem assim uma conexão (D2).

As entrevistas mostram a visão negativa dos professores sobre as provas do IDEB, PROEB E SIMAVE, que são utilizados como indicadores educacionais para avaliar a escola e relatou também o desinteresse do estudante na realização da prova. Ao analisar as entrevistas foi percebido o desconhecimento ou desinteresse dos servidores em relação a um dos objetivos principais do Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado PMDI 2019-2030 firmado pelo Governo de Minas Gerais, que corresponde à avaliação da aprendizagem do estudante pelo Índice de Desenvolvimento da Educação Básico – IDEB (Minas Gerais, 2019).

Outro ponto polêmico foi o motivo da escolha das três escolas pela SEE-MG. Os três professores realocados não aceitaram utilizar o IDEB como métrica e argumentaram o uso de outras ações que a escola desenvolvia para a aprendizagem do estudante. Mas, em contrapartida, diante dos relatos a escolha das escolas realizada pela governança, foi de forma qualitativa e quantitativa, focando no IDEB, Clima Escolar, entre outras ações da escola. Então, para fazer uma comparação entre os gestores governamentais e os professores realocados foram citados os trechos vivenciados por esses dois públicos.

Governança

Então, naquela situação, naquela escola, um exemplo. Maria Andrade Recente, que era uma escola que já tinha passado por quatro diretores diferentes. Já tinha funcionado dentro de shopping. Não tinha nem quadra, na escola, na época. E construiu ela agora lá no Bairro da Graça. A escola passou por um processo complicado. Noturno, foi fechado. Então, a escola que já vinha com aquela história e esse histórico foi levado em consideração (B5) Secretário de Educação.

O mesmo Francisco Menezes passou por um processo complexo de escolha de diretor. Um ano antes de anunciar, dois anos antes de anunciar o Somar, você sabia que nos jornais que os meninos estavam dançando fora, dentro da caixa d'água da escola (...) E era uma escola que estava com um processo difícil de gestão (...) Mas, eu achei tão interessante que, na história do Francisco Menezes, quando nós falamos do projeto, o diretor falou. Eu apoio. O diretor ficou contra os professores. Os professores ficaram contra o diretor (B5) Secretário de Educação.

Professores realocados

Então essa avaliação externa é meio complexa. Ela não dá, na verdade, a realidade geral da escola (D3).

Uma coisa também, Menezes, que era um ponto negativo. O pessoal lá era muito barraqueiro. É mesmo! Tudo quanto era movimento, entrava e fazia aqui a confusão, ia 'bater boca' com todo mundo. É, pode ser. Aí ficava em evidência, né? (D2).

Ao comparar as falas foi relatado pelos gestores governamentais sobre os motivos das escolhas das escolas e a suposição e descontentamento dos professores em relação a seleção entre sua escola e as demais do estado. Na reforma da implantação e implementação da gestão pública, de acordo com Pereira & Correia

(2022), quando ocorre uma maior fragmentação e descoordenação das políticas públicas na desigualdade social, caso não seja de forma adequada o seu gerenciamento, pode gerar desafios e contradições entre os envolvidos.

Defasagem do estudante devido a pandemia e aprovação automática

Para analisar o crescimento da aprendizagem dos estudantes no Projeto Somar, a SEE-MG precisou desconsiderar o IDEB e Avaliações Interna das escolas no tempo da pandemia e começar a avaliar o projeto no ano de 2022, pois a defasagem dos estudantes foi grande, além da quase aprovação automática. Como relatado nas entrevistas com os gestores governamentais:

A gente acaba desconsiderando os dois anos da pandemia, porque a gente sabe que os dois anos da pandemia trouxeram um cenário muito atípico para todas as escolas do mundo inteiro. Então, mesmo nos dados comparativos, a gente trabalha o período anterior, até 2019 e o período pós-implantação a partir de 2022 (B2).

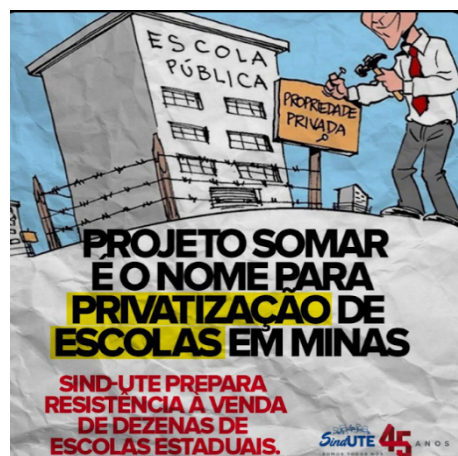
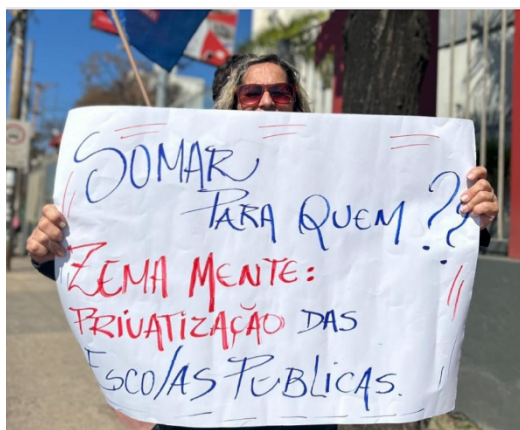
A gente tem que lembrar que, no período da pandemia, a gente teve que, à exceção daqueles meninos que saíram da escola ou que não entregaram, não compareceram de nenhuma forma, a gente teve uma aprovação quase que automática, né? (B2).

No relato, foi observado a dificuldade da aprendizagem dos estudantes depois da pandemia e a necessidade de fazer intervenções com eles para recuperar a defasagem do conhecimento. Segundo Guimarães (2021), a inovação foi uma forma de lidar com as novas demandas sociais, como o combate à pandemia, questões migratórias, acesso à tecnologia e à informação, que precisou ser considerada junto ao orçamento público e aos princípios básicos do direito administrativo.

Resistência do Sindicato e os professores efetivos alocados

Conforme a fala do Superintendente da CETEB, que explica que a gestão compartilhada não é uma privatização, por a matrícula nas escolas continuar de forma pública e os prédios não ter a transferência de responsabilidade para o parceiro, contradizendo a justificativa nas fotos exemplificadas e publicadas pelo Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais – Sind-UTE/MG, exibidas:

Figura 4 e 5 – Exemplos de fotos Sind-UTE/MG



Fonte: Adaptado de *Sindicato Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais (Sind-UTE/MG)*, <https://sindutemg.org.br/>. 2024

Essa que é o X e as pessoas continuam sem entender porque não é privatização do Estado porque se não tiver bons resultados o Estado vai ter que tomar uma posição e a matrícula continua pública, toda a escola, os entes estão aí, os prédios... Ele não tem transferência de responsabilidade (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

E quando teve a possibilidade do projeto Somar, que foi falado com eles, aí eles chamaram o movimento de resistência, chamou Beatriz Cerqueira, ela foi na escola, alguns vereadores, deputados, aí eles tiveram as lutas deles (D1).

Conforme as falas e as fotos, percebemos a falta de conhecimento das pessoas em relação ao principal objetivo da implantação do Projeto Somar nas escolas estaduais e as mídias mostram para a população que a intenção do governo é privatizar as escolas. Mas a ideia principal do Governo foi buscar alternativas e diversificar as práticas de gestão com processos mais eficientes e inovadores, para dentro das escolas em um processo de Parceria Compartilhada, em que o parceiro escolhido, representa uma associação sem fins lucrativos.

De acordo com Robertson & Verger (2012) o tema Gestão Compartilhada e Parceria Público-privada nos estudos científicos possui vários argumentos a favor e contra as parcerias na educação. O ponto positivo corresponde ao aumento do acesso à educação, melhorias na qualidade do ensino, redução de custos ao governo e a promoção da inovação e eficiência na gestão escolar. O risco aconteceria acerca da privatização da educação, a falta de transparência na prestação de contas, aumento

das desigualdades sociais e educacionais e a perda sobre o controle democrático na educação.

Falta de conhecimento sobre o Projeto Somar

A falta de conhecimento sobre o Projeto Somar foi unânime na fala de todos os entrevistados nos níveis do marketing macrossocial. A falta de entendimento do que é uma gestão compartilhada, gera conceitos equivocados e provoca controvérsia e a inexistência do verdadeiro objetivo do projeto que é ter uma gestão eficiente. Uma das sugestões de um dos entrevistados é a divulgação, esclarecendo como acontece o trabalho na escola, relatada nas falas:

Não tem um entendimento, as pessoas às vezes não se aprofundam no que é, efetivamente, a ideia dessa gestão compartilhada, que isso está acontecendo no mundo todo, que é mais um modelo de gestão oferecido à sociedade (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Então, eu acho que a divulgação, o conhecimento é a divulgação. (F1).

Conforme as informações, podemos dizer que ao implantar e implementar o Projeto Somar na rede estadual, ocorreu diversas mudanças e conflitos e conforme Machado et al (2007), essas dificuldades podem acontecer na cultura organizacional, provocando resistência à mudança, a falta de alinhamento entre a cultura desejada e a real, conflitos entre subculturas dentro da organização, dificuldade na implementação de novas práticas e valores culturais, na adaptação de novos ambientes, tecnologias e demanda do mercado, impactando a capacidade da organização de inovar e se manter competitiva.

De acordo com o Marketing Social, uma organização enfrenta diversos desafios quando ocorrem mudanças de comportamento humano nas questões sociais, este momento foi ilustrado nos desafios enfrentados na implantação do Projeto Somar, conforme as entrevistas citadas (Wood, 2016).

5.1.5 Objetivos específicos e Metas da gestão compartilhada e SEE-MG no Plano de Trabalho

Nessa subcategoria foi perguntado aos entrevistados quais foram as metas específicas de aprendizagem para serem alcançadas para os estudantes por meio da parceria e ao analisar os objetivos e metas acordadas no Plano de Trabalho entre a SEE-MG e o parceiro na implantação, todos os entrevistados conheciam as metas principais e que elas estavam em processo de implementação, conforme relatado nas falas:

As metas específicas inicialmente está lá no edital, melhoria da qualidade da educação - lógico que isso é abrangente, um objetivo amplo e, a partir daí, no plano de trabalho foram estabelecidas as metas. Então o IDEB (...) outra meta significativa em relação à participação na intervenção pedagógica dos estudantes (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Eu consigo comparar com a média da rede os desempenhos das escolas do SOMAR. A melhoria das taxas também, de permanência, a diminuição da taxa, por exemplo, de evasão e abandono, a diminuição das reprovações, são alguns dos dados que a gente sabe que terão ali uma relação, assim como formação docente, é uma meta que é colocada pela OSC, ela tem meta de atender ali, de garantir a formação continuada dos professores (B2).

As falas mostram alguns dos objetivos e metas firmados no Plano Trabalho que atendeu ações desenvolvidas para a aprendizagem dos estudantes.

O Plano de Trabalho é uma criação de estratégias no gerenciamento da empresa, fundamental para a implementação da inovação organizacional, pois auxilia na definição dos objetivos de inovação, na identificação das áreas prioritárias, na concentração de recursos e esforços nessas áreas, e na avaliação e monitoramento do progresso da inovação (Nisiyama et al., 2012). Essas estratégias possibilitam verificar a consistência das ações da organização ao longo do tempo e determinar se a inovação pode ser alcançada por meio de uma combinação de fatores internos e externos, em consonância com seus objetivos e metas (Santos et al., 2000).

De acordo com o referencial teórico, o objetivo geral assegurou, por meio da Gestão Compartilhada a melhoria da qualidade do ensino, embasado no princípio constitucional do pluralismo de ideias e concepções pedagógicas no contexto de implementação do Novo Ensino Médio (Minas Gerais, 2021) e o IDEB que consiste em uma métrica que mede quantitativamente os resultados da aprendizagem dos estudantes agregada a parte qualitativa que foca na formação continuada dos

professores, clima escolar, diminuição da reprovação e evasão escolar, intervenção pedagógica e participação da comunidade.

Conforme Andreasen (2014), para construir uma campanha de Marketing Social é necessárias seis etapas fundamentais, a escuta, planejamento, pré teste, implementação, monitoramento e revisão. Comparando os processos desenvolvidos na implantação do Projeto Somar e a construção dos Objetivos específicos e Metas da gestão compartilhada e SEE-MG no Plano de Trabalho, a escuta foi uma etapa desconsiderada no início do processo.

5.1.6 Expectativas da Governança e da gestão compartilhada na implantação do Projeto Somar

Nesta subcategoria foi perguntado aos gestores governamentais quais eram as expectativas iniciais do governo ao firmar a parceria da Gestão Compartilhada. As entrevistas exemplificam essas expectativas:

A melhoria da qualidade de ensino dessas escolas e melhoria da gestão escolar” (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

Melhoria de resultados do ensino médio parcial com propósito de superar relevantes desafios de qualidade na oferta de educação e oportunizar a implementação de inovações de gestão e pedagógicas no contexto de implantação do novo ensino médio (B3).

De acordo com as falas, quando comparo as expectativas dos governantes e as ações desenvolvidas pelo CETEB nas escolas do Projeto Somar, foi identificado nas entrevistas feitas nos níveis *midstream* e *downstream* essas atividades sendo desenvolvidas no cotidiano da escola. De acordo com Oliveira et al (2017), essas expectativas tem o objetivo de preparar os estudantes para as avaliações externas pois na NGP a regulação tem como parâmetro medir a eficiência da gestão escolar, pois os índices de resultados das avaliações estão atrelados ao seu financiamento. Conforme Silva & Pessali (2018), na esfera mais ampla a Gestão Compartilhada permite a descentralização do poder do nível de transição do Estado para a Sociedade, com modelos inovadores de gestão colaborativa nas políticas públicas, favorecendo assim, a melhoria da qualidade do ensino e dos resultados das avaliações externas.

5.2 Implementação do Projeto Somar nas Escolas Estaduais de Minas Gerais

O objetivo desta categoria foi apresentar a execução da implementação das escolas do Projeto Somar, envolvendo os três níveis do Marketing Macrossocial, para facilitar o entendimento e comparação entre os envolvidos, essa sessão foi dividida em cinco subcategorias como já especificado no item 4.4 anteriormente citado.

Essa categoria foi dividida em cinco subcategorias que são o Nível *Upstream* – Percepções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares; o Nível *Midstream* – Percepções dos Professores, Profissionais da Educação e Comunidade Escolar; o Nível *Downstream* – Percepções dos Estudantes sobre o Projeto Somar, Pontos Positivos e Pontos de melhorias do Projeto Somar e as Discussões e comparações entre os níveis do Marketing Macrossocial sobre a implementação do Projeto Somar. Cada subcategoria aborda temas relacionados ao cotidiano das escolas no processo administrativo e pedagógico.

Atendendo o objetivo geral desta pesquisa que foi “Identificar e analisar como os atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial percebem as inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto na cidade de Belo Horizonte e Sabará” fez-se a entrevista com os sujeitos envolvidos, procurou extrair visões diversificadas sobre as ações produzidas no cotidiano da escola e os resultados alcançados na aprendizagem dos estudantes. Atendendo assim, a meta do Governo do Estado de Minas Gerais que acordou no Mapa Estratégico da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE MG), que correspondeu na implementação de modelos inovadores de gestão escolar, com o auxílio da Gestão Compartilhada, em que está inserido o Projeto Somar, gerenciado por um parceiro público privado em três escolas estaduais (SEE MG, 2024).

5.2.1 Nível Upstream - Percepções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares

Quadro 4 – Nível *Upstream*

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
<p>IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG</p>	<p>Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;</p>	<p>IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS</p>	<p>Nível <i>Upstream</i> - Percepções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares</p>	<p>Estilo de liderança da Gestão Governamental e Gestão Escolar</p> <hr/> <p>Flexibilidade e Organização do Trabalho</p> <hr/> <p>Engajamento e Trocas entre ambientes Externos e Internos</p> <hr/> <p>Desafios da implementação do Projeto Somar</p> <hr/> <p>Avaliação e Feedback da implementação do Projeto Somar</p> <hr/> <p>Inovações na implementação</p>

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
				do Projeto Somar

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Nesta subcategoria foram abordadas visões de planejamentos e execuções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares nos processos administrativos e pedagógicos da implementação, nas escolas do Projeto Somar. De acordo com o autor Alves da Silva (2023), o nível *upstream* é o nível político e governamental, que inclui as atividades políticas e governamentais, a fim de promover mudanças sociais em larga escala. O objetivo é influenciar as políticas públicas e as leis para que elas promovam comportamentos saudáveis e positivos para a sociedade, incluindo ações de regulamentação, financiamento de programas sociais, entre outros.

As entrevistas realizadas mostraram inovações desenvolvidas nas escolas do Projeto Somar classificadas como disruptiva ou radical e incremental. As inovações disruptivas ou radicais correspondem a novos mercados e modelos de negócios, com mudanças significativas, atendendo segmentos que não eram atendidos anteriormente. A inovação incremental buscou otimizar e aperfeiçoar o que já estava em prática, com o objetivo de aprimorar a eficiência, qualidade ou desempenho de algo que já existe (Cândido, 2011).

Estilo de liderança da Gestão Governamental e Gestão Escolar

O tipo de liderança da governança do parceiro CETEB e dos três diretores das escolas do Projeto Somar mostrou a diferenciação nas falas:

(...) Na gestão da escola e o grande elemento diferencial desse projeto é que ele não permite gestão paralela da escola. Nós temos a gestão compartilhada do projeto, das ações, mas o executor da escola é o diretor com sua equipe porque senão você teria uma ação e, no início, o pessoal não entendeu muito isso isso é... Um ponto de conflito muito grande e não avança se tiver gestão paralela, então CETEB e nenhum projeto permite isso (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Tudo, porque a gente já pega e faz. Eu quero fazer isso aqui, eu vou lá e faço. Então, na gestão compartilhada: não! Opa, 'perai', eu tenho que compartilhar com quem é a responsabilidade pedagógica, senão não teria uma OSC para implementar uma inovação pedagógica aqui na escola (E1).

A análise das falas correspondeu a um tipo de liderança compartilhada, em que mesmo o diretor sendo servidor efetivo do estado, ele precisa compartilhar com o parceiro e a governança todas as ações desenvolvidas nas escolas. Um ponto de desafio da aceitação e permanência do diretor no cargo, foi a mudança de cultura no processo de gestão, pois nas escolas estaduais todas as decisões são centralizadas no diretor, o que diferenciou a gestão das escolas do Projeto Somar. De acordo com o autor Machado et al (2007), o ambiente inovador em uma organização propicia e incentiva o desenvolvimento da cultura organizacional, favorecendo à inovação, com liderança comprometida, recursos financeiros, humanos com parcerias estratégicas com outras empresas e instituições em um processo de gestão da inovação bem estruturado, caracterizado pela promoção do empreendedorismo individual e do trabalho em equipe, pela diversidade e inclusão na força de trabalho e pela abertura à experimentação e ao aprendizado contínuo. Outro ponto importante é o tema discutido por Jaskyte et al. (2006), que fala do engajamento da comunidade escolar e o impacto de um estilo de liderança que valoriza a participação de todos os envolvidos e destaca que a gestão deve modificar a cultura organizacional para promover ambientes inclusivos e colaborativos, valorizando as diferenças culturais, o que é fundamental para o sucesso do Projeto Somar.

De acordo com Luck (2009), a ligação entre o estilo de liderança na gestão escolar e as diretrizes da gestão governamental, ambas são essenciais para promover a inovação, organizar recursos e garantir a aprendizagem efetiva dos estudantes.

As metodologias de Gestão Compartilhada que o parceiro utilizou na formação dos três diretores das escolas do Projeto Somar, foram evidenciadas nas falas dos diretores:

Isso, nós fizemos um curso. E aí a gente tinha que colocar metas, né? Que é o OKR. Não sei se eu já estou a falar um pouquinho dos OKRs aí. Que você coloca lá objetivos e aí você já coloca lá três metas para cada objetivo e aí num período que você determina lá, a cada três meses eu tenho que apresentar,

eu tenho que colocar lá assim, eu preciso melhorar essa questão da evasão porque eu tenho uma evasão de 5% (E1).

Mas um Projeto Somar é uma gestão mais ágil. Sabe? Então a gente tem ali os nossos índices educacionais e não dá tempo de você, às vezes, ah, vou planejar isso para o segundo semestre. Não! Se a gente está identificando ali alguma situação que ela vá prejudicar ou não fazer efeito lá na situação do estudante, então a gente já tem que fazer essa intervenção (E1).

Nos relatos, o gestor mostrou duas ferramentas de gestão utilizadas no cotidiano administrativo e pedagógico da escola, que são a Gestão Ágil e OKR. A Gestão Ágil corresponde a um gerenciamento de projetos que aplica conhecimentos, habilidades e ferramentas e técnicas às atividades do projeto, a fim de atingir os requisitos necessários à gerência eficaz nos processos, tais como: iniciar, planejar, executar, controlar e encerrar. E a ferramenta OKR (*Objectives and Key Results*, que em português significa Objetivos e Resultados-chave), proporciona um conjunto estruturado de objetivos claros e resultados-chave mensuráveis, propicia a Gestão Escolar alinhamento de suas aplicações, com metas específicas e mensuráveis.

Tecnologias, Ferramentas e Infraestrutura de Inovação utilizados nas escolas do Projeto Somar

Este tema sobre Tecnologias, Ferramentas e Infraestrutura de Inovação utilizados nas escolas do Projeto Somar, foi perguntado para os profissionais e estudantes que participaram da parceria, quais os novos recursos foram disponibilizados e qual a sua eficácia para melhoria da qualidade do ensino do estudante. Conforme as entrevistas, foi citada falas de professores das três escolas:

É verdade. Eu acho que essa escola aqui, ela ainda é muito carente de recursos. Entendeu? Já visitei as outras escolas do Projeto, e essa escola, ela é mais carente de recursos, eu acho até mesmo pelo que o Estado fornece, né? (E4)

Essencial. Porque não tem como caminhar sem tecnologia, principalmente trabalhando com a metodologia ativa, porque é ativo e o estudante está conectado a todo momento. Nós estamos numa geração conectada, então é essencial (F4).

Como que é? Então, a gente usa muito o quadro. A gente tem um equipamento nosso aqui muito ruim. As TVs que deveriam estar funcionando em muitas salas não estão funcionando. As que estão funcionando tem problemas de compatibilidade com dispositivos (G4).

Os equipamentos, tecnologia e infraestrutura para a aquisição de materiais, tem que ser solicitada a SEE-MG, por meio da Superintendência Regional de Ensino e o Diretor da Escola. O processo foi demorado em adquirir o material permanente e obras na infraestrutura em duas escolas, porque precisou da comissão de infraestrutura e recursos disponíveis para os materiais permanentes.

A administração do patrimônio também será uma responsabilidade compartilhada, com a Administração Pública disponibilizando o imóvel, e caberá à OSC selecionada garantir a manutenção da infraestrutura ao longo da parceria. Se houver necessidade de intervenções estruturais, a demanda será encaminhada à SEE-MG para solução. Todos os equipamentos atualmente existentes na escola continuarão em uso durante a parceria, e quaisquer novos itens adquiridos pela OSC serão incorporados ao patrimônio do Estado (SEE MG, 2024).

No Marketing social a promoção da inovação dentro das organizações, promove vários benefícios como estratégias que visam buscar soluções criativas e eficazes para questões sociais e de saúde pública, contribuindo para a evolução e melhoria contínua das organizações, por isso a importância de utilizar diferentes Tecnologias, Ferramentas e Infraestrutura nas escolas do Projeto Somar (Wood, 2016).

Flexibilidade e Organização do Trabalho

Neste tema foi abordado a flexibilidade e organização de trabalho utilizado pela Gestão Compartilhada, em que destacou pontos diferenciados na gestão das escolas estaduais e que evidenciou a utilização dos dois tipos de inovação disruptiva ou radical e incremental. As principais mudanças que flexibilizou a estrutura administrativa e pedagógica das escolas do Projeto Somar, realizados pela Gestão Governamental e Gestão Escolar são: flexibilidade na reestruturação organizacional e funções da equipe de Gestão Escolar; flexibilidade no processo de contratação de professores CLT, diretores, vice-diretores e secretários efetivos nas escolas; flexibilidade, mudanças e desafios socioemocionais e de relacionamentos entre

gestão escolar, professores e estudantes; flexibilidade e adaptação no regimento da infraestrutura, caixa escolar, colegiado nas escolas do Projeto Somar.

A flexibilidade na reestruturação organizacional e funções da equipe de Gestão Escolar, conforme as entrevistas podemos destacar:

É porque os vices continuam sendo efetivos, só que a CETEB separa o perfil. Não é igual na rede. (...) A CETEB pegou os vices e colocou o perfil. Então, tem o vice pedagógico, que toma conta das questões pedagógicas e o vice administrativo, que toma conta das questões administrativas. E o diretor tem uma visão geral do todo, de tudo isso (B3).

É a questão do diretor que é nosso, da rede, como ele fica menos atuante nas partes burocráticas, também administrativas, porque é muito da OSC acompanhar a parte de recursos humanos, a parte financeira. (...) Então, sobra mais tempo pra, de fato, esse gestor escolar atuar na questão da aprendizagem (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

A estruturação da equipe de Gestão Escolar utilizada na Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar, que correspondem ao Diretor Escolar, o Vice-diretor, os Coordenadores Pedagógicos e de Ensino, que atendem demandas específicas para o planejamento e execução nos processos pedagógicos e administrativos. Essa divisão permitiu um melhor acompanhamento das ações, que anteriormente eram centralizadas na direção escolar.

Segundo Amorim (2017), o apoio é necessário para os gestores educacionais, responsáveis pela administração e coordenação das atividades na instituição de ensino, pois eles desempenham funções relacionadas à gestão, liderança, planejamento, organização e avaliação das atividades educacionais.

De acordo com a teoria do macromarketing, conforme Ekici *et al*, 2021, o sucesso de uma organização depende da necessidade de uma abordagem mais sustentável e ética, com foco em práticas comerciais responsáveis e equitativas, como mostrou nas entrevistas o sucesso da nova estruturação da gestão escolar implementada na gestão compartilhada.

Um aspecto crucial para a inovação nas organizações é a flexibilidade organizacional, que facilita a interação entre inovação e o desempenho do portfólio de projetos em relação aos processos e estruturas organizacionais. Os gestores podem promover essa flexibilidade ao adotar uma estrutura organizacional mais plana e horizontal, o que favorece a inovação. Além disso, é importante cultivar um ambiente

de risco aberto, permitindo que os gestores abordem rapidamente os problemas. A monitorização contínua da dinâmica do ambiente de negócios é essencial para selecionar e ajustar novos projetos de acordo com os objetivos do portfólio existente, além de apoiar a inovação e a mudança, criando uma cultura que valorize o desempenho organizacional do portfólio de projetos (Saeed et al., 2021).

Outra inovação apresentada nas entrevistas foi a flexibilidade no processo de contratação de professores CLT e de diretores, vice-diretores e Secretários efetivos nas escolas, como abordado nos trechos abaixo:

O processo seletivo dos gestores, abre uma chamada, abre uma inscrição, abre um processo e a gente nos avalia na superintendência junto com o CETEB, com aquele diretor que tem o melhor perfil, mais adequado ao projeto. Já tivemos várias trocas, porque eles não entendem, no começo, direito, como é essa família (A1).

Quando você senta pra conversar, você vê que os profissionais, talvez pode ser porque paga melhor também, né? É CLT, eles têm garantia, você tem tudo aquilo ali, né, gente? E no dia a pessoa, se ela tem um incentivo, ela produz mesmo, gente (C2).

Como relatado nas falas, o processo de contratação dos trabalhadores no Projeto Somar, acontecem da seguinte forma: o diretor escolar, o vice-diretor e o secretário escolar são servidores públicos efetivos e os demais profissionais contratados pelo CETEB, são por meio o processo CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Os desafios são diferentes em relação a esses dois públicos, os diretores e demais funcionários efetivos tem a dificuldade em gerir a Gestão Compartilhada, porque precisam compartilhar todas as decisões com o parceiro. Já a contratação por meio da CLT, trouxe funcionários mais satisfeitos dos direitos trabalhistas e consequentemente dedicados ao processo de aprendizagem dos estudantes: um diferencial visualizado por todos os estudantes entrevistados posteriormente nesta dissertação.

A flexibilidade, mudanças e desafios socioemocionais e de relacionamentos entre gestão escolar, professores e estudantes apresentado no cotidiano da implementação do Projeto Somar. A mudança sócio emocional abrange de forma positiva todas as entrevistas nos três níveis do Marketing Macrossocial. Abaixo foi citado três falas diferentes de um gestor governamental, um professor e um estudante:

(...) Professores e até estudantes que estavam acostumados com a escola mais desorganizada, tinha regras claras, entendeu? Todo mundo fazia o que queria. Então, quando ela põe a regra, aí começam as reclamações” (A1).

Primeiro que a gestão tem uma liberdade. Então, eu tenho um contato direto, que é a diretora, que é do Estado, mas que eu tenho um contato direto, e ela tem um contato direto com o CETEB (F3).

Com certeza. Eu acho que o projeto Somar favoreceu muito a relação entre as pessoas. A relação entre estudante e estudante, estudante e professor e estudante de direção. Acho que foi uma coisa muito importante. Nós poderíamos não ter voz nas escolas, mas aqui a gente tem. Eu acho que é uma coisa de extremo valor, sabe? (F8).

Conforme relatado, o emocional contribui para o relacionamento entre as pessoas e a execução das ações nas escolas. Conforme Alves de Silva (2023), a teoria do marketing macrossocial contribui na gestão escolar, fornecendo estratégias para a promoção de mudanças sociais positivas no ambiente escolar.

Para a implementação da Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar, precisou flexibilizar e adaptar o regimento da infraestrutura, caixa escolar, colegiado nas escolas, conforme os relatos apresentados abaixo:

Então, questão de colegiado escolar, a gente tem que fazer uma resolução diferente. Escolha de diretor não é do mesmo jeito que a escolha de diretor da rede. Então, a gente tem que fazer um edital diferente. A gente tem que fazer adaptações de diretrizes e normativas da rede específicas pro somar (B3).

A escola ainda mantém caixa escolar, que é problemática. Caixa escolar e colegiado. Na escola estadual, é um serviço voluntário, as pessoas escolhem, mas lá não pode ser assim, porque se tiver uma reunião fora do horário de trabalho, que não é igual ao nosso (A1).

Uma comissão de licitação para compra de material, uma obra na escola. (...) Qualquer compra que você fizer na escola tem que ser licitada (...) Mas por que essa demora? Porque ela não tem uma comissão de licitação. Porque tem que ser composta por gestor, professor-efetivo, estudante e tal. E na escola não tem a função do professor-efetivo. (...) Uma escola parceira. A escola, a CETEB, não é? A Secretaria Regional procura uma escola para ser parceira (C3).

Como relatado nas falas, os gestores governamentais precisam ficar atentos às resoluções que compõem o processo administrativo, para adequar a proposta do Projeto Somar, pois na Gestão Compartilhada os funcionários não são efetivos e consequentemente os documentos para a comissão de infraestrutura, o colegiado

escolar e a caixa escolar não atendem as necessidades desta nova gestão. Por isso, segundo Cavalcante, 2018, na NGP proporcionou a gestão alcançar a inovação nos objetivos de eficiência e efetividade das políticas, por meio de novas tecnologias e práticas de gestão, com uma gestão mais ágil, transparente e eficiente na modernização da administração pública.

Engajamento e Trocas entre ambientes Externos e Internos

Na NGP o engajamento e as trocas entre ambientes externos e internos correspondem a interação e a comunicação entre uma organização e os ambientes nos quais ela opera, tanto dentro como fora de seus limites.

O engajamento interno envolve as interações dentro da própria organização, incluindo a comunicação entre departamentos, equipes e colaboradores, que garante o alinhamento estratégico, colaboração eficiente e uma cultura organizacional saudável. E o engajamento externo refere-se às interações da organização com o ambiente externo, como clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, governos e a sociedade em geral, que gera mudanças de mercado, regulamentações e inovações.

As trocas acontecem nos engajamentos internos e externos, por meio de informações, tecnologias, ideias ou até valores e elas são cruciais para a adaptação, inovação e sustentabilidade da organização.

Neste tema, as entrevistas foram abordadas o engajamento interno que tratou da relação entre SEE MG e CETEB; Gestão Escolar e o CETEB e a Gestão Escolar e os funcionários da instituição e seus estudantes e o engajamento externo que tratou de parcerias com outras empresas.

Para exemplificar o engajamento interno em relação a SEE-MG e CETEB, foi citado os trechos:

Mas a gente tem um diálogo bem próximo com o gestor da CETEB, de modo que essa governança, ela funciona e a gente consegue implementar de maneira mais tranquila. Claro que existem novidades que sempre surgem no percurso, mas isso é dialogado e a gente consegue chegar nesse lugar de atendimento do estudante com mais. É qualidade, sim! (B1).

Talvez a dificuldade também seja da CETEB não ter ciência e até saber lidar com todas as diretrizes da secretaria, que você sabe que cada dia tem uma coisa diferente, uma resolução diferente, uma

diretriz diferente. Então, assim, talvez seja uma questão de dificuldade pra eles, mas eu acho que com o tempo isso foi melhorando (B3).

Nos trechos, foi citado o engajamento positivo que a SEE-MG e CETEB têm na parceria da Gestão Compartilhada, mas com desafios presentes no dia a dia, pois a cultura organizacional são distintas e sempre precisam se adequar para o funcionamento da gestão. Conforme o autor Owens (2012), é importante que os administradores da gestão modifiquem a cultura organizacional da empresa, para incutir valores que promovam a inovação por meio de ambientes de trabalho inclusivos e colaborativos, valorizando assim, as diferentes culturas e estimule a criatividade e inovação.

O engajamento entre a Gestão Escolar e o CETEB, foi exemplificado nas falas abaixo:

O profissional, porque são várias características. O profissional tem que entender o projeto para se integrar nele. Não adianta vir só para desenvolver as suas atividades, precisa de engajamento nisso . Ele precisa entender a filosofia e ver se essa filosofia tem a ver também com o projeto de vida dele” (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Nós fomos lá pra Bahia pra gente fazer uma imersão. Fazemos. E estudar o que é o projeto Somar, quais que... O que poderíamos fazer, que a gente tinha um plano de trabalho, né?(E1).

As falas, mostraram que para ter um engajamento entre o CETEB e o Gestor Escolar, é preciso conhecer o objetivo da Gestão Compartilhada e a filosofia da instituição parceira, praticando sempre o compartilhamento das ações desenvolvidas nas escolas e as decisões da gestão presentes nos processos administrativos e pedagógicos. De acordo com Owens (2012), reforça a importância de identificar as novas abordagens para resolver os problemas que atendem as necessidades da instituição parceira.

Agora será falado sobre o engajamento, motivação e colaboração entre Gestão Escolar e funcionários da instituição e estudantes. A maioria das falas acham que a Gestão Escolar melhorou o engajamento entre a gestão escolar e os envolvidos nas escolas do Projeto Somar, conforme relatado:

Então assim, às vezes vai ter um professor que tem mais dificuldade com a coordenação ou com a direção, mas eu, o quanto? Minha pessoa não teve problema nenhum. Eu acho que a gente está conseguindo alinhar mesmo e desenvolver (E4).

Uma mudança para melhor. A gente é um clima completamente animado, um clima completamente de brincadeira. Tem momento de falar sério, tem momento de falar a verdade. Mas, na maior parte do tempo, é tranquilo (F7).

De acordo com a fala do professor e do estudante, foi identificado um engajamento tranquilo e de abertura entre os envolvidos. De acordo com Saeed et al (2021), para acontecer as mudanças é primordial que a gestão escolar e todos os servidores estejam envolvidos na educação e tenham a flexibilização, pois ela pode trazer diversos benefícios, tais como: adaptação às mudanças no ambiente educacional; promoção da inovação educacional; resposta a ambientes hipercompetitivos; melhoria do desempenho organizacional.

Um trabalho muito interessante desenvolvido pelo parceiro CETEB, foi a assistências aos estudantes com necessidades especiais, conforme relatado nas falas abaixo:

(...) Eu observei muito os processos de aprendizagem dos meninos com necessidades especiais. Além deles terem um monitor, eles tem o professor, tem a psicóloga, desenvolvimento dos meninos bem melhor. Muito legal (C2).

Em toda a questão da inclusão, que eu acho que é bacana, que é uma... um ponto importantíssimo do Francisco Menezes, porque nós temos estudantes deficientes, mas não é só a escola enquanto instituição que os acolhe (F2).

Conforme relatado nas falas, as escolas do Projeto Somar, mostraram um cuidado com os estudantes com necessidades especiais, além do professor de apoio, o CETEB disponibilizou também um psicólogo e psicopedagogo para atender esses estudantes em cada escola, potencializando assim a aprendizagem deles. De acordo com a abordagem de Alves da Silva (2023), na gestão escolar, o marketing macrossocial pode fornecer estratégias para promoção de mudanças sociais positivas no ambiente escolar, como promover a inclusão social, a diversidade e igualdade de oportunidades, além de estratégias para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais e para a promoção do bem-estar dos estudantes.

O Engajamento com os ambientes externos nas três escolas aconteceu com parcerias de outras instituições, identificadas nas falas abaixo:

Eles têm um projeto da Dom Helder, que fazem um curso à distância e tem algumas horas presenciais também, que visitam escolas parceiras ou empresas parceiras também, como o Sesc Senac (C3).

(...) Tendo projetos de formação. Inclusive, uma das parcerias, eu já fechei esse ano para todas as escolas, mas eles tiveram o primeiro e eles vão continuar esse ano, que é o Sebrae, focando em metodologias ativas (C1).

Eu acho que já falei tudo mesmo. O que elas fazem, acho que o grande também, um dos pontos principais do Projeto Somar, são as parcerias, o que a CETEB busca. (...) Nossas escolas também deveriam buscar isso (...) A escola é preocupar mais com a rede (...) a rede bem estruturada, é muito mais fácil (C3).

Nas duas falas, foram citados alguns dos parceiros externos envolvidos nas formações para professores e estudantes, oferecidos por meio de parceria com o CETEB. De acordo com Domegan (2024), a inclusão de parcerias inovadoras no campo do marketing social pode oportunizar colaborações interdisciplinares e engajamento com o setor privado, criando alianças com instituições acadêmicas e envolvimento com comunidades locais. A colaboração com empresas e organizações na área educacional, pode proporcionar recursos e conhecimentos que favoreçam a inovação no ensino. No entanto, é fundamental que os gestores estejam constantemente avaliando e monitorando os resultados dessas inovações, a fim de ajustar e aprimorar continuamente seus processos e práticas (de Araújo et al., 2015).

Desafios da implementação do Projeto Somar na Gestão Governamental e na Gestão Escolar

A implementação apresentou diversos desafios, como a resistência dos servidores públicos, entendimento sobre o Projeto Somar e a Gestão Compartilhada, contratação e permanência do diretor e vice-diretor nas escolas da parceria entre outros. Para exemplificar foram citadas duas falas de representantes da governança e gestor escolar.

(...) A implementação, a gente ainda está vivendo, ela ainda está em curso, né? Ah, sim. Aí, os maiores desafios é a resistência mesmo dos próprios servidores, das SREs, que têm muita resistência. Por ser um projeto, vamos dizer assim, bem polêmico, que tem gente que aceita, tem gente que não aceita. Então, ele é bem visto por algumas pessoas, mas por outras nem tanto (B3).

Então, os desafios que a gente tem aí, primeiro que a gente tem sim, é um desafio de entendimento em relação ao Projeto Somar (E1).

As falas citam dois tipos de desafios enfrentados na implementação do Projeto Somar. O início foi mais desafiador, mas com o decorrer do tempo, foi possível perceber a aceitação e entendimento das ações desenvolvidas na execução do projeto. Segundo Machado et al (2007), no gerenciamento escolar quando pratica a cultura organizacional com a influência na inovação, na aprendizagem, na participação da comunidade, na valorização dos estudantes, consegue promover um ambiente propício para o ensino e aprendizagem e modifica o comportamento dos membros da comunidade escolar. Os principais desafios enfrentados pelos gestores educacionais no Brasil, incluem a escassez de recursos financeiros e materiais, a necessidade de estabelecer parcerias externas para lidar com dificuldades econômicas e sociais, a carência de formação adequada para a gestão escolar, a necessidade de atender à diversidade cultural e social dos estudantes, além da variedade de perfis entre os gestores escolares (Amorim, 2017).

Avaliação e Feedback da implementação do Projeto Somar

Ao analisar a satisfação dos gestores governamentais e gestores escolares em relação ao Projeto Somar, foi unânime os pontos positivos relatados em relação às ações desenvolvidas pelo parceiro e os resultados alcançados. Os trechos abordam exemplos sobre a avaliação:

Quando eu olho para uma gestão compartilhada, essa OSC que chega, ela consegue trazer a especificidade. Ela consegue olhar para o interesse daquela comunidade, ela consegue adequar aquele corpo docente a uma proposta que, às vezes, vai pegar exatamente esse contexto mais específico (B2).

Então, assim, eu estou bem satisfeita com essas duas escolas. Olha que bom, nossa! Elas me surpreenderam, porque a gente sempre fala assim, a parceria é privada, né? Só para dar dinheiro, né? Mas a escola está se desenvolvendo e isso é bacana (C1).

Ou seja, o que a gente percebe é que eles veem que tem alguma coisa positiva. Porque se fala em ampliar um pouco mais, aumentar mais o número de escolas, é porque teve algum resultado positivo. E a gente percebe também que a escola aumentou nos estudantes, que a credibilidade da escola aumentou na comunidade (A1).

Conforme relatado, alguns pontos positivos foram citados, como focar na especificidade de cada escola, comunidade local e estudantes. Segundo Owens (2012), atender as necessidades da instituição, adoção de novas tecnologias e a prontidão dos membros da equipe são identificadas como inovação nas instituições.

O marketing macrossocial pode contribuir para o desenvolvimento de políticas e programas mais eficazes, quando abordam as causas subjacentes dos problemas e promovem mudanças significativas. Ao realizar as entrevistas no âmbito da Avaliação e Feedback da implementação do Projeto Somar, foi possível visualizar a transformação dos envolvidos com o projeto (Alves da Silva, 2023).

Inovação na implementação do Projeto Somar

Foi questionado a todos os entrevistados, nos três níveis do Marketing Macrossocial, se considerava o Projeto Somar uma inovação. Foi interessante que somente uma pessoa não considerou o Projeto Somar uma inovação. Nos relatos abaixo, foi exemplificado essas falas:

Algo inovador, eu não vejo que seja tão inovador, mas que realmente seja a cobrança que ela faz para os professores (C3).

É uma inovação. Se a gente considerar o histórico até brasileiro, nem vou dizer de Minas, porque em Minas nós sabemos que é inédito. No histórico brasileiro de gestão compartilhada, quando a gente analisa é o que é *charter school* pelo mundo afora, principalmente nos Estados Unidos. E a gente vai para a experiência de Pernambuco, né? Então, a gente sabe que é inovador. Mas, ao mesmo tempo, ele é desafiador (B1).

Eu considero uma grande inovação. Eu acho, por exemplo, que essa gestão, ela saiu muito do lugar comum, ela buscou muitas alternativas para exatamente trazer alguma melhoria para o ano (A1).

De acordo com Cândido (2011), a inovação pode ser classificada como disruptiva ou radical e incremental, sendo a primeira correspondente a novos mercados e modelos de negócios, com mudanças significativas, atendendo o que não era considerado anteriormente e a inovação incremental que buscou otimizar e aperfeiçoar o que já estava em prática, aprimorando o que já existia anteriormente. Diante desta teoria, foi observado que a falta de conhecimento sobre os tipos de inovação, pode ter impedido a visão mais ampla do que é inovação para essa pessoa, pois na fala pode ter acontecido a inovação incremental, que modificou o monitoramento utilizado pela gestora da escola.

A gestão da inovação pode ser implementada na administração escolar ao incentivar a criatividade e a adaptação a novos contextos, reconhecendo a inovação como uma habilidade central para a gestão no século XXI. Isso implica um foco no desenvolvimento de inovadores, em vez de se limitar à simples aquisição de novas tecnologias ou processos. Além disso, é fundamental integrar a gestão à inovação, tratando a gestão como um meio para promover inovações e transformações nas escolas. A adoção de práticas de gestão da inovação, como planejamento, alocação, organização e coordenação de elementos essenciais, é vital para alcançar resultados inovadores, utilizando conhecimento, informação e criatividade (Coelho, 2011).

De acordo com Prezoti, (2021), o estudo do Marketing Macrossocial analisado em níveis macro nas questões sociais, pode identificar as lacunas e oportunidades para inovação que tenham impactado de forma significativa e as entrevistas possibilitou mostrar a opinião de como foi a inovação na implementação do Projeto Somar.

5.2.2 Nível Midstream - Percepções dos Professores, Profissionais da Educação e Comunidade Escolar

Quadro 5 – Nível *Midstream*

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
<p>IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG</p>	<p>Identificar no nível <i>midstream</i> se e como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação;</p>	<p>IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS</p>	<p>Nível <i>Midstream</i> - Percepção dos Professores, Profissionais da Educação e Comunidade Escolar</p>	<p>Capacidades e competências dos profissionais nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Processo de recrutamento do professor</p> <p>Engajamento e trocas entre ambientes internos</p> <p>Clima e ambiente escolar interno e externo às escolas do Projeto Somar</p> <p>Relações Socioculturais internas e externas nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Flexibilidade, mudanças enfrentadas na rotina do professor</p> <p>Assiduidade e comprometimento do professor</p> <p>Metodologias utilizadas</p>

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
				<p>pelos professores para a aprendizagem dos estudantes</p> <p>Desafios dos profissionais das escolas e comunidade escolar na implementação do Projeto Somar</p> <p>Sugestões dos profissionais e comunidade escolar de melhorias para o Projeto Somar</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Nesta subcategoria foi abordado percepções dos professores, profissionais da educação e comunidade escolar no processo de implementação do Projeto Somar. No Marketing Macrossocial, o nível Midstream corresponde ao grupo de referência que envolve a família, amigos, colegas de trabalho, escola, comunidade, entre outros, com objetivo de influenciar nas ações de mobilização comunitária, programas de incentivo em grupo (Alves da Silva, 2023).

Capacidades e competências dos profissionais nas escolas do Projeto Somar

Uma das metas de execução do parceiro aos profissionais das escolas do Projeto Somar foi desenvolver e implantar um programa de formação continuada para colaboradores e docentes. As falas exemplificam a execução parcial desta meta:

E o projeto foi um divisor de águas na minha carreira, eu falo. Porque ele veio no momento em que eu estava buscando mesmo fazer parte de algo que fosse transformador da educação, que é aquilo que eu acredito, né? A educação, ela perpassa com vários lugares (E4).

Eu não saberia te falar muito pragmaticamente o que contribuiu. É claro que você assistir uma palestra sempre que traz alguma coisa, né? Principalmente uma palestra, uma única palestra que eu achei muito boa, eu assisti um dele, alguma coisa clássica, um cara super conhecido de educação, sobre como elaborar questões, questões para prova, que não sejam dúvidas, né? (G4).

E não é. Então, os professores, por exemplo, que estão aqui, são professores ótimos. O corpo docente é muito bom. Eu nunca estive em uma escola pública com um corpo docente excelente (G5).

Foi possível identificar dois trechos sobre as formações oferecidas para os docentes e também um trecho que mostrou a qualidade profissional acadêmica dos profissionais contratados pela CETEB. A maioria dos professores gostaram das formações oferecidas para os profissionais das escolas e como o processo de contratação foi muito rígido para a escolha do professor, isso mostrou que o nível dos currículos e escolha do profissional apresentados foram altos.

As novas formas de organização do trabalho são vistas como capacidades de aprendizagem e inovação, refletindo a interação entre diferentes grupos funcionais e níveis de decisão. Para inovar, é essencial desenvolver capacidades dinâmicas que permitam aprender e se adaptar a mudanças internas e externas. A inovação também pode ser fortalecida pela formalização do desenvolvimento de competências, integrando-as às rotinas diárias e às relações de trabalho entre diversas funções na empresa (Makó et al., 2015).

Conforme Prezoti, (2021) no Marketing Macrossocial enfatiza a importância das organizações em realizar ações éticas e responsáveis, sem fugir do objetivo de transformação social ao adotarem práticas inovadoras de sustentabilidade e impacto social positivo. Essas mudanças foram possíveis identificar nas falas dos envolvidos no Projeto Somar.

Outro ponto importante que aconteceu na parceria da Gestão Compartilhada foi o aproveitamento das formações da Escola de Formação e os materiais pedagógicos como Estudo Play da SEE-MG. Os recursos foram oferecidos para as três escolas do Projeto Somar a oportunidade de utilizar as formações e materiais pedagógicos para os professores e estudantes, como especificado abaixo:

Hoje a gente aproveita o que está aí do Estado, na melhor forma possível como é agora o ENEM, a plataforma do ENEM e outros, e o sistema do Estado, tentando implementar um sistema (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

A CETEB, nós apresentamos para eles, o professor Claudenir, a professora Lúcia, o site da escola de formação, e eles ficaram maravilhados com o material que a escola de formação tem. Então, eles insistiram, insistiram, até que nós conseguimos que os professores do CETEB (C3).

Conforme as falas, verificou-se a importância do parceiro em diversificar as formas de formação dos professores e o uso dos materiais oferecidos pela SEE MG. Conforme Amorim (2017), para que a escola consiga resultados positivos, foi necessário que os gestores escolares e toda a equipe que trabalha em sua governança, apresente um perfil inovador, seja defensor da educação, exerça lideranças visionária, promova o trabalho em equipe, tenha diálogo com seus funcionários e seja capacitado para as ações exercidas nas instâncias.

Processo de recrutamento do professor

O processo de recrutamento e seleção executado pelo parceiro CETEB, foi criteriosa e ocorreu em três etapas, currículo, prova e entrevista, conforme relatado pelos professores abaixo:

(...) Primeiro foi uma entrevista bem, bem, bem extensa, bem criteriosa. Demorou, o meu processo de entrevista até a contratação demorou mais ou menos uns dois meses. Muitas, muitas, muitas etapas. E isso pra mim foi um diferencial, porque eu entendi que era um critério, que eles estavam sendo bem criteriosos na seleção (F4).

Mas, enfim, aí participamos do processo de contratação, aí teve prova, teve presencial, entrevista. Nós fizemos aula, montamos um planejamento e fizemos aula online também com as pessoas que estavam selecionando. O processo seletivo foi igual o da escola privada, porque eu também trabalhei no Cromos (E5).

Conforme os relatos dos professores, um dos pontos primordiais da rigidez da parceria foi a contratação do cargo de professor, sendo comparado as etapas de escolas particulares e o alto grau de formação acadêmica dos profissionais escolhidos. De acordo com Gaeta (2020), o parceiro precisa ficar atento às demandas da sociedade, do mercado de trabalho, as políticas públicas e diretrizes educacionais, para garantir um currículo inovador que seja eficaz às necessidades de formação dos profissionais.

Engajamento e trocas entre ambientes internos

Este tema abordou o nível de engajamento entre os profissionais da escola e os estudantes e as mudanças do seu comportamento durante a implementação do Projeto Somar no ambiente interno das escolas.

O Engajamento, motivação e colaboração entre coordenadores, professores e estudantes nos ambientes internos da escola, conforme os entrevistados diz:

Processo? Tá, mas vou começar pelos professores. Assim, a equipe de professores, vou ser muito sincera, é uma equipe muito difícil. (...) Eles aceitam, eles abraçam a ideia, mas a gente tem muitas resistências com algumas coisas, sabe? (E2).

Noto, tanto noto porque ela entrou aqui uma menina com baixa autoestima, se sentindo uma pessoa muito tímida e com déficit de aprendizagem. Hoje ela é vice-representante de turma. Numa reunião de pais com mais de 100 pais, ela pegou o microfone e se posicionou, pediu a palavra (F6).

Nestes dois trechos, foi citado o engajamento na visão de um(a) coordenador(a) pedagógico e na fala de uma mãe a respeito do engajamento da filha, depois que começou a estudar no Projeto Somar. Mas infelizmente, as escolas ainda têm professores resistentes às atividades necessárias para execução do processo pedagógico.

Conforme o Marketing Social, a habilidade de comunicação e engajamento permite realizar a comunicação de forma eficaz e engajar diferentes públicos, incluindo stakeholders, comunidades e indivíduos que promovem a conscientização e a mudança de comportamento (Domegan, 2024)

Para criar um ambiente inovador na educação, é essencial que as instituições de ensino cultivem uma cultura de inovação que estimule a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes, promova a experimentação e a resolução de problemas, e incentive a colaboração e o trabalho em equipe, além de adotar tecnologias e metodologias de ensino inovadoras. A disposição para mudanças e uma liderança comprometida com a inovação são fundamentais para oferecer à equipe envolvida, capacitações e treinamentos que possibilitem o uso de novas tecnologias e abordagens pedagógicas, assim como garantir uma comunicação clara e

transparente entre o gestor, os docentes, os estudantes e a comunidade em geral (de Araújo et al., 2015).

Outro ponto importante desta parceria foi o engajamento da comunidade nas escolas do Projeto Somar, como exemplificado nas falas abaixo:

Essa escola tem 400, a gente ia ter uma reunião com mais de 300 pais. Francisco Menezes, as três escolas, a frequência dos estudantes, a baixa evasão, o engajamento do estudante, o pertencimento (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

A comunidade, a aceitação da comunidade foi muito significativa e impressionante. Muito legal. É uma coisa importante de lembrar também, é a aproximação com as famílias é um trabalho de grande experiência que a gente pode identificar nessas três escolas (...) Então, você vê que quando você tem foco direcionado para esse acompanhamento e consegue trazer as famílias, e a gente está falando de famílias de estudantes de ensino médio, que é uma situação bem mais difícil (B4) Subsecretária de Educação Básica - Kellen Senra.

É que essa escola consegue aglutinar um número excepcional de famílias. Coisa que eu não vejo em outras escolas. Tanto é que eles fazem as reuniões com as famílias na quadra. Porque comparecem mais de 100 familiares (F6).

Conforme relatado nas falas, um dos pontos principais de mudança que aconteceu nas escolas do Projeto Somar, foi o envolvimento dos pais no apoio e acompanhamento dos filhos no processo de aprendizagem, ajudando no processo pedagógico desenvolvido pela Gestão Escolar.

De acordo com Amorim (2015), o diálogo e a participação da Comunidade Escolar, nas tomadas de decisões coletivas, na promoção da inovação e na avaliação contínua, permitem criar um ambiente mais inclusivo, colaborativo e eficaz para a reconstrução de uma escola pública de excelência pedagógica.

Clima e ambiente escolar interno e externo às escolas do Projeto Somar

O tema clima e ambiente interno e externo nas escolas do Projeto Somar, abordou as mudanças que aconteceram entre os profissionais da escola e os estudantes na implementação do Projeto Somar.

Em relação ao clima e ambiente interno, verificou-se as seguintes falas:

Sabe, dessa governança que vem sendo estabelecida porque os processos estão cada vez mais alinhados. Então você tem um clima adequado, processos alinhados, que vão gerando uma governança cada vez mais coesa, sólida, e que traz o resultado que a gente precisa (F2).

Você só vê estudante fora da escola depois do turno. E a questão do clima é um ponto sensível para famílias e eu me sinto muito segura. Porque aqui tem um porteiro, né, na escola, que fica observando quem entra e quem sai (F6).

Melhorou bastante, até porque meu irmão estudava aqui. (...)E aí, a questão do método de ensino melhorou muito, as notas da escola aumentaram bastante. A violência aqui, aqui era muita violência, não tem quase nada (E8).

Mesmo com as diversas dificuldades do clima e ambiente nas escolas antes da implantação do Projeto Somar, a mudança aconteceu com a parceria, proporcionando mais segurança dos pais em colocar seus filhos nas escolas e também no convívio entre todos os envolvidos. Conforme Coelho (2011), às mudanças do ambiente escolar acontecem de forma progressiva e abrangente, mas a gestão escolar precisa ter uma compreensão da nova realidade e adaptar aos princípios da gestão de inovação.

De acordo com o Marketing Social, ao considerar as interações entre diferentes níveis sociais (*downstream, midstream e upstream*), foi possível promover uma abordagem holística na pesquisa, identificando resolução de problemas e conseqüentemente inspirações para a discussão de questões de forma mais abrangente e integrada (Prezoti, 2021).

Neste tema foi apresentado o Clima e Ambiente externo da escola antes e depois da implantação do Projeto Somar, exemplificado no registro abaixo:

O Francisco Menezes, por exemplo, tem uma pracinha logo na esquina da escola que era frequentada ali pelos meninos que não tinham o que fazer ou iam fazer coisas ilícitas ali, passar uma coisa ou outra. E hoje não acontece isso. (...) O La Paz, é um senhor, ele, no horário de entrada, de saída, ele vai do lado de fora da escola, dá uma volta na pracinha, se tem estudante lá, ele chama para dentro da escola. Isso é importante (C3).

O clima e o ambiente externo às escolas também desempenham um papel significativo no desenvolvimento dos estudantes e no funcionamento da instituição escolar como um todo. Esses fatores externos se relacionam ao entorno físico e social

da escola, influenciando tanto o ambiente de aprendizagem quanto às relações dentro e fora da comunidade escolar. Segundo Machado (2007), as organizações são formadas pelas experiências, aprendizados e histórias da organização, e influência no comportamento dos seus membros, bem como a forma da organização de relacionar com o ambiente externo.

Relações Socioculturais internas e externas nas escolas do Projeto Somar

A maioria das escolas do Projeto Somar passaram por dificuldades nas relações socioculturais na implementação do projeto. Mas foi visualizado dois tipos de relações socioculturais: as influências internas e externas. As influências internas são as interações que ocorrem dentro da escola, envolvendo estudantes, professores, funcionários, diretores e a comunidade escolar, mediadas pela cultura, normas e valores compartilhados no ambiente educacional. As influências externas são as interações e influências que ocorrem entre a escola e a comunidade externa, incluindo famílias, vizinhança, empresas, organizações locais, e a sociedade em geral que refletem os contextos culturais, sociais e econômicos nos quais a escola está inserida.

Os trechos citados abaixo, integram a relações socioculturais internas a escola:

Então eu falei assim, olha, se essa escola não mudar tanto a atitude dela em relação à aprendizagem, ela já conseguiu um grande efeito, ela já mudou a percepção da minha filha em relação aos valores, né? (F6).

Este trecho mostra a satisfação do pai na mudança da percepção de valores que a filha adquiriu ao estudar na escola do Projeto Somar.

Os conjuntos de valores que compõem a cultura organizacional podem exercer uma influência significativa na inovação da empresa, promovendo a criatividade, o aprendizado e a experimentação. Eles têm o poder de transformar comportamentos, moldar as interações e relações entre os membros, além de impactar a forma como a inovação é percebida (Machado et al., 2007).

O Marketing Macrossocial na gestão escolar pode fornecer estratégias para a promoção de mudanças sociais positivas no ambiente escolar, como a inclusão social,

diversidade e a igualdade de oportunidades, além de estratégias para o desenvolvimento de habilidades socioemocionais para a promoção do bem-estar dos estudantes, como mostrou na fala de um pai de uma estudante das escolas do Projeto Somar.

A relação sociocultural externa foi visualizada no trecho abaixo:

O que o CETEB exige, que é o Secretário de Educação, Governo de Minas, entendeu? E o CETEB, que tem essa parte da Bahia, lá na Bahia, de um jeito que é de outro. Outra realidade. Completamente diferente. Às vezes o que dá certo lá, não dá certo aqui (G6).

De acordo com o trecho, o entrevistado argumentou como o CETEB pode gerenciar os processos administrativos e pedagógicos das escolas do Estado de Minas Gerais, apresentando uma cultura diferente.

Segundo Amorim, 2017, a inovação na gestão escolar permite adaptação às demandas e desafios atuais, promovendo a melhoria da qualidade do ensino, o desenvolvimento de habilidades e competências inovadoras, e a criação de uma cultura escolar e educacional que contribua para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Flexibilidade, mudanças enfrentadas na rotina do professor

A flexibilidade e as mudanças enfrentadas na rotina do professor são aspectos centrais no contexto educacional moderno, devido à constante evolução das demandas pedagógicas, tecnológicas e sociais. Nos trechos abaixo, mostram essas mudanças:

E foi uma grata surpresa as grandes diferenças que eu encontrei aqui. Então, as mudanças são significativas e imensas com relação às outras escolas que eu já havia trabalhado (F4).

Burocracia, eles não preocupa com a qualidade de ensino, eles querem papel. Eles querem que você entrega um monte de coisa, é planejamento de 20 páginas cada aula para poder depois mostrar isso, mas a aula que você tá eles não interessam, entendeu? (E6).

Quando realizei as entrevistas, metade dos professores, reclamaram da grande demanda de planos de aulas e projetos que precisam desenvolver, em um

tempo reduzido para execução. Para que as mudanças ocorram, é essencial que a gestão escolar e todos os profissionais envolvidos na educação adotem uma abordagem flexível, pois isso pode proporcionar uma série de vantagens, incluindo: a capacidade de se adaptar às transformações no ambiente educacional; a promoção da inovação no ensino; a resposta a contextos altamente competitivos; e a melhoria do desempenho organizacional (Saeed et al., 2021).

Assiduidade e comprometimento do professor

Este tema foi perguntado a todos os entrevistados nos níveis do Marketing Macrossocial e a maioria das pessoas elogiaram o comprometimento e assiduidade dos professores nas escolas do Projeto Somar, como exemplificado nas falas abaixo:

No Projeto Somar, é claro que acontece dos professores terem atestado, querendo ou não (...) Só que é muito diferente dos professores, parece que eles estão mais comprometidos mesmo a estar ali dando a aula (F10).

Quando os professores faltam, é porque realmente eles estão passando mal. Tem mesmo aqueles que vêm, passando mal, mas vem assim mesmo, meu Deus, vai para casa. Não, tem que ensinar. Sim, sempre tem atividade no banco de atividades. E o coordenador sobe, passa atividade, recorre (F9).

Nas falas dos dois estudantes citados, mostrou como a assiduidade e comprometimento são pilares essenciais para garantir a qualidade do ensino e o bom funcionamento da escola. Esses aspectos não apenas refletem o profissionalismo e a dedicação dos docentes, mas também influenciam diretamente o desempenho dos estudantes, o clima escolar e a credibilidade da instituição de ensino.

Metodologias utilizadas pelos professores para a aprendizagem dos estudantes

Ao entrevistar os profissionais da educação e estudantes foi identificado que a maioria dos professores que ministram aulas nas escolas do Projeto Somar, utilizam as metodologias ativas e colaborativas, exemplificadas nos trechos abaixo:

O projeto, ele sempre traz isso pra gente. O estudante é o centro. Como que a gente vai desenvolver esse estudante? Através dessas novas metodologias que a gente usa em sala de aula invertida. E o trabalho com aprendizado baseado em projetos, em problemas (E4).

Cada um, cada professor nessa escola, cada um tem a sua própria sala. E a gente pode deixá-la ambientada de acordo com o conteúdo. Eu deixo os materiais à disposição dos estudantes dentro da própria sala (E5).

Saia da sala de aula... Saia, eles faziam dentro do ambiente escolar. Então, muda tudo, porque eles ficam mais engajados, eles querem participar, e eu acho que sai dessa questão de sala de aula, do quadro, e eles conseguem absorver mais o conteúdo (F3).

Nas falas dos professores, mostrou as estratégias ou modelos de ensino organizados e orientados nas práticas pedagógicas, para facilitar o aprendizado dos estudantes, de acordo com o conteúdo, objetivos de aprendizagem e as características da turma e do estudante. Conforme Menegat et al (2018), a implementação de novas metodologias de ensino, a integração de tecnologias educacionais, a criação de ambientes de aprendizagem dinâmicos e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua para os profissionais da educação é fundamental para alicerçar a mudança na educação, na busca por práticas inovadoras que possam transformar a educação, tornando-a mais inclusiva, eficaz e adaptada às necessidades dos estudantes.

Na gestão educacional, a aplicação da gestão de ideias e inovação pode ser benéfica ao incorporar contribuições que aprimorem o ensino e a aprendizagem, incluindo sugestões de novas metodologias, tecnologias educacionais e atividades extracurriculares. Essas propostas podem ser avaliadas e implementadas, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade da educação, com o objetivo de fomentar a criatividade e a inovação no ambiente educacional (Quandt et al., 2014).

Desafios dos profissionais das escolas e comunidade escolar na implementação do Projeto Somar

Por ser um projeto piloto muitos desafios apareceram, conforme as falas abaixo:

Eu acho que ainda, infelizmente, é o não entendimento dessa sociedade, das pessoas que estão de fora. As pessoas ainda não entenderam o que é o projeto, (...) e eu acho que nós ainda enfrentamos o desafio de fazer toda essa sociedade entender a real do projeto (F4).

A outra coisa que tem de contra , que eu vejo, é que a gente não sabe muito bem quem é o chefe, quem é que comanda, quem dá ordem. (...) A sensação que a gente tem é que o Estado deixou na mão de uma empresa privada e é isso. Porque até então não houve, pelo menos desde que eu estou aqui, uma conversa (G5).

Os maiores desafios que foram encontrados na maioria das entrevistas, foi o entendimento da sociedade sobre o processo de parceria que o Projeto Somar firmou com a SEE-MG e quem manda nessa parceria. Como citado na referência, o Projeto Somar é uma parceria com organizações civis que visa implementar um modelo de Gestão Compartilhada em que a escola permanece pública e gratuita, com a sociedade civil trazendo competências adicionais (SEE MG, 2024).

Sugestões dos profissionais e comunidade escolar de melhorias para o Projeto Somar

As sugestões foram diversas, mas o que permaneceu evidente foi especificado nas entrevistas abaixo:

Acho que o projeto vai permanecer dando certo se as pessoas entenderem qual a proposta do projeto. Então, a minha sugestão é uma maior divulgação, conscientização, mostrar pra essa população quais são os benefícios, os índices, que revela o que nós somos (F4).

A minha recomendação é reuniões mais frequentes da equipe pedagógica ou com mesmo com os professores, que eu ainda nunca tive. Eles sempre participam da reunião da família, mas o projeto Somar fica muito tempo (F6).

Olha, o Projeto SOMAR, como foi idealizado, ele tem... perspectiva para dar certo. Eu acho que o que tem que sair do Projeto SOMAR é o CETEB. (G4)

As falas, focaram na necessidade de divulgação do Projeto Somar, reuniões de pais com os professores para saber do acompanhamento do filho e somente um entrevistado sugeriu a mudança do parceiro nos processos pedagógicos e administrativos. De acordo com Miguel et al (2009), para a criação dos valores

organizacionais será fundamental que as práticas tenham definições e comunicação claramente dos valores, integração dos valores na cultura organizacional, promover a liderança baseada em valores; incentivar a participação dos colaboradores; avaliar e reforçar os valores.

5.2.3 Nível *Downstream* - Percepções dos estudantes sobre o Projeto Somar

Quadro 6 – Nível *Downstream*

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG	Identificar no nível <i>Downstream</i> a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir de mudanças implementadas.	IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS	Nível <i>Downstream</i> - Percepções dos Estudantes sobre o Projeto Somar	<p>Engajamento e trocas entre ambientes internos - Relacionamento entre os professores, gestão escolar e CETEB</p> <p>Relações Socioculturais dos estudantes nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Flexibilidade, mudanças enfrentadas na rotina do estudante na relação com os professores, gestão escolar e CETEB.</p> <p>Clima e ambiente escolar dos estudantes nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Metodologias, didática ministrado pelos professores na aprendizagem dos estudantes</p> <p>Conhecimento e Aprendizagem do estudante na implementação do Projeto Somar</p> <p>Tecnologia, materiais e infraestrutura utilizados pelos professores para as aulas para os estudantes nas escolas do Projeto Somar</p>

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
				<p>Avaliações internas e externas aplicadas nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Satisfação e motivação dos estudantes sobre a implementação do Projeto Somar</p> <p>Autonomia e Voz dos estudantes nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Desafios dos estudantes na implementação do Projeto Somar</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Nesta subcategoria foi tratado as percepções dos estudantes sobre o Projeto Somar no Marketing Macrossocial, este nível refere-se às ações e comportamentos dos indivíduos. O objetivo desse nível é influenciar o comportamento dos indivíduos para que eles adotem práticas mais saudáveis e positivas para a sociedade, como conscientização, campanhas publicitárias, programas de incentivo, entre outros (Alves da Silva, 2023).

Engajamento e trocas entre ambientes internos - Relacionamento dos estudantes entre os professores, gestão escolar e CETEB

A maioria dos estudantes falaram que acontece muito engajamento entre os profissionais da escola do Projeto Somar e as trocas entre os ambientes internos. Abaixo foram citadas três falas de estudantes de cada escola:

Ajudaram, hoje eu sinto que eu foco mais nas aulas, os professores também ajudam bastante e sinto que eles são mais dispostos pra gente também, sabe?(E10).

Com certeza, eu acho que os professores sempre foram muito amigos nossos mesmo, eles sempre nos apoiaram em tudo que nós fomos fazer em dar conselho, em falar sobre tudo, falar sobre a vida pessoal vida na escola, em relação à direção melhorou bastante desde o primeiro ano até pra cá, porque eu acho que foi um momento que a direção abriu os ouvidos pros estudantes e falou, não, eles

são as estrelas dessa escola, então eles tem que ser ouvidos sem vocês não tem sem vocês não existe escola, exatamente (F8).

Eu gosto do ensino, gosto do jeito que os coordenadores, os diretores tratam os estudantes, tentando resolver os problemas. Enfim, procurando ajudar de alguma forma (G8).

De acordo com as falas, foi possível notar que o engajamento entre estudantes, professores e gestores e CETEB, promoveu um clima escolar positivo e colaborativo nas escolas do Projeto Somar, valorizando o aprendizado, o desenvolvimento profissional e o bem-estar de todos envolvidos. De acordo com Jaskyte et al (2006), é importante que a gestão modifique a cultura organizacional da empresa, com o propósito de inculcar valores que promovam a inovação, por meio de ambientes inclusivos e colaborativos, valorizando as diferenças culturais.

Relações Socioculturais dos estudantes nas escolas do Projeto Somar

Um ponto importante nas entrevistas, foi as relações socioculturais dos estudantes no convívio da escola e a formação como cidadão. Foram citadas três falas de estudantes de cada escola:

E aí o fato de poder lidar com outras pessoas, igual aqui na escola a gente tem um menino de inclusão, a gente tem contato com ele, ele conversa com a gente, eu acho que a escola abraça muito isso e me mostrou que a gente tem que abraçar também (E8).

No ano de 2023, ano passado, em outubro, acho que foi dia 4, eu comecei a fazer uma iniciação científica na UFMG na área de química. E foi pela ajuda do professor de química dessa escola que está até hoje, (...) eu consegui ter essa bolsa que eu recebo por trabalhar lá, (...) uma experiência que está mudando muito a minha vida (F8).

Eu acho que principalmente o Enem. Eu acho que o Enem foi o principal que me ajudou ir para fora da escola. Até porque uma pessoa que quer fazer faculdade, o Enem é uma porta imensa que se abre para a gente que quer seguir uma carreira (G6).

Nas falas citadas, foi possível visualizar como as relações socioculturais moldam a forma como nos conectamos com os outros e compreendemos nosso lugar no mundo, são essenciais para a construção e manutenção das estruturas sociais e

culturais. Segundo Machado et al (2007), a cultura organizacional é formada pelas experiências, aprendizados e histórias da organização, influenciando o comportamento de seus participantes pelo convívio interno e externo da organização.

A cultura organizacional está profundamente conectada ao ambiente organizacional, estabelecendo uma relação bidirecional em que a cultura tanto influencia quanto é influenciada por esse ambiente. Fatores como estrutura, processos, sistemas, liderança e estratégia desempenham um papel crucial, reforçando ou alterando os elementos culturais existentes na organização (Machado et al. (2007).

Flexibilidade, mudanças enfrentadas na rotina do estudante na relação com os professores, gestão escolar e CETEB.

A flexibilidade e mudanças nas escolas do Projeto Somar precisou de ajustes no ambiente educacional, para melhor atender às necessidades individuais dos estudantes. As passagens mostraram os relatos de três estudantes de cada escola:

A diferença do tratamento, eu também vi bastante, a organização e os estudantes em si, os funcionários também, principalmente os professores (E10).

Foi uma mudança grande, que eu não imaginava, porque quando eu entrei aqui, o povo sempre falava mal da escola. A escola era ruim, não tinha ensino bom, mas mudou totalmente minha visão com o projeto Somar, logicamente. Eles entraram aqui para agregar... (F9).

Pra ser bem sincero, piorou . Amigos meus que hoje já formaram, não pegaram esse novo modelo de ensino. E eles, comparando o meu com a realidade deles, ficou bem nítido que decaiu bastante. Não só, não nas notas, mas em questão de próprio ensino mesmo, entendeu? Porque tem muitos estudantes que saem, por exemplo, a trabalhar no sexto horário, então não acompanham as eletivas (G6).

Ao mostrar as três falas, foi possível perceber que a maioria dos estudantes, identificaram as mudanças e gostaram da transformação presenciada na escola, mas um estudante relatou que não gostou da modificação do Ensino Médio, ao aumentar a carga horária das aulas e dele precisar sair no sexto horário. De acordo com De Araújo et al (2015), a maior dificuldade na organização é construir um ambiente de inovação, pois inclui a resistência à mudança.

Como relata o autor Alves da Silva, (2023), o Marketing Macrossocial pode ajudar a criar estratégias abrangentes e integradas dos aspectos sociais de suas ações, para a construção de uma imagem mais positiva da organização perante a sociedade, além de promover ações que contribuam para o bem-estar social, como mostrou nas entrevistas com estudantes.

Clima e ambiente escolar dos estudantes nas escolas do Projeto Somar

O clima e ambiente escolar, de acordo com a maioria dos estudantes, melhorou muito depois da implementação do Projeto Somar, conforme exemplificado abaixo:

E aqui agora tá super tranquilo, eu acho que não tem briga, tem muito tempo que eu não vejo uma briga aqui na escola e os estudantes se respeitam, respeitam os professores (E8).

Mas foi um clima muito bom também, desde o início. A escola também já tinha um histórico não muito agradável. E a gente chegou aqui, surpreendeu, porque foi um projeto, poxa, visionário. A gente entendeu assim, vamos ajudar no que for preciso. Mas foi introduzido de uma forma muito bacana (F8).

É um ambiente mais calmo, mais leve, sabe? Não é aquela pressão toda que algumas escolas tem (G8).

Conforme relatado nas falas, o clima e o ambiente escolar positivo vêm da qualidade e do caráter das interações e relações dentro da escola, afetando diretamente o bem-estar, o desempenho acadêmico e o desenvolvimento social dos estudantes e professores. Segundo o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018), quando o ambiente de aprendizagem cria espaços físicos e psicossociais, proporciona um ambiente seguro, saudável e acolhedor para o desenvolvimento integral dos estudantes.

Metodologias, Didática ministrado pelos professores na aprendizagem dos estudantes

Esse tema abordou na pesquisa como os estudantes avaliavam a metodologia e didática dos professores para conseguir sua aprendizagem. A maioria elogiou as aulas ministradas pelos professores, conforme exemplificado abaixo:

Mas se você entendeu o que eu passei, então você está aprendendo. Então é vantajoso. E também teve época que nós fazíamos, literalmente, a professora nos dava um trabalho e a gente apresentava sobre esse trabalho tudo. A gente apresentava, falava, era tipo uma aula muito dinâmica (E8).

A gente tinha bastante, principalmente nas aulas eletivas. A gente sempre... Todas as aulas eletivas que os professores podem, eles pegam a gente e tiram a gente de sala para ter uma maneira de aprendizado (F9).

Matéria, acham diferente. E quando precisa repetir eles dão essa oportunidade, explicam diferente. Os professores são muito atenciosos, ajudam bastante. Os professores mais bem preparados, sabe? Parece que até o método de explicar, assim, eu acho que eles são mais preparados (G8).

Conforme relatado pelos estudantes, a metodologia e didática utilizada pelos professores foram diferenciadas, em espaços diversificados e o perfil do professor na aplicação da organização e orientação das práticas pedagógicas, facilitando o aprendizado dos estudantes. De acordo com de Araújo et al. (2015), um ambiente inovador precisa desenvolver uma cultura inovadora que estimule a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes, incentivando-os a experimentação, resolução de problemas, promovam a colaboração, o trabalho em equipe, e utilizem tecnologias e metodologias inovadoras de ensino.

Conhecimento e Aprendizagem do estudante na implementação do Projeto Somar

Nas perguntas das entrevistas foram abordados os fatores que influenciaram o conhecimento e aprendizagem, desafios enfrentados e estratégias utilizadas pelos professores para facilitar a aprendizagem do estudante.

Sim, tem professores que fazem aulas mais interativas, quando é difícil eles usam falas interativas, mostram vídeos, filmes pra gente. Tem uns que tá mais no modo antigo, mas ainda assim ajuda a gente (E10).

Ela sempre fala. E no final de aula ela sempre pergunta uma sugestão, se tem alguma sugestão, um feedback ou um conselho. (...) Eu acho super legal, super interessante. Porque ela pode aplicar esses conselhos que nós vamos dar para ela. Para ter uma aula muito mais dinâmica, muito prática (F8).

Favoreceu bastante. Eu cheguei aqui com uma mentalidade e já estou saindo daqui com uma outra mentalidade, com um plano de vida já formado (F9).

Então, uma coisa que eu reparei é que eu acho um pouco mais puxado, sabe? (...) E aqui eu acho que é um estudo muito bom. Eu acho que o ensino aqui é um pouco mais rígido e eu gostei, achei melhor (G8).

De acordo com as entrevistas, foi possível identificar o crescimento do estudante no desenvolvimento cognitivo, social e emocional, nas aulas de metodologias ativas aplicadas pelos professores. Segundo o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018), para acontecer a promoção da aprendizagem é preciso envolver a criação de estratégias e condições que estimulem a aprendizagem significativa, o pensamento crítico, a criatividade e a autonomia dos estudantes.

Segundo Luck (2009), a inovação pode promover a aprendizagem dos estudantes, por meio de estratégias que buscam melhorar a qualidade da gestão escolar e implementar novas formas de ensino, contribuindo assim para uma educação mais eficaz e transformadora.

Para que uma organização promova conhecimento, aprendizagem e inovação, é essencial investir em capacidades organizacionais que facilitem a criação e transferência de conhecimentos relevantes. Isso inclui práticas de gestão do conhecimento, como a documentação de saberes, a formação de comunidades de prática e a promoção de aprendizagem coletiva. Além disso, é importante implementar políticas que incentivem a inovação, como a criação de uma cultura inovadora e a adoção de novas tecnologias. A interação com stakeholders, como clientes e fornecedores, também é crucial para a geração e difusão de conhecimento e inovação (de Aquino Guimarães, 2010).

A aprendizagem na inovação organizacional deve ser contínua e sistemática, envolvendo todos os membros da equipe. É fundamental criar um ambiente que estimule a experimentação e a colaboração, além de implementar programas de treinamento que atendam às necessidades dos funcionários. A cultura organizacional deve valorizar a aprendizagem e a melhoria contínua, promovendo o compartilhamento de conhecimentos. A aprendizagem deve focar na resolução de problemas e na identificação de oportunidades de inovação, permitindo que a organização aprenda com experiências passadas para aprimorar seus processos e produtos (de Aquino Guimarães, 2010).

Tecnologia, materiais e infraestrutura utilizados pelos professores para as aulas para os estudantes nas escolas do Projeto Somar

Neste tema foi perguntado aos estudantes que novos recursos ou ferramentas foram introduzidas na escola e se eles ajudaram na sua aprendizagem. As falas identificam essa visão:

Eu acho que a questão do material pros professores trabalharem. Eu acho que a única coisa que falta é isso. Porque a didática dos professores estão ótimas, só, tipo assim, igual o laboratório, a gente não tem microscópio, é algumas coisas pra gente aprender, de fato, a gente só aprende mais na teoria e no professor explicando (E8).

Primeiramente foi a ampliação, né? Do nosso laboratório para o nosso laboratório. A gente no primeiro ano não utilizava, pois não tinha muitos materiais, mas com o projeto Somar conseguimos ter uma revitalização ali dentro do laboratório (F9).

Então, a professora de adaptação física não consegue utilizar a quadra, por causa que tá com escoteira e tudo. É o vestiário ali, se ele for no vestiário, nossa senhora, que situação. Banheiro sem porta, né? Não, tranquilo (G6).

Conforme relataram os estudantes, tecnologia, materiais e infraestrutura, principalmente em duas escolas, precisam melhorar a reposição de equipamentos, materiais para as aulas práticas e diferenciadas e na infraestrutura nas reformas de espaços utilizados pelos estudantes. A gestão do patrimônio será uma responsabilidade conjunta, onde a Administração Pública disponibilizará o imóvel, enquanto a organização da sociedade civil (OSC) selecionada será responsável pela manutenção da infraestrutura durante toda a parceria. Caso sejam executadas instruções estruturais, uma solicitação será encaminhada à SEE-MG para providências. Todos os equipamentos atualmente existentes na escola continuarão em uso durante o período da parceria, e quaisquer novos itens adquiridos pela OSC serão incorporados ao patrimônio do Estado (SEE MG, 2024).

Avaliações internas e externas aplicadas nas escolas do Projeto Somar

A avaliação interna das escolas que atendem o Projeto Somar, utiliza métodos diferentes de avaliações aplicadas pelos professores ao estudante. Conforme apresentado nas falas abaixo:

Então, eles estão cobrando muito mais a atitude do estudante, se o estudante quer aprender, se o estudante quer ter interesse na aula, ser comportado, tudo. Se ele faz as devidas tarefas, que ganha um visto, né? (G6).

É quando você não atinge 26 entre dois meses. Então, eles vêm com o PARA, que é uma recuperação. E aí eles te ajudam para recuperar a nota (G8).

Conforme as falas dos estudantes, as escolas do Projeto Somar utilizaram um processo de avaliação do estudante diferenciado, com a avaliação atitudinal, procedimental, intermediária e global. As duas primeiras analisam o emocional, postura, comportamento e interesse dos estudantes nas aulas e na execução das atividades, focando na avaliação qualitativa e as demais avaliações priorizam a parte quantitativa ao realizar as provas e atividades, sempre em prol da aprendizagem do estudante. A intervenção da aprendizagem acontece no cotidiano das aulas e para a redução da progressão parcial e final. O CETEB implementou um programa de acompanhamento e regulação da aprendizagem que é intitulado de PARA, onde o estudante constantemente não precisa esperar nada, ele entra nesse programa para fazer essa regulação de aprendizagem. De acordo com o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018), relata a importância da implementação de processo avaliativos que permitam monitorar e aprimorar a qualidade do ensino, considerando diferentes dimensões do processo educativo.

Um ponto importante que aconteceu na aplicação das avaliações externas nas escolas do Projeto Somar foi o aumento da participação dos estudantes nas provas do IDEB, PROEB e SIMAVE e ENEM como relatado na fala abaixo:

(...) quando chegamos no final de 2021 eu lembro que eu estive nas salas era muito baixa a proporção de fazer ENEM porque eu não tinha muita expectativa e hoje 100% dos estudantes das três escolas já se inscrevem no ENEM e eu tenho uma participação de mais de 90% na avaliação efetivamente então são indicadores que hoje é o IDEB (H1) Superintendente Executivo CETEB - Claudemir.

Como relatado, o aumento da participação dessas provas aconteceu porque foi feito um trabalho nas escolas de conscientização sobre o objetivo das aplicações das provas e para que servem os resultados de cada escola. Uma das metas do Estado foi "tornar-se referência em qualidade, eficiência e equidade no ensino". Esse objetivo é medido por indicadores que avaliam o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), com base nos resultados da Prova Brasil e do PROEB, abrangendo o 5º e o 9º ano do Ensino Fundamental – Anos Finais, além do 3º ano do Ensino Médio (Minas Gerais, 2019).

A diminuição de evasão escolar, o aumento de matrículas e frequência dos estudantes foi um ponto importante que melhorou nas escolas do Projeto Somar, depois da implementação, como relatado nas falas abaixo:

(...) a frequência dos estudantes, a baixa evasão, o engajamento do estudante, o pertencimento (H1).
Superintendente Executivo CETEB - Claudenir.

Eu até falei isso na live, a escola tem tido um aumento médio de 100 estudantes por ano. A gente teve, em 2022, tinha 522 matrículas, em 2023, 628, hoje eu tô com 727 (F1).

Conforme as falas, a diminuição de evasão escolar, o aumento de matrículas e frequência dos estudantes foi substancial em relação aos anos anteriores à implantação do Projeto Somar. O pertencimento, engajamento e o trabalho individualizado do estudante foi um método utilizado pelo parceiro que ajudou no sucesso e cumprimento dessas metas acordadas no Plano de Trabalho entre o CETEB e SEE-MG. Nos últimos três anos, a Secretaria de Educação obteve avanços nos índices educacionais, porém ainda é necessário continuar buscando alternativas, como a elevação da qualidade do ensino por meio de um novo modelo de gestão. É fundamental explorar diversas estratégias para a implementação do Ensino Médio, adotando uma abordagem mais aberta ao pluralismo de ideias e concepções pedagógicas. (SEE MG, 2024). Os autores Alves e Silva (2023), discutem que o uso do marketing macrossocial na gestão pode contribuir para a criação de políticas públicas mais efetivas, promovendo mudanças sistêmicas que melhoram a qualidade de vida e, conseqüentemente, a frequência escolar.

Satisfação e motivação dos estudantes sobre a implementação do Projeto Somar

Ao perguntar sobre a satisfação e motivação dos estudantes ao estudar na escola do Projeto Somar, foi unânime a satisfação e a vontade de estudar, conforme relatado nas falas de três estudantes de cada escola:

Melhorou totalmente das outras escolas pra essa. A gente fica muito mais interessado em aprender e fazer as coisas (E10)

Com certeza. Temos professores de alto escalão, de UFMG, de faculdades super renomadas e que fazem a diferença do dia a dia na nossa vida. Como estudante (E8).

Estou apaixonando pela escola (F9).

Tudo acaba motivando você a querer mais, estudar, a procurar mais (G8).

Conforme as falas, a mudança foi nítida em relação ao estudante e para que tenha essa transformação foi necessário o envolvimento de todos os níveis do marketing macrossocial. De acordo com o autor Oliveira (2015), quando ocorre a introdução de práticas inovadoras na NGP, como a gestão baseada em resultados, descentralização de decisões, a introdução de mecanismos de mercado e a ênfase na satisfação do cliente, permite melhorar a eficiência e eficácia do setor público e aumenta a transparência e a responsabilização na gestão dos recursos. De acordo com os autores Deci e Ryan (1985), conhecidos pela Teoria da Autodeterminação, que explora como a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento impacta a motivação intrínseca dos estudantes. Essa teoria pode ser aplicada para analisar como a implementação do Projeto Somar pode afetar a motivação dos estudantes.

E os autores Alves e Silva (2023), ao discutir o marketing macrossocial e a gestão pública, podem abordar a importância de entender a satisfação dos estudantes como um indicador do sucesso das políticas educacionais implementadas, como o Projeto Somar.

Autonomia e Voz dos estudantes nas escolas do Projeto Somar

Um ponto positivo que encontrei na maioria das entrevistas realizadas com os estudantes foi a autonomia e voz dos estudantes nas escolas do Projeto Somar.

Com certeza. Eu acho que o projeto Somar favoreceu muito a relação entre as pessoas. A relação entre estudante, estudante, estudante professor e estudante e direção. Acho que foi uma coisa muito importante. Nós poderíamos não ter voz nas escolas, mas aqui a gente tem. Eu acho que é uma coisa de extremo valor, sabe? (F8).

Os estudantes aqui, eles têm um pertencimento de que eu sou do Projeto Somar. E aí, com o Projeto Somar ligado ao resultado de satisfação, eles sabem que eles têm que cobrar se a coisa não tá boa. (...) Se não tá bem, eu vou lá, eu vou cobrar porque vai ter que melhorar. Sabe? (E1).

Se eu fosse avaliar de 0 a 10, aí eu colocaria ali uns 5, uns 5,5. Bem mais ou menos, porque igual eu te falei, eu só vi sentir melhora na troca de direção (G6).

Foi observado que na Escola Estadual Francisco Menezes Filho a autonomia e voz do estudante nas decisões e participações nas questões gerenciais, eles expressam de forma explícita e nas outras duas escolas foi mais de forma implícita, escutei por meio de outros entrevistados. De acordo com o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M., (2018), a gestão democrática permite a participação da comunidade escolar nas decisões e processos de gestão da escola e esse envolvimento promove a democracia, a transparência e a inclusão de diferentes atores no ambiente educacional. A autora Luck (2009), discute a gestão educacional e a importância de criar ambientes que favoreçam a autonomia dos estudantes. Ele pode abordar como a gestão escolar pode ser transformadora ao permitir que os estudantes tenham voz nas decisões que afetam sua educação. Os autores Machado et al. (2007), falam sobre a cultura organizacional e a importância da participação dos estudantes nas decisões escolares. E Alves e Silva (2023), ao discutir o marketing macrossocial e a gestão pública, abordaram a importância de ouvir a voz dos estudantes e de garantir que eles tenham um papel ativo nas decisões que impactam sua educação e seu ambiente escolar.

Na teoria do Marketing Social inclui uma abordagem centrada no cliente, estimulando o pensamento crítico, fomentando a colaboração e parcerias e incentivando a adoção de novas tecnologias e essa passagem pode exemplificar nas entrevistas dos estudantes quando alcançam a autonomia e a voz ativa em colaboração a gestão escolar (Wood, 2016).

Desafios dos estudantes na implementação do Projeto Somar

Foi perguntado aos estudantes das três escolas, quais foram os desafios ou dificuldades enfrentadas com as mudanças trazidas pelo Projeto Somar nas escolas pleiteadas. Segue as falas relacionadas a esse assunto:

O Projeto Somar, eles me explicaram mais ou menos que seria uma privatização da escola, mas só a parte da educação. Que ia mudar os professores, o método de ensino e que muitas coisas iriam melhorar (E8).

Não acho que tenha dificuldades hoje no projeto, mas sim essa quebra de dificuldades. As dificuldades anteriores, junto com os ensinamentos anteriores, junto com os estudantes, foram quebradas durante o Projeto (F7).

Então, eu acho que a escola deveria comunicar mais sobre a CETEB, com a gente. Projeto e tal (G7).

Ao observar as falas, foi possível perceber que a comunicação, conhecimento e participação nas decisões sobre os trabalhos oferecidos pelo CETEB no Projeto Somar precisam ser mais divulgados aos estudantes. De acordo como o autor Alves e Silva (2023), a utilização do marketing macrossocial na gestão pública, pode incluir a importância da comunicação eficaz e da participação da comunidade nas decisões que afetam a educação. Já o autor Miguel et al. (2009), discute a criação de valores organizacionais e a importância da comunicação clara e da participação dos colaboradores. Suas ideias podem ser aplicadas para enfatizar a necessidade de envolver os estudantes nas decisões relacionadas ao Projeto Somar, promovendo um ambiente de colaboração e transparência. E Lück (2009), aborda a importância da comunicação na gestão educacional e como isso impacta a participação dos estudantes nas decisões. A comunicação eficaz é fundamental para garantir que os estudantes estejam cientes das oportunidades e dos trabalhos oferecidos pelo CETEB.

De acordo com a teoria marketing social, muitos desafios são enfrentados na gestão compartilhada, principalmente em relação à mudança de comportamento humano, em questões sociais, na falta de recursos e financeiro para a implementação dos programas, conforme relatado pelos entrevistados (Wood, 2016).

5.2.4 Ponto Positivos e Pontos de Melhoria do Projeto Somar

Quadro 7 – Pontos Positivos e de Melhoria do Projeto Somar

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG	Compreender a percepção dos atores envolvidos nos três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto do Estado de Minas Gerais.	IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS	Ponto Positivos e Pontos de Melhoria do Projeto Somar

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Nas entrevistas realizadas, teve uma pergunta sobre os Pontos Positivos e Pontos de Melhoria do Projeto Somar. Essa pergunta foi feita para a maioria dos níveis do marketing macrossocial, restringindo somente os três pais entrevistados. Para uma melhor visualização, foi utilizado a ferramenta mentimeter com a nuvem de palavras, apresentada abaixo:

Figura 6 – Pontos Positivos

Mentimeter

Pontos Positivos do Projeto Somar

45 responses



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Os pontos positivos do Projeto Somar teve a participação de quarenta e cinco pessoas (45), com as palavras e o número de repetições: Professor (5), Pedagógico (4), Apoio do Parceiro (2), Aprovação (2), Compromisso (2), Engajamento (2), Inovação (2), Participação Avaliações (2), Participação da Família (2), Superação (2), e o restante das palavras foram citadas somente uma vez como acreditar, ampliar o projeto, convívio, dignidade do trabalhador, dinheiro, ensino, escolha do profissional, especificidade local, gestão ágil, investimento nas eletivas, liberdade de expressão, prosperidade, qualidade da merenda, redução da evasão, redução falta professor, relação com as pessoas, renovação, segurança, sentar em grupo, união.

Para explicar o motivo da citação das palavras, serão agrupadas citações que são sinônimas. As palavras mais citadas foram Professor e Pedagógico, todos os entrevistados relataram que a metodologia, didática e o convívio do estudante com o professor são excepcionais, diferente de qualquer outra experiência anterior e o pedagógico corresponde o foco do Projeto Somar coordenado pelo CETEB, reforçando com as palavras citadas como Apoio do Parceiro, compromisso, ensino, inovação.

De acordo com o autor Domegan (2004), no marketing social para ter um pensamento estratégico e inovador, precisou desenvolver estratégias inovadoras e adaptáveis para abordar questões sociais complexas e essa mudança mostrou no momento em que os entrevistados priorizaram as palavras Professor e pedagógico como ponto positivo no Projeto Somar, ao demonstrar a necessidade de criar diferentes estratégias e inovações nas metodologias e didáticas na sala de aula.

As palavras Engajamento, União, Liberdade de Expressão, relação com as pessoas, Participação das Avaliações, Participação da Família correspondem ao aumento das participações dos estudantes nas avaliações externas, frequência, participação da família nas reuniões e acompanhamento do filho na aprendizagem, lembrando que se trata do Ensino Médio e o engajamento e união na gestão de todos os níveis do marketing macrossocial.

Segundo Domegan (2004), no marketing social habilidades de comunicação e engajamento de forma eficaz e o engajamento de diferentes públicos, promoveu a conscientização e a mudança de comportamento, como evidenciado nas citações do aumento da participação nas avaliações externas, frequência, envolvimento da família nas reuniões e no acompanhamento da aprendizagem do filho.

Já as palavras Aprovação, Superação, Investimento nas Eletivas, Qualidade da Merenda, redução da evasão, redução falta professor são ações desenvolvidas com os estudantes e professores e que teve uma melhora significativa em dois anos de implementação do Projeto Somar.

As citações como: especificidade local, gestão ágil, renovação, acreditar, ampliar o projeto, segurança são ações desenvolvidas na gestão que valorizou e facilitou a realização dos processos administrativos e pedagógicos.

As palavras como dignidade do trabalhador, dinheiro, escolha do profissional foram ações que favoreceram a escola e o profissional, como a contratação por meio da CLT. E, por último, a palavra 'sentar em grupo', foi dito por um estudante que gostou muito da organização feita nas salas de aulas que foram os estudantes sentarem em grupo e as salas temáticas. A conclusão de ter o maior número de palavras positivas sobre o projeto em relação às de melhorias, foi que no momento da entrevista os participantes citaram mais de uma palavra positiva e na hora de citar as negativas não manifestaram ou tinham dúvida qual termo utilizar. Isso prova o êxito da execução da parceria compartilhada.

Figura 7 – Pontos de Melhoria

Pontos de Melhoria do Projeto Somar

31 responses



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Conforme citado por Alves da Silva (2023), todas as palavras positivas citadas pelos entrevistados exerceram um papel importante na promoção de comportamentos saudáveis e positivos para uma sociedade mais justa e equitativa.

Os pontos de melhoria do Projeto Somar, teve a participação de trinta e uma pessoas (31), com as palavras e o número de repetições: Comunicação (7), divulgação (3), infraestrutura (2), recursos (2), e o restante das palavras foram citadas somente uma vez como acessibilidade, apoio familiar, burocracia, conhecimento, contratação pessoal, cronograma, documentação, engajamento, entrega de resultados, excursões, foco, inovação, lentidão nas decisões, rigidez, transparência, usar material SEE-MG, visão no que vem.

A palavra mais citada foi a Comunicação e outras sinônimas e que também foram citadas como conhecimento, divulgação, transparência, esses termos foram muitos citados em todos os níveis do marketing macrossocial, porque um dos pontos que estão prejudicando a execução da implementação tanto nos ambientes internos como externo da parceria, foi a falta de comunicação e divulgação de como acontece os processos administrativos e pedagógicos da execução do Projeto Somar, e o feedback dos resultados alcançados nas escolas de forma qualitativa e quantitativa. O segundo ponto mais discutido foram as palavras relacionadas a estrutura física e de consumo das escolas como infraestrutura, recursos, acessibilidade, burocracia, documentação, lentidão nas decisões, foco, engajamento que são ações que dependem de adequação do novo modelo de gestão, utilizado na educação do Estado de Minas Gerais, podendo ser moroso no momento das decisões e na liberação de verba. As palavras apoio familiares, usar material SEE-MG, contratação pessoal, cronograma são ações que acontecem nas escolas e que quando o processo não acontece ou demora na sua execução ou não estão alinhados entre os parceiros, prejudicam o cotidiano da escola. A citação das palavras rigidez, entrega de resultados e inovação, correspondem às ações que o parceiro poderia ser mais maleável, ações que a escola culturalmente já desenvolvia anteriormente a implantação da parceria e promover mais ações de inovação nas escolas. E por último a palavra “visão no que vem”, corresponde o olhar nos resultados alcançados e a preparação mais eficaz das adesões às novas escolas contempladas com a gestão compartilhada.

De acordo com Oliveira et al (2017), na gestão escolar muitos desafios acontecem no cotidiano das escolas, como a mediação de conflitos entre os diferentes

participantes do ambiente escolar, a criação de ambientes de aprendizagem adequados e a promoção da justiça social, além do cumprimento das metas de eficiência estabelecidas pelos governos para os sistemas escolares.

A conclusão de ter o maior número de palavras positivas sobre o projeto em relação às de melhorias, foi que no momento das entrevistas os participantes citaram mais de uma palavra positiva e na hora de citar as negativas, não manifestaram ou tinham dúvida qual termo utilizar. Isso prova o êxito da execução da parceria compartilhada.

5.2.5 Discussões e comparações de relações socioculturais comuns e diferentes entre os níveis do Marketing Macrossocial, sobre a implementação do Projeto Somar

Quadro 8 - Comparações

DIMENSÃO	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG	Compreender a percepção dos atores envolvidos nos três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto do Estado de Minas Gerais.	IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS	Discussões e comparações interculturais e intracultural entre os níveis do Marketing Macrossocial sobre a implementação do Projeto Somar	<p>Comparação entre as organizações SEE MG e CETEB no processo intercultural</p> <p>Comparação entre o tempo de implementação dos entrevistados na Gestão Compartilhada</p> <p>Comparação entre as escolas do Projeto Somar e as Escolas Estaduais</p> <p>Comparação entre as escolas do Projeto Somar</p> <p>Comparação das escolas do Projeto Somar antes e depois da implantação da Gestão Compartilhada.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

Nesta subcategoria, foram tratados dois tipos de relações de culturas: a relação sociocultural comum e a diferente. A relação sociocultural diferente refere-se à interação, comunicação ou troca entre pessoas de diferentes culturas. O foco é a

dinâmica que ocorre quando indivíduos ou grupos de culturas distintas se encontram e compartilham experiências, valores, tradições e modos de pensar. Essa cultura busca promover a compreensão e o respeito mútuo entre diferentes culturas.

O tema relação sociocultural comum trata das interações que ocorrem dentro de uma mesma cultura. Isso envolve pessoas que compartilham valores, costumes, tradições e modos de comunicação semelhantes, e usado para descrever as dinâmicas, adaptações ou variações que podem ocorrer dentro de um grupo cultural específico.

Comparação entre as organizações SEE-MG e CETEB no processo de relação sociocultural diferente.

Nas entrevistas dos níveis do marketing macrossocial foi possível identificar a relação sociocultural diferente, nas seguintes passagens:

Parece-me que a escolha dessa primeira OSC por ser em outro Estado, se mudou um pouco, porque ela é de outro Estado, acostumada com outro currículo. Vem para Minas que tem um currículo completamente diferente do currículo da Bahia. (...) Foi muito sofrido o pessoal entender como é que Minas faz. Então, eu acho que isso é algo que deveria ser repensado ou, de pelo menos, que a instituição procurasse saber melhor” (A2).

Eu acho que se implementasse. Eu colocaria dessa forma. Para dar certo. Não poderia ser de outro estado. Bom. Isso é assim. É primordial (G6).

As duas falas citadas, mostraram que a escolha do parceiro de outro Estado incomodou os funcionários, por se enquadrar em uma cultura diferente. Os principais desafios da Gestão Compartilhada na educação incluem a falta de articulação entre as instâncias escolares, a Secretaria de Educação e os parceiros; ausência de respostas e feedback em situações de discordância ou sugestões, resultando em falta de diálogo e desinteresse por parte da administração; pressões e disputas de poder que priorizem interesses políticos em detrimento do compromisso com a participação democrática; a resistência à mudança presente na cultura organizacional das instituições educacionais, que mantêm práticas hierárquicas mesmo em abordagens que exigem maior colaboração; além da falta de capacitação adequada para os gestores envolvidos. Esses desafios revelam que a gestão compartilhada não se resume à estrutura organizacional, mas envolve também cultura, comunicação e

formação, exigindo um esforço colaborativo para superar as barreiras identificadas (Andrade, 2010). Os desafios aparecem em qualquer tipo de interação entre as culturas, o importante é adaptar a mudança e verificar o que será importante para o crescimento da aprendizagem do estudante.

O tema relação sociocultural diferente, foi tratado a comparação entre o tempo de implementação dos entrevistados na Gestão Compartilhada, a comparação entre as escolas do Projeto Somar e as Escolas Estaduais, a comparação entre as escolas do Projeto Somar, a comparação entre as escolas do Projeto Somar e escolas do estado e a comparação das escolas do Projeto Somar antes e depois da implantação da Gestão Compartilhada.

Comparação entre o tempo de implementação dos entrevistados na Gestão Compartilhada

Neste tema foi feita uma comparação nos níveis do marketing macrossocial sobre o tempo de permanência no cargo ou como estudante na vivência da implantação e implementação da Gestão Compartilhada.

No nível *Upstream*, que compõem a governança da SEE-MG, sete servidores têm contato com a gestão do Projeto Somar desde 2022 e somente três iniciaram esse ano de 2024. As falas correspondem a comparação de dois servidores que estão na gestão da parceria compartilhada em tempos diferentes:

(...) Eu tenho pouca informação pra te passar dessa etapa, porque eu assumi já no andamento da parceria. Mas eu entendo que as discussões não difere muito daquilo que se tem discutido também pré-expansão, que é entender os desafios educacionais de determinados contextos e conseguir atuar de maneira mais assertiva dentro da especificidade de cada um desses contextos (B2).

(...) A implementação, a gente ainda está vivendo, ela ainda está em curso, né? Ah, sim. Aí, os maiores desafios é a resistência mesmo dos próprios servidores, das SREs, que têm muita resistência. Por ser um projeto, vamos dizer assim, bem polêmico, que tem gente que aceita, tem gente que não aceita. Então, ele é bem visto por algumas pessoas, mas por outras nem tanto (B3).

Como exemplificado nessas duas falas, de uma maneira geral, todos os entrevistados apresentaram o conhecimento e entendimento dos processos

administrativos e pedagógicos da implantação e implementação do Projeto Somar, não causando assim prejuízo nas decisões necessárias.

Comparação entre as escolas do Projeto Somar e as Escolas Estaduais

Um tópico muito discutido foi a comparação entre as escolas do Projeto Somar e as Escolas Estaduais, como exemplificado abaixo:

Ah, é bem melhor, né, porque eu ia pra aula ciente que eu não tava indo jogar um dia fora, né, porque às vezes era muito difícil ir pra aula, tipo, quando eu estudava no estado, que às vezes não tinha aula, né, a gente ia lá por causa da frequência, né. (...) A gente ia pra aula, não tinha aula, não tinha matéria, não tinha nada pra fazer dentro da escola, a coordenação era muito rígida, era tudo muito chato. E com o Projeto Somar, a gente tem um incentivo ali, porque a gente tá indo ali pra estudar de verdade, entendeu?" (F10).

(...) Os estudantes estão merendando ali, eu sempre ali olhando também, converso com os professores, o que é que eles estão sentindo, como que é, porque alguns, querendo ou não, já passaram pela escola pública também, né, e outros também em escola particular, então eles conversam mesmo, como é que é, como que eles sentem isso, essa diferença e tudo. Alguns até já me disseram que lá no Somar, eles são até mais cobrados que em algumas escolas particulares(...) (C3).

Na exemplificação, a diferença no gerenciamento dos processos administrativo, pedagógico e socioemocional das escolas do Projeto Somar, em comparação às escolas estaduais, mostrou que os envolvidos com a implantação e implementação, apresentaram um pertencimento a escola, o reconhecimento do tratamento individualizado e específico do estudante e de cada escola, priorizando a relação sociocultural comum e a democracia nas decisões e sugestões da Gestão Compartilhada.

Conforme de Aquino Guimarães, 2010, quando a escola tem autonomia e consegue controlar suas próprias ações e decisões e liberdade na execução de suas atividades e métodos de trabalhar, podem resistir quando encontram situações de controle e pressão, na competência tem a necessidade de ter desafios para o desenvolvimento das suas habilidades e conhecimentos e evitam situações que se sentem incapazes ou incompetentes e nos relacionamentos, as pessoas têm a necessidade de sentir que se é valorizado e conectado com outras pessoas e

preferem trabalhar em equipe e colaborar com os outros, e tendem a evitar situações em que se sentem isoladas ou rejeitadas.

Comparação entre as escolas do Projeto Somar

A comparação entre as escolas foi possível perceber depois da realização das entrevistas e na visita presencial das instituições. Segue a fala que relata essa passagem:

Se você analisa as escolas separadamente, você vai ver que em uma delas ela é muito significativa, em outras não é tão significativa e acaba às vezes oscilando, né? Assim, se tem uma melhora, depois dá uma estabilizada, volta...(B2).

De acordo com o trecho, a primeira diferença foi na Gestão Escolar, relativo às três diretoras das escolas do Projeto Somar, referente ao tempo no cargo e o quadro completo de funcionários que compõem a Gestão Escolar. Foi notado que a diretora que tinha mais tempo no cargo, tinha mais segurança, organização e engajamento nas situações de conflitos, mas as demais já estavam no processo de crescimento e estabilidade. Em relação ao quadro completo de profissionais, somente uma escola se encontrava nessa situação. A segunda diferença foi relativa à aquisição de materiais de consumo e reformas na infraestrutura. A responsabilidade não compete à Gestão Escolar, pois os trâmites dependem do consentimento e verba da SRE, SEE-MG. A terceira diferença foi relativa à comparação dos estudantes e professores entre as escolas. Foi observado um maior engajamento e pertencimento em uma das escolas, que pode estar relacionado ao processo sociocultural da região ou o amadurecimento intelectual dos envolvidos no processo de aprendizagem. De acordo com Rodrigues (2023), a escola precisa ter autonomia para que os envolvidos se regulam por regras próprias, que faz parte de um sistema educativo do qual ela é a parte constituinte do contexto social, político, econômico e cultural, no qual não apenas a escola está inserida, mas o próprio sistema de políticas educacionais, sendo considerada pertinente e assertiva.

A cultura organizacional pode enfrentar diversas dificuldades, como resistência à mudança, falta de alinhamento entre a cultura desejada e a cultura real, conflitos entre subculturas dentro da organização, e desafios na implementação de novas

práticas e valores culturais. Além disso, a adaptação a novos ambientes, tecnologias e demandas do mercado pode ser complicada, o que afeta a capacidade da organização de inovar e se manter competitiva. No entanto, essas dificuldades podem ser superadas por meio de um processo de gestão da cultura organizacional que inclui a identificação e compreensão dos elementos culturais existentes, a definição de uma cultura desejada que esteja alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, e a implementação de práticas e ações que incentivem a mudança cultural e a inovação (Machado et al., 2007).

Comparação das escolas do Projeto Somar antes e depois da implantação da Gestão Compartilhada.

Nas entrevistas, principalmente dos estudantes, ocorreram às comparações ou opiniões de como a escola do Projeto Somar era antes e depois da implantação, conforme as falas abaixo:

Minha irmã estudava aqui. Ela estudou aqui e ela falava que tinha muitas irregularidades que uma escola atual não aceitaria. Mas, graças a Deus, foi mudando aos poucos. E hoje está muito boa em relação ao que foi antigamente (E8).

Ah, eu analiso positivamente. Eu percebo isso... Nós tivemos, ano passado, uma apresentação aqui da escola dos projetos que estavam desenvolvendo. Então, nós tivemos um estudante aí que fez até um rap. A escola era vista como... como os estudantes aqui que eram... Bandidos, marginais, né? E hoje, aqui nessa escola, me tratam como um rei. Eu sou um rei desse castelo. Entendeu? Então, quando, por exemplo, os meninos têm alguma atitude, assim, que não é bacana, aí eu falo com eles, assim, escuta, como era a escola anteriormente? (E1).

Visivelmente foi possível perceber nas falas, a melhora do ambiente, clima, engajamento e satisfação do estudante em estudar na escola e a mudança ao implementar a Gestão Compartilhada.

A implementação da Gestão Compartilhada é fundamental para as instituições públicas, pois promove a democratização da gestão, melhora a qualidade educacional, fortalece a responsabilidade coletiva e garante maior transparência nas decisões e ações. Além disso, facilita a prestação de contas e torna as instituições

mais resilientes e adaptáveis às mudanças, uma vez que estão mais alinhadas às necessidades e realidades da comunidade (Andrade, 2010).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral analisar a relação entre a gestão escolar e a inovação educacional, com foco no Projeto Somar e sua intersecção com o marketing macrossocial. A pesquisa evidenciou que a gestão compartilhada e a participação ativa da comunidade escolar são fundamentais para a implementação de inovações que visam a melhoria da qualidade do ensino.

Os resultados obtidos demonstraram que a adoção de práticas de gestão que promovem a colaboração entre gestores, docentes, estudantes e a comunidade, pode resultar em um ambiente educacional mais dinâmico e responsivo às necessidades contemporâneas. A pesquisa também destacou a importância da formação continuada dos educadores e da incorporação de novas tecnologias e metodologias de ensino, que são essenciais para a promoção de uma educação inovadora e de qualidade.

Além disso, a análise do marketing macrossocial, como uma abordagem para engajar a comunidade e mobilizar recursos para a educação, revelou uma estratégia eficaz para fortalecer a gestão escolar. A conscientização sobre a importância da participação social e das parcerias com instituições públicas e privadas sem fins lucrativos, pode ampliar as oportunidades de aprendizado e contribuir para a elevação dos indicadores educacionais.

A implementação de inovações na gestão educacional, especialmente no contexto da Nova Gestão Pública (NGP), traz à tona uma série de implicações que merecem uma reflexão crítica. Embora as inovações visem melhorar a qualidade do ensino e promover a equidade, elas também enfrentam desafios significativos que podem comprometer seus objetivos.

As inovações têm o potencial de melhorar a qualidade educacional, como a gestão por resultados e a utilização de tecnologias da informação, que podem aumentar a eficiência e a eficácia das práticas pedagógicas, resultando em um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e responsivo às necessidades dos estudantes. Além disso, a adoção de práticas de marketing macrossocial pode promover uma maior transparência nas ações governamentais e educacionais, incentivando a prestação de contas e a participação da comunidade na gestão

escolar. Outro aspecto importante é o desenvolvimento de habilidades socioemocionais, que são essenciais para a formação integral dos estudantes e para a construção de um ambiente escolar mais inclusivo.

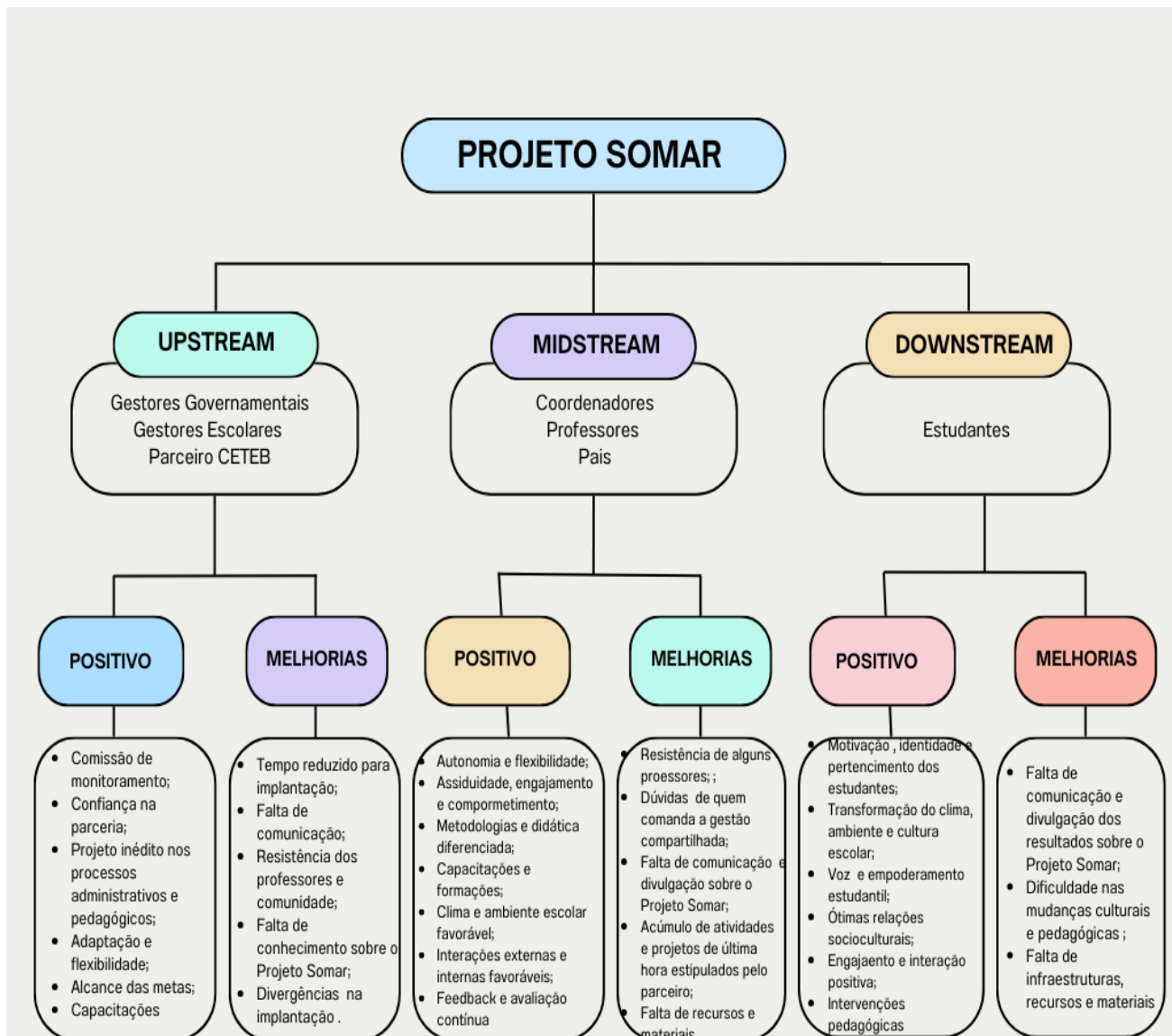
Entretanto, a implementação de inovações enfrenta dificuldades, como a resistência à mudança, que é um dos principais obstáculos, pois educadores e gestores podem estar acostumados a métodos tradicionais de ensino e gestão. Essa resistência pode ser exacerbada pela falta de formação e capacitação adequada. Além disso, muitas inovações exigem investimentos significativos em infraestrutura, tecnologia e formação de pessoal, e a escassez de recursos financeiros pode limitar a capacidade das instituições de implementar mudanças eficazes. A complexidade dos problemas sociais também pode dificultar a implementação de soluções simples, uma vez que a interconexão entre os problemas sociais e educacionais requer uma colaboração efetiva entre diferentes setores e níveis de governo.

Para enfrentar esses desafios, é fundamental que os gestores públicos e educacionais invistam em capacitação e formação contínua para educadores e gestores, abordando não apenas as novas práticas e tecnologias, mas também a importância da mudança e da inovação na educação. Fomentar a participação da comunidade, criando espaços de diálogo e inclusão de pais, estudantes e outros stakeholders nas decisões, pode ajudar a reduzir a resistência à mudança. Além disso, os gestores devem buscar parcerias com o setor privado e organizações não governamentais para garantir a alocação de recursos necessários à implementação das inovações, priorizando investimentos em infraestrutura e tecnologia. Implementar sistemas de avaliação e monitoramento contínuos permitirá acompanhar o progresso das inovações e identificar rapidamente os desafios que surgem, possibilitando ajustes e melhorias nas práticas educacionais. Por fim, promover uma cultura de inovação dentro das instituições, que valorize a experimentação e reconheça iniciativas inovadoras, pode ajudar a superar a resistência à mudança.

Em suma, a reflexão crítica sobre as inovações na gestão educacional revela tanto oportunidades quanto desafios. Ao adotar uma abordagem proativa e colaborativa, os gestores públicos e educacionais podem superar as barreiras identificadas e promover uma educação de qualidade que atenda às necessidades da sociedade contemporânea.

No mapa conceitual, exemplificado na figura 8, identifica nos três níveis do marketing macrossocial os resultados positivos e pontos de melhoria necessários para o sucesso da implantação e implementação da Gestão Compartilhada.

Figura 8 - Resultados positivos e pontos de melhoria



Fonte: Elaborada pela autora (2024)

A percepção dos gestores governamentais e escolares sobre a implantação e implementação da Gestão Compartilhada no Projeto Somar é crucial para alcançar melhores resultados na aprendizagem dos estudantes. No nível *upstream*, os gestores reconhecem a importância da Gestão Compartilhada, destacando a colaboração entre diferentes entidades como um fator positivo. No entanto, também enfrentam desafios, como a resistência à mudança e a falta de compreensão sobre o projeto. A flexibilidade na administração e a criação de alianças com organizações sociais são

vistas como essenciais para superar barreiras e garantir a eficácia da implementação, visando a melhoria da educação nas escolas envolvidas.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro buscou identificar como ocorre a percepção dos gestores governamentais e escolares ao implantar e implementar a parceria de Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar. Observe a complexidade dessa percepção e a importância de um trabalho conjunto para garantir a efetividade do projeto. Os gestores reconheceram que a parceria é fundamental para a introdução de inovações na gestão escolar, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação e dos resultados de aprendizagem dos estudantes. No entanto, apesar desse reconhecimento, os gestores enfrentaram desafios significativos durante o processo de implantação, como a resistência à mudança por parte de alguns servidores e a necessidade de realocar professores, o que impactou a facilidades.

Outro aspecto identificado foi a necessidade de capacitação e de uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos, uma vez que a falta de compreensão sobre o modelo de Gestão Compartilhada e suas implicações na maior clareza em relação aos papéis e responsabilidades de cada ator no projeto. Além disso, a flexibilidade na gestão e a capacidade de adaptação às novas práticas foram consideradas essenciais para o sucesso da implementação, permitindo que os gestores superassem os desafios de forma mais eficaz.

Por fim, apesar das dificuldades iniciais, os gestores acreditam que, ao vencer essas barreiras, a parceria pode trazer resultados positivos para a aprendizagem dos estudantes, promovendo um ambiente favorável para aprendizagem do estudante.

No nível *midstream*, os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar, percebem as inovações como uma oportunidade para melhorar a qualidade do ensino, destacando a autonomia e flexibilidade nas práticas pedagógicas. No entanto, enfrentam desafios como resistência à mudança e a necessidade de capacitação para lidar com as novas metodologias. A comunicação eficaz e um sistema de feedback contínuo são considerados essenciais para o sucesso do projeto. Apesar das dificuldades, há uma crença de que as inovações podem impactar positivamente a aprendizagem dos estudantes, desde que os obstáculos sejam superados.

Em relação ao segundo objetivo específico, foi possível identificar, no nível intermediário, como os professores e profissionais da educação envolvidos no Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos de atenção a partir de sua implementação. As percepções desses educadores refletem uma análise abrangente sobre o Projeto, destacando avanços, mas também desafios que devem ser enfrentados para garantir o sucesso da iniciativa. De modo geral, os professores consideraram as inovações promovidas pelo Projeto Somar como uma oportunidade para melhorar a qualidade do ensino, destacando que a Gestão Compartilhada permitiu maior autonomia e flexibilidade nas práticas pedagógicas, promovendo uma adaptação mais eficaz às necessidades dos estudantes.

No entanto, muitos educadores relataram desafios significativos durante a implementação. A resistência à mudança por parte de alguns colegas e membros da comunidade escolar foi um fator crítico, agravado pela falta de clareza em relação aos objetivos do projeto e à própria Gestão Compartilhada. Nesse sentido, a formação acadêmica e a capacitação contínua dos profissionais foram apontadas como elementos cruciais. A literatura educacional reforça que os professores bem preparados têm maior capacidade de implementar práticas pedagógicas inovadoras e atender às demandas direcionadas dos estudantes, e, assim, muitos educadores do Projeto Somar expressaram a necessidade de mais capacitação para lidarem melhor com as novas práticas introduzidas.

Outro aspecto central foi a importância de uma comunicação eficaz entre todos os envolvidos no projeto. A falta de informações claras sobre as diretrizes do Projeto Somar dificultou a acessibilidade das mudanças por parte de alguns profissionais, impactando o andamento da implementação. Além disso, os educadores enfatizaram a necessidade de um sistema de feedback e avaliação contínua para monitorar o progresso do projeto. Sugerimos que uma coleta de opiniões e experiências dos professores poderia ajudar a ajustar as práticas e melhorar a gestão do projeto, promovendo um ambiente de aprendizagem mais colaborativo e eficaz.

Apesar dos desafios, muitos educadores acreditam que as inovações têm potencial para melhorar a aprendizagem dos estudantes, já que as dificuldades iniciais são superadas. Embora os resultados diretos na aprendizagem ainda estejam sendo avaliados, há uma visão otimista de que o projeto pode promover um ambiente mais inovador e colaborativo. Além disso, foi ressaltada a importância de uma abordagem

curricular inovadora, capaz de preparar os estudantes para os desafios do século XXI, com foco no desenvolvimento de habilidades críticas, criativas e colaborativas. Nesse contexto, a formação dos professores também precisa ser atualizada para garantir que eles possam implementar currículos que respondam às novas exigências do cenário educacional.

No nível *downstream*, a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, após as mudanças implementadas, é geralmente positiva. Os estudantes notam melhorias no ambiente escolar, como maior engajamento nas atividades e uma relação mais próxima com os professores. No entanto, também expressam desafios, como a adaptação às novas metodologias e a necessidade de mais suporte durante as transições. Os estudantes valorizam as inovações, mas ressaltam a importância de um acompanhamento contínuo para maximizar os benefícios das mudanças.

De acordo com o terceiro objetivo específico, que busca identificar no nível *downstream* a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir das mudanças inovadoras, essa análise reflete uma visão abrangente das percepções dos estudantes. Eles demonstram, em sua maioria, uma avaliação positiva em relação às inovações introduzidas, relatando que essas mudanças foram desenvolvidas para um ambiente escolar mais sonoro e envolvente, aumentando seu interesse e motivação para aprender. Além disso, os estudantes destacaram uma melhoria nas relações com os professores e a gestão escolar, mencionando que a comunicação e o apoio recebido foram fundamentais para sua adaptação às novas práticas. Essa proximidade entre professores e estudantes foi percebida como um fator que favoreceu um clima escolar mais colaborativo e acolhedor.

Outro ponto relevante foi a noção de pertencimento e identidade escolar. Os estudantes expressaram um forte sentimento de pertencimento à comunidade escolar, o que, segundo estudos em psicologia educacional, é um aspecto essencial para aumentar a motivação e o engajamento dos estudantes. Esse sentimento de fazer parte de algo maior levou muitos estudantes a se comprometerem mais com a melhoria do ambiente escolar, evidenciado pela cobrança de melhorias.

A importância da voz do estudante também foi uma constante nas percepções. O conceito de "voz do estudante", central na educação contemporânea, defende que os estudantes devem ter a oportunidade de expressar suas opiniões e influências nas

decisões que afetam sua educação. Essa prática não apenas aumenta a satisfação dos estudantes, mas também contribui para um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e ajustado às suas necessidades. Nesse sentido, muitos estudantes se sentiram empoderados dentro do Projeto Somar, relatando que essa autonomia é o motivo para buscar mais melhorias para o ambiente escolar. O sentimento de “cobrar” melhorias é um exemplo claro de como a autonomia estudantil pode se traduzir em ação e responsabilidade, desenvolvendo também habilidades de liderança e cidadania.

Apesar dessas percepções majoritariamente positivas, alguns estudantes enfrentaram dificuldades durante a adaptação às novas metodologias e abordagens de ensino. Muitos mencionaram a necessidade de um suporte adicional nesse período de transição, que nem todos se sentiram completamente preparados para as mudanças propostas. Nesse contexto, a importância de um sistema de feedback contínuo foi extremamente reconhecida pelos estudantes, que acreditam que suas opiniões podem ajudar a ajustar as práticas pedagógicas e, assim, melhorar ainda mais sua experiência de aprendizagem.

Quanto ao impacto das mudanças na aprendizagem, embora os estudantes reconheçam o potencial positivo das inovações, muitos acreditam que será necessário tempo e apoio contínuo para que os benefícios se tornem mais evidentes em termos de desempenho acadêmico. A expectativa é que, com o passar do tempo e o devido acompanhamento, as inovações inventadas no Projeto Somar resultem em um progresso acadêmico mais esmagador para todos os envolvidos.

A nuvem de palavras utilizada na consolidação das entrevistas, possibilitou identificar as palavras e termos mais relevantes e recorrentes, destacando a identificação de temas principais, análise qualitativa para os pesquisadores entenderem as percepções e opiniões dos participantes de forma intuitiva, facilidade de interpretação e comunicação mais eficaz dos resultados da pesquisa, a detecção de padrões e tendências para o direcionamento de futuras investigações, o engajamento visual e o suporte na tomada de decisões ao destacar as áreas que necessitam de atenção ou que são mais valorizadas.

Ao discutir as comparações de relações socioculturais comuns e diferentes, foi possível perceber a compreensão abrangente de como o Marketing Macrossocial

pode ser aplicado de maneira eficaz em contextos educacionais diversos, promovendo mudanças sociais positivas e melhorando a aprendizagem dos estudantes.

A pesquisa destacou a importância de entender a diversidade cultural entre as comunidades onde o Projeto Somar foi implementado, incluindo as diferenças em valores, tradições e práticas educacionais que influenciam tanto as limitações quanto a eficácia do projeto. Essas variações culturais também se refletem nas percepções dos diferentes grupos envolvidos, como gestores, professores, estudantes e membros da comunidade, cujas visões sobre o projeto podem variar significativamente, tanto entre culturas distintas quanto dentro de uma mesma cultura. Tais percepções moldam a maneira como cada grupo se envolve no projeto e afeta diretamente os resultados alcançados.

Além disso, uma pesquisa com barreiras culturais pode dificultar a implementação do projeto, como a resistência a novas práticas ou a falta de compreensão clara sobre seus objetivos. Em contrapartida, também se inspirou o papel facilitador de comunidades que demonstram apoio ativo à iniciativa. Nesse cenário, a adaptação das estratégias de marketing e comunicação do Projeto Somar para diferentes contextos culturais emergiu como uma necessidade central. Isso envolve desenvolver abordagens que levem em consideração as especificidades culturais de cada grupo, garantindo que a mensagem do projeto seja relevante e acessível a todos os envolvidos.

A análise dessas relações socioculturais permitiu compreender de forma mais profunda como as diferenças culturais impactaram os resultados do projeto. Em certos contextos, algumas abordagens foram apresentadas mais eficazes, enquanto em outras apresentaram menor eficácia, evidenciando a importância de ajustar as estratégias de acordo com as particularidades locais. A comparação entre as experiências vivenciadas por diferentes escolas ou comunidades que participaram do Projeto Somar também contribuiu para identificar o que trabalhou em determinados lugares e as razões por que alguns elementos não tiveram o mesmo sucesso em outros.

Por fim, os resultados da pesquisa trazem implicações significativas para a formulação de políticas públicas. Eles sugerem que iniciativas educacionais que

ponderam variáveis culturais tendem a ser mais eficazes e inclusivas, destacando a importância de uma abordagem sensível às diferenças socioculturais para garantir o sucesso de projetos educacionais em larga escala, como o Projeto Somar.

Por fim, a dissertação sugere que a continuidade das pesquisas na área de gestão da inovação na educação é vital, especialmente em um contexto de rápidas transformações sociais e tecnológicas. A implementação de um ciclo contínuo de avaliação e monitoramento das práticas educacionais permitirá ajustes e melhorias constantes, garantindo que as inovações propostas sejam efetivas e sustentáveis.

Em suma, a gestão escolar, quando alinhada a princípios de inovação e colaboração, pode transformar a realidade educacional, promovendo não apenas a formação acadêmica dos estudantes, mas também seu desenvolvimento integral como cidadãos críticos e participativos.

Essas considerações finais sintetizam os principais pontos abordados na dissertação e refletem sobre suas implicações e a importância da pesquisa para a área de gestão da inovação na educação.

6.1 Limitações do Estudo

A discussão sobre as limitações metodológicas de um estudo é fundamental para a compreensão da validade e da aplicabilidade dos resultados. No âmbito da pesquisa em gestão educacional e inovação, diversas limitações podem ser observadas. Primeiramente, os métodos de coleta de dados, como entrevistas, questionários e observações, desempenham um papel significativo na influência dos resultados. Entrevistas conduzidas de forma não estruturada podem levar a interpretações subjetivas, afetando a confiabilidade dos dados, enquanto a dependência de auto-relatos pode introduzir viés, uma vez que os participantes podem não relatar suas experiências de maneira precisa.

Outro fator a ser considerado é o contexto temporal em que o estudo é realizado, pois mudanças rápidas nas políticas educacionais ou nas necessidades sociais podem tornar os achados rapidamente obsoletos, limitando sua relevância a um período específico. Além disso, a influência de fatores externos, como mudanças econômicas, políticas ou sociais, pode não ter sido adequadamente considerada,

impactando a implementação de inovações e, conseqüentemente, os resultados observados. A análise de dados também pode limitar a interpretação dos resultados; se não forem consideradas variáveis de controle ou se métodos estatísticos adequados não forem utilizados, isso pode levar a conclusões errôneas. Por fim, a subjetividade na interpretação dos dados qualitativos pode ser influenciada pelas experiências e preconceitos dos pesquisadores, resultando em análises que não refletem com precisão as percepções dos participantes.

Para abordar essas limitações, é essencial que os pesquisadores reconheçam e discutam como cada uma delas pode ter influenciado os resultados. Por exemplo, sugerir direções para pesquisas futuras que considerem essas limitações, como estudos longitudinais ou investigações em diferentes contextos, pode enriquecer a discussão e contribuir para um entendimento mais robusto do tema. Em suma, uma análise crítica e aprofundada das limitações metodológicas não apenas fortalece a credibilidade do estudo, mas também oferece insights valiosos para futuras investigações na área de gestão educacional e inovação.

6.2 Sugestões para estudos futuros

Para os estudos futuros de dissertações, sugere-se a pesquisa sobre as oitenta escolas que receberão a implantação do Projeto Somar, nas escolas públicas das 47 Superintendências Regionais de Ensino de Minas Gerais. Outro tema interessante é estudar a Cultura Organizacional nas escolas e sua influência na aceitação e o sucesso de iniciativas de gestão compartilhada e inovação. E os efeitos da Gestão Compartilhada na Inclusão Escolar, suas contribuições para os estudantes com necessidades especiais e a promoção de um ambiente escolar mais inclusivo.

6.3 Contribuições gerenciais para o âmbito da SEE-MG

A partir dos resultados da dissertação sobre a implantação e implementação do Projeto Somar, várias contribuições gerenciais podem ser oferecidas à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE MG) para aprimorar a gestão educacional e a implementação de políticas públicas. Uma das sugestões é o fortalecimento da gestão participativa, incentivando a participação ativa de

estudantes, pais e professores nas decisões escolares, o que pode aumentar a satisfação e a motivação. A SEE MG pode implementar fóruns ou conselhos escolares que incluam representantes de todos os segmentos da comunidade escolar. Além disso, é fundamental a capacitação de gestores, oferecendo programas de formação continuada sobre práticas de gestão democrática e inclusão da voz dos estudantes, criando um ambiente escolar mais acolhedor e motivador.

Outra contribuição importante é a avaliação contínua do Projeto, estabelecendo um sistema de feedback regular dos participantes, permitindo ajustes rápidos e eficazes nas práticas pedagógicas e administrativas, garantindo que as necessidades dos estudantes sejam atendidas. A promoção de inovações pedagógicas também é essencial; a SEE MG pode incentivar a adoção de metodologias ativas que promovam a autonomia dos estudantes, como a aprendizagem baseada em projetos e o ensino híbrido, que podem ser mais motivadoras e satisfatórias.

O apoio à gestão de recursos é outra área a ser considerada, proporcionando orientações claras sobre a gestão financeira e patrimonial das escolas, garantindo que as Organizações da Sociedade Civil (OSCs) tenham os recursos necessários para manter a infraestrutura e os serviços educacionais. Além disso, a implementação de pesquisas anuais de satisfação com a comunidade escolar, incluindo estudantes, pode ajudar a identificar áreas de melhoria e garantir que as vozes dos estudantes sejam ouvidas nas políticas educacionais.

A integração com a comunidade é igualmente importante, fomentando parcerias com a sociedade civil e outras instituições para criar um ambiente de aprendizado mais rico e diversificado, contribuindo para a motivação e satisfação dos estudantes. A divulgação de resultados e boas práticas do Projeto Somar com outras escolas e regiões pode promover uma cultura de aprendizado e troca de experiências que beneficie todo o sistema educacional.

Aumentar o tempo de implantação é crucial para a transição e implementação de projetos como a Gestão Compartilhada, permitindo um planejamento cuidadoso, comunicação eficaz e adaptação gradual às novas práticas, facilitando a aceitação das mudanças pelos colaboradores.

Por fim, a permanência dos professores efetivos nas novas escolas do Projeto Somar pode garantir continuidade no processo educativo, facilitar a adaptação às

novas práticas e promover um ambiente de confiança e colaboração entre educadores e a comunidade escolar. Essa estratégia é fundamental para o sucesso da implementação e para a construção de uma cultura escolar que valorize a inovação e a participação da comunidade. Essas contribuições gerenciais podem ajudar a SEE-MG a melhorar a qualidade da educação, aumentar a satisfação e a motivação dos estudantes e, conseqüentemente, promover melhores resultados educacionais no estado.

6.4 Contribuições para os gestores escolares no âmbito da SRE E Escolas

As recomendações para os gestores escolares e as reflexões críticas sobre barreiras e enfrentamentos no contexto do Projeto Somar podem ser sintetizadas em um conjunto de diretrizes e considerações que visam aprimorar a gestão educacional.

Primeiramente, é essencial que os gestores escolares promovam a capacitação contínua de todos os colaboradores, incluindo professores e funcionários. Essa formação deve focar nas melhores práticas de gestão e inovação educacional, garantindo que a equipe esteja sempre atualizada e preparada para os desafios do ambiente escolar. Além disso, o fortalecimento das parcerias com organizações da sociedade civil e outras entidades é crucial. Um diálogo constante e colaborativo pode ajudar a superar desafios financeiros e logísticos, enriquecendo as práticas pedagógicas e promovendo um ambiente de aprendizado mais dinâmico.

A implementação de um sistema de avaliação e monitoramento contínuo das ações do Projeto Somar é outra recomendação importante. Esse sistema permitirá identificar rapidamente os pontos que necessitam de ajustes, assegurando que os objetivos educacionais sejam alcançados de forma eficaz. Ademais, é fundamental promover a participação da comunidade escolar nas decisões e na gestão da escola. O engajamento de pais, estudantes e da comunidade local pode aumentar a responsabilidade coletiva em relação ao sucesso do projeto.

Os gestores também devem estar abertos à flexibilidade e adaptação das estratégias de gestão e ensino, conforme as necessidades e feedbacks dos envolvidos. Essa abertura é crucial para lidar com as dinâmicas e desafios que surgem no ambiente escolar.

Entretanto, a implementação do Projeto Somar pode enfrentar barreiras significativas. A resistência à mudança por parte de alguns membros da equipe, a falta de recursos financeiros e materiais, e a necessidade de uma cultura organizacional que valorize a inovação são desafios que precisam ser superados. A diversidade cultural e social dos estudantes também representa um desafio, exigindo que os gestores desenvolvam estratégias inclusivas que atendam a essa pluralidade.

A liderança dos gestores é um fator determinante para o sucesso do projeto. É necessário que eles tenham uma visão clara e sejam capazes de inspirar e motivar a equipe a trabalhar em direção a objetivos comuns. No entanto, barreiras como a falta de recursos, a resistência à mudança, a gestão do tempo e a dificuldade em avaliar resultados podem dificultar a implementação das inovações.

Portanto, é fundamental que os gestores busquem alternativas, como parcerias e financiamentos, para garantir que as necessidades da escola sejam atendidas. Promover um ambiente de diálogo e escuta, priorizar atividades e desenvolver indicadores claros para a avaliação de resultados são passos essenciais para enfrentar esses desafios.

Essas recomendações e reflexões críticas são fundamentais para que os gestores escolares possam não apenas enfrentar os desafios da implementação do Projeto Somar, mas também promover uma gestão educacional mais eficaz e inovadora, contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem dos estudantes.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adrião, T. (2014). Escolas charters nos EUA: contradições de uma tendência proposta para o Brasil e suas implicações para a oferta da educação pública. *Educação e filosofia*, 28(1es), 263-28. <https://doi.org/10.6801/201412esp016>.

Alves, C. A. (2016). Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. *Revista Alcance*, 23(1 (Jan-Mar)), 092-110. doi: [10.14210/alcance.v23n1.p092-110](https://doi.org/10.14210/alcance.v23n1.p092-110).

Alves da Silva, M. (2023). *Percepções sobre o tratamento precoce do câncer de mama: proposição de uma escala e influência dos três níveis do marketing macrossocial (Dissertação de mestrado)*. Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário UNIHORIZONTES, Belo Horizonte. <http://www.unihorizontes.br>

Alves, E. J., Gonçalves, C. A., & Martins, H. C. (2014). Eficiência em inovação de organizações Associadas à Fundação Mineira de Software. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 220-241. <https://doi.org/10.5773/rai.v11i2.1223>

Amaral, M. A. (1996). *A qualidade da educação na "qualidade total": uma análise crítica (Dissertação de Mestrado)*. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

Amorim, A. (2015). Inovação, qualidade do ensino e saberes educacionais: caminhos da gestão escolar contemporânea. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, 400-416. DOI: <https://doi.org/10.21723/riaee.v10i2.7722>

Amorim, A. (2017). Gestor escolar inovador: educação da contemporaneidade. *Revista lusófona de Educação*, (35), 67-82. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34951149005>

Andrade, E. F. (2010). *Gestão compartilhada da educação: o discurso e as práticas cotidianas no sistema de ensino do Recife (Dissertação de Mestrado, Universidade de Pernambuco)*. <http://www.ufsm.br/revistaeducacao>

Andreasen, A. R. (2014). *Social marketing*. The handbook of persuasion and social marketing, 13

BARDIN, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa edições, 70, 225.

Bianco, M. D. F., Souza, E. M. D., & Souza-Reis, A. M. (2014). A nova gestão pública: um estudo do pró-gestão focado em dois projetos prioritários no estado do Espírito Santo. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 1, p. 118-143, jan./abr. 2014 <http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>

Brasil. (2014). *Lei nº 13.019, de 31 de julho de 2014*. Estabelece o regime jurídico das parcerias entre a administração pública e as organizações da sociedade civil. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm.

Brasil. (2021). Projeto de Lei nº 4.188, de 2021. Dispõe sobre a criação do Programa de Incentivo à Inovação e à Pesquisa. https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Projetos/Ato_2019_2022/2021/PL/pl-4188.htm

Bresser-Pereira, L. C. (2000). *A reforma gerencial do Estado de 1995*. *Revista De Administração Pública*, 34(4), 7 a 26. Recuperado de <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6289>

Brewer, B., & Hayllar, M. R. (2004). *Building public trust through public-private partnerships*. *International Review of Administrative Sciences*.

Bush-Mecenas, S. (2022). *“The business of teaching and learning”: Institutionalizing equity in educational organizations through continuous improvement*. *American Educational Research Journal*, 59(3), 461-499. <https://doi.org/10.3102/00028312221074404>

CLP Centro de Liderança Pública & Tendências Consultoria. (2023). *Ranking de Competitividade dos Estados* - Edição 2023. São Paulo SP

Cândido, A. C. (2011). *Inovação Disruptiva: Reflexões sobre as suas características e implicações no mercado*. Research Centre on Enterprise and Work Innovation. Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade de Lisboa. Portugal.

Cavalcante, P. (2018). *Innovations in the federal government during the post-new public management era*. *Revista de Administração Contemporânea*, 22, 885-902. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>

Coelho, A. D. S. (2011). *Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação*. <https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/9606>

Constituição Mineira. (1989).(Art.231), <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/CON/1989/1989/,30/06/2024>

Constituição Federal. (1988). art. 206. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

Constituição Federal. Lei 11.079. (2004). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

CUNILL GRAU, N. (1998). *Repensando o público através da sociedade: considerações sobre o novo paradigma*. Trad. Carolina Andrade. Rio de Janeiro: Renavan.

de Andrade Rodrigues, C. F., de Araújo, H. R., da Silva, M. V., de Resende, G. S. L., & de Carvalho, E. T. (2021). *Destruição criativa na educação brasileira segundo a perspectiva de Schumpeter*. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 27583-27594. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n3-457>

de Alvarenga, E. Q. (2014). *Efeitos do acordo de resultados na gestão das escolas estaduais da região norte do estado de Minas Gerais*. <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-9UVM92>

de Aquino Guimarães, T. (2010). *Conhecimento, Aprendizagem E Inovação Em Organizações: Uma Proposta De Articulação Conceitual*. *Revista de Administração e Inovação-RAI*, 7(2). DOI 10.5585/rai.v7i2.502

de Araújo, R. F., da Rocha, E. M. P., & Carvalhais, J. N. (2015). *Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais*. RAI Revista de Administração e Inovação, 12(3), 7-27. Português <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100929>

de Carvalho Reis, M., de Castro, S. A., & de Godoy, J. T. B. (2002). *Da valorização da inovação incremental ao incremento da inovação no Brasil: desafios e perspectivas*. Revista Conceção, 1(1), 73-86.

Deci, EL e Ryan, RM (1985). A escala de orientações gerais de causalidade: Autodeterminação na personalidade. *Jornal de pesquisa em personalidade* , 19 (2), 109-134.

Decreto estadual nº 47.727 (2019). <https://www.almg.gov.br/legislacao-mineira/DEC/47727/2019/#:~:text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20da,Gest%C3%A3o%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs.&text=Resumo%20Art.,Planejamento%20e%20Gest%C3%A>

Decreto Nº 11.531, de 16 de maio de 2023. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2023-2026/2023/decreto/d11531.htm
[3o%20\(SEPLAG\)](#)

Demazière, D., Lessard, C., & Morrissette, J. (2013). *Introduction: les effets de la Nouvelle Gestion Publique sur le travail des professionnels: transpositions, variations, ambivalences*. Éducation et sociétés, (2), 5-20. <https://doi.org/10.3917/es.032.0005>

do Estado, C. D. R. (1995). *Plano diretor da reforma do aparelho do Estado*. Brasília: Câmara da Reforma do Estado.

Domegan, C. (2024). Social marketing futures. *Journal of Social Marketing*, 14(1), 1-3. <https://doi.org/10.1108/JSOCM-01-2024-280>

Drumond, A. M., Silveira, S. D. F. R., & Silva, E. A. (2014). *Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação*. Revista de Administração Pública, 48, 3-25. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001>

Ekici, A., Genc, T. O., & Celik, H. (2021). *The future of macromarketing: recommendations based on a content analysis of the past twelve years of the Journal of Macromarketing*. *Journal of Macromarketing*, 41(1), 25-47. <https://doi.org/10.1177/0276146720966654>

Estivaleta, V. D. F. B., Löbler, M. L., & Pedrozo, E. Á. (2006). *Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS*. *Revista de Administração Contemporânea*, 10, 157-178. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552006000200009>

Faganello, C. P., & Júnior, A. É. D. (2022). *História contemporânea da administração pública brasileira contada pelas reformas administrativas de caráter gerencial: um balanço dos últimos 25 anos*. *Revista Digital de Direito Administrativo*, 9(2), 196-217. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v9i2p196-217>

Federal, S. (1988). *Constituição. Brasília (DF)*.

Freitas, R. K. V. D., & Dacorso, A. L. R. (2014). *Inovação aberta na gestão pública: análise do plano de ação brasileiro para a Open Government Partnership*. *Revista de Administração Pública*, 48, 869-888. <https://doi.org/10.1590/0034-76121545>

Fullan, M., & Quinn, J. (2022). *Coerência: Os Direcionadores Corretos para Transformar a Educação*. Penso Editora.

GAETA, 2020. Cecília Damas. *O permanente ciclo da inovação curricular no ensino*. <https://doi.org/10.23925/1809-3876.2020v18i3p1197-1213>

Garces, A., & Silveira, J. P. (2002). *Gestão pública orientada para resultados no Brasil*. *Revista do Serviço Público*, 53(4), 53-77. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i4.294>

GARRIDO, S. M. (2022). *Gestão Compartilhada do Centro Universitário Estácio Radial de São Paulo: Instrumento de gestão democrática*.

Guimarães, B. V. (2021). *Minas inova?: uma análise da inovação no governo de Minas na Secretaria de Estado de Planejamento e gestão de Minas Gerais (SEPLAG/MG)*.

Hamby, A., Pierce, M. e Brinberg, D. (2017). Resolvendo Problemas Complexos. *Jornal de Macromarketing* , 37 (4). DOI: 10.1177/0276146716663797

Hargreaves, A. (1998). *The professional culture of teachers: From theory to practice*. *Educação em Revista*, 38, 37369.

Honey, P., & Mumford, A. (1986). *O manual de estilos de aprendizagem* . Peter Honey.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2021). *Nota Informativa do IDEB 2021*. Ministério da Educação. Brasília/DF.

Jaskyte, K., & Kisieliene, A. (2006). *Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States*. *International social work*, 49(2), 165-176. <https://doi.org/10.1177/0020872806061220>

Jesus, P., & Azevedo, J. (2020). Inovação educacional. O que é? Porquê? Onde? Como?. *Revista Portuguesa de Investigação Educacional*, (20), 21-55. DOI: <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.9683>

Kemper, JA, & Ballantine, PW (2017). Transições sociotécnicas e mudança institucional: Abordando a obesidade por meio do marketing macrossocial. *Journal of Macromarketing* , 37 (4), 381-392. <https://doi.org/10.1177/0276146717715746>

Kennedy, A. M., & Parsons, A. (2012). *Macro-social marketing and social engineering: a systems approach*. *Journal of social marketing*, 2(1), 37-51. <https://doi.org/10.1108/20426761211203247>

Kotler, P. e Zaltman, G. (1997). Marketing social: uma abordagem para mudança social planejada. *Marketing Social Trimestralmente* , 3 (3-4), 7-20.

Lacerda, A. B. (2017). *A gestão pública e o relacionamento com o cidadão: um estudo sob a ótica da teoria New Public Service*. (Dissertação de Mestrado Profissional). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de PósGraduação em Administração. Rio Grande do Sul. <http://hdl.handle.net/10183/171711>

Lei de Diretrizes e Base Nº 9.394. (1996). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm

Lei Estadual 14.868. (2003). <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=140486>

Lei nº 11.079 de 30 de dezembro de 2004.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l11079.htm

Lei Federal 13.019. (2014). https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13019.htm,30/06/2024

Lima, C. A. P. C. (2020). Um ventre chamado coração: o processo de adoção nas perspectivas do marketing macrossocial. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal da Paraíba. Programa de Pós-Graduação em Administração. Paraíba.
<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18317>

Lima, M. A. M., & Mendes, J. P. F. (2003). Inovação na gestão organizacional e tecnológica: conceitos, evolução histórica e implicações para os micros, pequenas e médias empresas no Brasil. *Revista Produção Online*, 3(2). DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v3i2.622>

Lubienski, C., & Perry, L. (2019). *The third sector and innovation: competitive strategies, incentives, and impediments to change*. *Journal of Educational Administration*, 57(4), 329-344. <https://doi.org/10.1108/JEA-10-2018-0193>

Lück, H. (2009). *Dimensões da gestão escolar e suas competências*. Curitiba: Editora Positivo, 1. Página 23

Machado, D. D. P. N. (2007). *Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador*. *INMR-Innovation & Management Review*, 4(2), 05-28. <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79078>

Machado, E. N. C., & Falsarella, A. M. (2020). Nova gestão pública, educação e gestão escolar. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 372-389. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v24i2.13255>

Makó, C., Mitchell, B., & Illéssy, M. (2015). *Developing dynamic innovative capabilities: The growing role of innovation and learning in the development of organisations and skills in developed and emerging nations of europe*. *Journal of Entrepreneurship and*

Innovation in Emerging Economies, 1(1), 18-38.
<https://doi.org/10.1177/2393957514554983>

MAZZA, A. (2011). *Manual de direito administrativo*. São Paulo: Saraiva 2012. __
Manual de direito administrativo. São Paulo: Saraiva.

Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018). *O direito à educação de qualidade e suas decorrências para a gestão escolar*. Revista on line de Política e Gestão Educacional, 22(1), 105-136. Disponível em:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637766279008>

Miguel, L.A.P., & Teixeira, M.L.M. (2009). *Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador*. Revista de Administração Contemporânea, 13, 36-56. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100004>

Minas Gerais. (2019). *Planejamento e Orçamento Governamentais*.
<https://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/Governanca-e-Gestao-Estrategica/planejamento-estrategico/planos-oficiais-de-governo/>

MINAS GERAIS (2019). *Secretaria do Estado de Fazenda de Minas Gerais. Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2019-2030*. Belo Horizonte.
<https://www.mg.gov.br/planejamento/pagina/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado-pmdi/plano-mineiro-de>

Minas Gerais. (2021). *Ações, principais programas e projetos*. Secretaria de Estado de Educação. <https://www.educacao.mg.gov.br/acoes/principais-programas-e-projetos/>

Nisiyama, E. K., & Oyadomari, J. C. T. (2012). *Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação*. RAI Revista de Administração e Inovação, 9(1), 106-125.
<https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.634>

Oliveira, D. A. (2015). *Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação*. Educação & Sociedade, 36, 625-646. <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152440>

Oliveira, D. A., Duarte, A. W. B., & Jesus, A. M. C. (2017). *A Nova Gestão Pública no contexto escolar e os dilemas dos (as) diretores (as)*. Revista Brasileira de Política e Administração da Educação. <http://hdl.handle.net/1843/51902>

Oliveira, D. A. (2018). A reestruturação da profissão docente no contexto da nova gestão pública na América Latina. Revista da FAEEBA: Educação e Conte. <https://doi.org/10.21879/faeeba2358-0194.2018.v27.n53.p43-59>

Oliveira, L. G. D. (2014). *Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal*. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/2326>

Owens, M. A. (2012). *Online instruction as innovation in an educational leadership program: Possibilities and challenges*. Journal of Cases in Educational Leadership, 15(4), 76-84. <https://doi.org/10.1177/1555458912470660>

Paes de Paula, A. P. (2005). *Por uma nova gestão pública: Limites e potencialidades da experiência contemporânea*. Revista de Administração Contemporânea, 10(2), 231-231.6.

Paranhos, J., Cataldo, B., & Pinto, A. C. D. A. (2018). *Criação, institucionalização e funcionamento dos núcleos de inovação tecnológica no Brasil: Características e desafios*. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), 24, 253-280. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.211.84988>

Paredes, B. J. B., Santana, G. A., & de Albuquerque Fell, A. F. (2014). *Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metalmecânico*. Navus-Revista de Gestão e Tecnologia, 4(1), 76-88. Disponível em <http://redalyc.org/articulo.oa?id=350450613007>

Paula, J. de. (2005). *Desenvolvimento & gestão compartilhada*.

Pereira, L. C. B. (2002). Reforma da nova gestão pública: agora na agenda da América Latina, no entanto. Revista do Serviço Público, 53(1), 5-27. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v53i1.278>

Pereira, S. P. M., & Correia, P. M. A. R. (2020). *Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público*. *Lex Humana*, 12(1), 69-85. ISSN 2175-0947. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1824>

PREZOTI, C. (2021). *Da travessia do delito à ressocialização: análise das ações de marketing macrossocial coordenadas pela APAC de São João Del Rei. (Dissertação de Mestrado)*. Centro Universitário Unihorizontes, Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Belo Horizonte. <http://repositorio.unihorizontes.br/xmlui/handle/123456789/66>

Princípios Institucionais, Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principios-institucionais.2024>.

Quandt, C. O., Silva, H. D. F. N., Ferraresi, A. A., & Frega, J. R. (2014). *Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil*. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(3), 176-199. <https://doi.org/10.11606/rai.v11i3.100220>

Resolução 4.188. (2010). https://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Projetos/Ato_2019_2022/2021/PL/pl-4188.htm

Rezende, L. B. O., Veloso, C., Pereira, J. R., & de Oliveira Rezende, L. (2015). Doação de órgãos no Brasil: uma análise das campanhas governamentais sob a perspectiva do marketing social. *REmark-Revista Brasileira de Marketing*, 14(3), 362-376. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v14i3.2902>

Robertson, S., & Verger, A. (2012). *A origem das parcerias público-privada na governança global da educação*. *Educação & Sociedade*, 33, 1133-1156. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302012000400012>

Rodrigues, D. C., Vasconcellos Sobrinho, M., & Vasconcellos, A. M. D. A. (2019). *Capacidade de Inovação em Rede Interorganizacional na Amazônia Brasileira*. *Revista de Administração Contemporânea*, 24, 100-118. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2020190037>

Rodrigues, L. C. E. (2023). *O Projeto Somar na gestão do governo Zema (2019-2022): educação pública x interesses privados*. Faculdade de Educação da Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Educação. Uberlândia. <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/37620>

Saeed, M. A., Jiao, Y., Zahid, M. M., Tabassum, H., & Nauman, S. (2021). *Organizational flexibility and project portfolio performance: the roles of innovation, absorptive capacity and environmental dynamism*. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(3), 600-624. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2020-0058>

Sano, H. Abrucio, F.L. (2008). *Promessas e Resultados Da Nova Gestão Pública no Brasil: O Caso das Organizações Sociais de Saúde em São Paulo*. *Revista ERA*, vol. 48, nº 3. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902008000300007>

Santos, L. W. D., Ichikawa, E. Y., & Cunha, C. J. (2000). *Estratégias organizacionais na trajetória da EMPASC*. *Revista de Administração Contemporânea*, 4, 155-176. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000300009>

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (2024). Principais programas e projetos. Recuperado de <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principais-programas-e-projetos/> , 17/05/2024

Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais. (2024). Mapa Estratégico [Documento PDF]. Recuperado de <https://www.educacao.mg.gov.br/tag/mapa-estrategico/17/05/202>

SILVA, C. L. D. (2020). *LGBTFOBIA: análise das ações de enfrentamento, na perspectiva do Marketing Macrossocial*. : <http://repositorio.unihorizontes.br/xmlui/handle/123456789/51>

Silva, G. J. A., & Pessali, H. F. (2018). Proposta de indicadores de cooperação na gestão compartilhada de resíduos sólidos. *Revista de Ciências da Administração*, 20(Edição Especial), 63-83.

Silva, I. C. (2017). *Desdobramentos da política de inovação na gestão pública do estado de Minas Gerais: uma análise do ciclo da inovação na gestão pública e do prêmio inova Minas Gerais*.

Silva, M. V., & Diniz, P. V. L. (2014). *Enredamentos históricos da participação da esfera privada na questão social e no setor educacional*. Educação & Sociedade, 35, 43-59. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302014000100003>

Silva, M. V., & Richter, L. M. (2018). A adoção da nova gestão pública nas agendas governamentais em diferentes países: influências nas reformas educacionais e no ensino médio mineiro. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, 1276-1296. DOI: <https://doi.org/10.22633/rpge.v22iesp3.12012>

Silva, R. M. R. da. (2016). *Fundamentos e práticas de gestão compartilhada na educação profissional* (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional.

Sindicato *Único dos Trabalhadores em Educação de Minas Gerais (Sind-UTE/MG)*, <https://sindutemg.org.br/>. 2024

Souza, S. A. de. (n.d.). O projeto “Amigos da Escola” e a “Gestão Compartilhada” no Paraná: primeiras aproximações (Trabalho apresentado no GT: Estado e Política Educacional). UNIOESTE.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. 3ª ed. Trad. Elizamari Rodrigues Becker; Gabriela Perizzolo; Patrícia Lessa Flores da Cunha; Sara Viola Rodrigues; Semíramis Teixeira Bastos. Porto Alegre: Bookman, 2008.

Vergara, S. C. (2006). *Projetos e relatórios de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 34, 38.

Vieira, E. B., & de Amorim, I. R. (2021). Do discurso à prática: um estudo da política em educação em Minas Gerais. *Educação em Foco*.

Vieira, M. M. F. (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*.

Wood, M. (2016). *Social marketing for social change*. *Social Marketing Quarterly*, 22(2), 107-118. <https://doi.org/10.1177/1524500416633429>

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (D. Grassi, Trad.; 2ª ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zapata-Calvente, A. L., Megías, J. L., Moya, M., & Schoebi, D. (2019). *Gender-related ideological and structural macrosocial factors associated with intimate partner violence against European women*. *Psychology of women quarterly*, 43(3), 317-334. <https://doi.org/10.1177/0361684319839367>

APÊNDICE A – SUJEITOS DA PESQUISA

MARKETING MACROSSOCIAL	CÓDIGO ENTREVISTADO	CARGO	LOCAL DA ENTREVISTA	INÍCIO DE ATUAÇÃO NO PROJETO SOMAR
UPSTREAM	A1	Gestores Governamentais	Metropolitana A	2022
	A2	Gestores Governamentais	Metropolitana A	2022
	B1	Gestores Governamentais	SEE MG	2022
	B2	Gestores Governamentais	SEE MG	2024
	B3	Gestores Governamentais	SEE MG	2022
	B4	Gestores Governamentais	SEE MG	2022
	B5	Gestores Governamentais	SEE MG	2022
	C1	Gestores Governamentais	Metropolitana C	2024
	C2	Gestores Governamentais	Metropolitana C	2024
	C3	Gestores Governamentais	Metropolitana C	2022
MIDSTREAM	D1	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2021
	D2	Gestores Escolares,	EE Francisco Menezes Filho	2021

MARKETING MACROSSOCIAL	CÓDIGO ENTREVISTAD O	CARGO	LOCAL DA ENTREVISTA	INÍCIO DE ATUAÇÃO NO PROJETO SOMAR
		professores, pais		
	D3	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2021
	E1	Gestores Escolares, professores, pais	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2023
	E2	Gestores Escolares, professores, pais	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2023
	E3	Gestores Escolares, professores, pais	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2023
	E4	Gestores Escolares, professores, pais	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	E5	Gestores Escolares, professores, pais	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2024
	E6	Gestores Escolares, professores, pais	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
MIDSTREAM	F1	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2023
	F2	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2023
	F3	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2023

MARKETING MACROSSOCIAL	CÓDIGO ENTREVISTADO	CARGO	LOCAL DA ENTREVISTA	INÍCIO DE ATUAÇÃO NO PROJETO SOMAR
	F4	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F5	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F6	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2023
	F7	Gestores Escolares, professores, pais	EE Francisco Menezes Filho	2021
	G1	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2023
	G2	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2024
	G3	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2024
	G4	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2024
	G5	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2022
	G6	Gestores Escolares, professores, pais	EE Maria Andrade Resende	2022
DOWNSTREAM	E7	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2024

MARKETING MACROSSOCIAL	CÓDIGO ENTREVISTAD O	CARGO	LOCAL DA ENTREVISTA	INÍCIO DE ATUAÇÃO NO PROJETO SOMAR
	E8	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	E9	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	E10	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	F7	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F8	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F9	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2022
DOWNSTREAM	F10	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2021
	G7	Estudantes	EE Maria Andrade Resende	2022
	G8	Estudantes	EE Maria Andrade Resende	2021
	G9	Estudantes	EE Maria Andrade Resende	2024
PARCERIA PÚBLICO PRIVADO	H1	Superintendent e Executivo	CETEB	2022

Fonte: Elaborada pela autora (2024)

APÊNDICE B – TÓPICO GUIA

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?	Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;	Entrevistas	Gestores Governamentais	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como foi o processo de concepção e planejamento da Gestão Compartilhada no Projeto Somar? 2. Quais foram os principais critérios considerados na escolha dos parceiros de Gestão Compartilhada? 3. Quais as vantagens de o governo implantar a Gestão Compartilhada nas instituições públicas do estado? 4. Quais eram as expectativas iniciais do governo ao firmar a Gestão Compartilhada no Projeto Somar? 5. Qual foi o critério de escolha das escolas para a implantação do Projeto Somar? 6. Foram estabelecidas metas específicas de aprendizagem para serem alcançadas por meio dessa parceria? 7. Quais foram os desafios do governo ao implantar e implementar o Projeto Somar nas escolas piloto no estado? 8. De que forma os gestores governamentais acompanharam e apoiaram as escolas durante a implementação do projeto? 	Robertson & Verger (2012), Nisiyama et al., (2012), Santos et al., (2000), Oliveira et al (2017), Silva (2018), (SEE MG, 2024), Alves da Silva (2023), (Cândido, 2011), Jaskyte et al. (2006), Luck (2009), Amorim (2017, Saeed et al., 2021, Cavalcante, 2018, Owens (2012), Alves da

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>9.Quais critérios e métricas são utilizados para avaliar o impacto do Projeto Somar na aprendizagem dos estudantes?</p> <p>10.Como os gestores governamentais percebem a eficácia da Gestão Compartilhada no contexto educacional?</p> <p>11.Há um planejamento acerca da sustentabilidade do Projeto Somar?</p> <p>12.Existem planos para expandir ou modificar a parceria com base nos resultados obtidos até agora?</p> <p>13. Você considera o projeto Somar uma inovação? Se sim, quais as novidades trouxeram para as escolas públicas que ocorreram a implantação? Se não, por que não considera uma inovação?</p>	<p>Silva (2023), Domegan (2024), (de Araújo et al., 2015), (Coelho, 2011).</p>

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
<p>Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?</p>	<p>Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Gestores Escolares</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como foi a sua experiência inicial com a introdução do Projeto Somar na sua escola? 2. Quais foram as principais mudanças que você observou em sua rotina de trabalho desde a implementação do projeto? 3. Que tipo de inovações pedagógicas foram introduzidas pelo Projeto Somar? 4. Como essas inovações impactam o processo de ensino e aprendizagem em sala de aula? 5. Quais novos recursos e ferramentas foram disponibilizados pelo Projeto Somar para auxiliar no ensino? 6. Como você avalia a eficácia desses recursos em melhorar a qualidade do ensino? 7. Para a preparação dos estudantes nas provas SIMAVE/PROEB, quais as metodologias diferenciadas do Projeto Somar orientaram os professores para utilizarem na preparação desta prova? 8. O Projeto Somar oferece oportunidades de desenvolvimento profissional para você e seus colegas? Se sim, quais foram? 9. Como essas oportunidades de desenvolvimento 	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>profissional contribuíram para a sua prática docente?</p> <p>10. Na sua percepção, quais foram os principais impactos do Projeto Somar na aprendizagem dos estudantes?</p> <p>11. Pode citar exemplos de que o projeto ajudou a melhorar o desempenho dos estudantes?</p> <p>12. Como o Projeto Somar influenciou o nível de engajamento e motivação dos estudantes em relação aos estudos?</p> <p>13. Você nota alguma mudança no comportamento ou atitude dos estudantes desde a implementação do projeto?</p> <p>14. Quais foram os principais desafios que você enfrentou ao implementar as mudanças propostas pelo Projeto Somar?</p> <p>15. Como esses desafios foram abordados e superados, se é que foram?</p> <p>16. Existe algum sistema ou mecanismo para você fornecer feedback sobre o Projeto Somar? Se sim, como ele funciona?</p> <p>17. Quais sugestões ou recomendações você daria para melhorar o Projeto Somar?</p> <p>18. De maneira geral, como você avalia o impacto do</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>Projeto Somar na sua escola?</p> <p>19.Quais são os pontos fortes do projeto, e quais áreas você acredita que ainda precisam de atenção ou melhoria?</p> <p>20.Como tem sido a colaboração entre os professores, a administração escolar e os parceiros do Projeto Somar?</p> <p>21.Você se sente adequadamente informado e apoiado em relação às iniciativas do projeto?</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
<p>Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?</p>	<p>Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Parceiro CETEB</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Fale um pouco sobre a instituição CETEB, se já tinha participado de uma Gestão Compartilhada, como está sendo essa experiência e quanto tempo trabalha com a gestão pedagógica em escolas? 2. Como foi o processo de concepção e planejamento quando o CETEB implantou o Projeto Somar nas 3 escolas da SEE/MG? Quais foram os maiores desafios e pontos positivos apresentados neste momento? 3. Quais eram as expectativas iniciais do CETEB ao firmar a Gestão Compartilhada no Projeto Somar com a SEE/MG? 4 - Qual foi o critério de escolha das escolas para a implantação do Projeto Somar? 5 -Que metas específicas de aprendizagem foram estabelecidas para serem alcançadas através dessa parceria? 6. De que forma o CETEB acompanha e apoia as escolas durante a implementação do projeto? 7. A interação entre a governança, comunidade escolar e estudantes permite ao CETEB a flexibilidade e autonomia necessária para a implementação do projeto nas três instâncias? 	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>8. Quais critérios e métricas são utilizados para avaliar o impacto do Projeto Somar na aprendizagem dos estudantes?</p> <p>9. Como ficou o clima escolar das escolas depois da implantação e implementação do Projeto Somar nas escolas?</p> <p>10. Quais as metodologias, didática, tecnologia inovadoras que o CETEB oferece às escolas para melhorar a aprendizagem dos estudantes?</p> <p>11. O CETEB possui parcerias com outras instituições para aprimorar a aprendizagem dos estudantes? Identifique quais são e a inovação que está trazendo para a escola?</p> <p>12. O que o CETEB oferece à Gestão Escolar para que tenha condições em aprimorar a parte administrativa e pedagógica da escola, trazendo inovações na escola pública?</p> <p>13. Quais as ferramentas o CETEB utiliza para a organização e monitoramento das ações desenvolvidas nas escolas pela gestão escolar, professores, especialistas e estudantes para identificar e alcançar as</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>metas necessárias para o crescimento da aprendizagem dos estudantes?</p> <p>14. O CETEB aproveita ações desenvolvidas pela SEE/MG que já eram executadas antes da implantação da Gestão Compartilhada, quais são? E essas ações têm acrescentado também no crescimento do CETEB?</p> <p>15 - Se vocês estivessem iniciando a parceria hoje, faria algo diferente? Houve aprendizado?</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
<p>Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?</p>	<p>Identificar no nível <i>midstream</i> se e como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação;</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Professores Alocados</p>	<p>1- Quanto tempo você ministrava aulas na EE Francisco Menezes Filho como efetiva? 2 - Você sabe qual foi o critério de escolha das escolas para a implantação do Projeto Somar? 3. De que forma os gestores governamentais acompanharam e apoiaram as escolas durante a implantação do Projeto Somar nas escolas, que antes tinham servidores efetivos e que precisavam ser alocados em outra escola? 4- A escola que você ministrava aulas tinha ações inovadoras na metodologia de ensino e aprendizagem dos estudantes? Cite algumas ações? 5 - Como eram os resultados do SIMAVE/PROEB dessas escolas antes da implantação do Projeto Somar? 6 - A gestão escolar proporciona aos estudantes e servidores apoio e criava um clima escolar plausível para a aprendizagem? 7 - Como foi a reação da comunidade escolar e dos estudantes ao saber que a SEE MG iria implantar o Projeto Somar na escola? 8 - Como ficou o emocional dos servidores ao saber da implantação do Projeto Somar na escola?</p>	<p>(Alves da Silva, 2023), (Makó et al., 2015), Amorim (2017), Gaeta (2020), (de Araújo et al., 2015), Coelho (2011, Machado (2007), (Machado et al., 2007), (Saeed et al., 2021), Menegat et al (2018), (Quandt et al., 2014), (SEE MG, 2024), Miguel et al (2009),</p>

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				9 - Você quer acrescentar mais algum problema causado naquela época, quando implantaram o Projeto Somar nas escolas?	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
<p>Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?</p>	<p>Identificar no nível <i>midstream</i> se é como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação;</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Professores e Profissionais envolvidos com as escolas do Projeto Somar</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como foi a sua experiência inicial com a introdução do Projeto Somar na sua escola? 2. Quais foram as principais mudanças que você observou em sua rotina de trabalho desde a implementação do projeto? 3. Que tipos de inovações pedagógicas foram introduzidas pelo Projeto Somar? 4. Como essas inovações impactam o processo de ensino e aprendizagem em sala de aula? 5. Quais novos recursos e ferramentas foram disponibilizados pelo Projeto Somar para auxiliar no ensino? 6. Como você avalia a eficácia desses recursos em melhorar a qualidade do ensino? 7. Para a preparação dos estudantes nas provas SIMAVE/PROEB, quais as metodologias diferenciadas do Projeto Somar orientaram os professores para utilizarem na preparação desta prova? 8. O Projeto Somar oferece oportunidades de desenvolvimento profissional para você e seus colegas? Se sim, quais foram? 	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>9. Como essas oportunidades de desenvolvimento profissional contribuíram para a sua prática docente?</p> <p>10. Na sua percepção, quais foram os principais impactos do Projeto Somar na aprendizagem dos estudantes?</p> <p>11. Pode citar exemplos de que o projeto ajudou a melhorar o desempenho dos estudantes?</p> <p>12. Como o Projeto Somar influenciou o nível de engajamento e motivação dos estudantes em relação aos estudos?</p> <p>13. Você nota alguma mudança no comportamento ou atitude dos estudantes desde a implementação do projeto?</p> <p>14. Quais foram os principais desafios que você enfrentou ao implementar as mudanças propostas pelo Projeto Somar?</p> <p>15. Como esses desafios foram abordados e superados, se é que foram?</p> <p>16. Existe algum sistema ou mecanismo para você fornecer feedback sobre o Projeto Somar? Se sim, como ele funciona?</p> <p>17. Quais sugestões ou recomendações você daria para melhorar o Projeto Somar?</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>18.De maneira geral, como você avalia o impacto do Projeto Somar na sua escola?</p> <p>19.Quais são os pontos fortes do projeto, e quais áreas você acredita que ainda precisam de atenção ou melhoria?</p> <p>20.Como tem sido a colaboração entre os professores, a administração escolar e os parceiros do Projeto Somar?</p> <p>21.Você se sente adequadamente informado e apoiado em relação às iniciativas do projeto?</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
<p>Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?</p>	<p>Identificar no nível <i>midstream</i> se e como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação;</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Pais de Estudantes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ao colocar sua filha na escola público-privada, você teve informações do que era o projeto e as mudanças no ensino que ela teria em sua aprendizagem? O que falaram sobre a nova proposta? 2. Por que você teve o interesse em colocar sua filha na escola de Gestão Compartilhada atendida pelo Projeto Somar? 3. Qual foi a diferença que sentiu ao comparar o desenvolvimento da aprendizagem de sua filha da escola anterior do estado que ela estudava com a escola da Gestão Compartilhada? 4. Quais foram as principais mudanças que você observou na rotina de atividades e aprendizagem de sua filha quando ela começou a estudar na escola da Gestão Compartilhada? 5. Que tipos de atividades inovadoras você viu sua filha executar em casa ou na escola? 6. Você tinha reuniões de pais? O que mudou ao participar dessas reuniões? As informações sobre o rendimento de sua filha foram contempladas? Os professores participavam dessas reuniões ou somente da gestão da escola? 	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>7. Como foi o rendimento das notas de sua filha nas notas após entrar na escola do Projeto Somar?</p> <p>8. Qual o maior desafio que sua filha teve ao estudar na escola do Projeto Somar?</p> <p>9. Pode citar exemplos de projeto ajudou que sua filha participou ao estudar na escola projeto somar?</p> <p>10. Como o Projeto Somar influenciou o nível de engajamento e motivação de sua filha em relação aos estudos?</p> <p>11. Você nota alguma mudança no comportamento ou atitude de sua filha desde a implementação do projeto?</p> <p>12. Quais sugestões ou recomendações você daria a escola para melhorar ainda mais a aprendizagem e motivação da sua filha na escola?</p> <p>13. Você se sente adequadamente informado e apoiado em relação ao desenvolvimento de aprendizagem de sua filha quando estudava em uma escola da Gestão Compartilhada?</p> <p>14. Você considera a escola do projeto somar diferenciada e uma inovação em relação ao ensino?</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
<p>Qual a percepção dos atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial acerca das inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante com a implementação do Projeto Somar?</p>	<p>Identificar no nível <i>dowstream</i> a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir de mudanças implementadas;</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Estudantes de 18 anos e egressos de 2023</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.Você está ciente do que é o Projeto Somar e quais são seus objetivos? 2.Como você foi informado sobre o Projeto Somar e suas iniciativas na escola? 3.Quais mudanças você notou na sua sala de aula ou na escola desde que o Projeto Somar foi implementado? 4. Essas mudanças afetaram de alguma forma a maneira como você aprende? Se sim, como? 5.Que novos recursos ou ferramentas foram introduzidos na sua escola através do Projeto Somar? 6.Como você utiliza esses recursos no seu dia a dia escolar? Eles ajudam na sua aprendizagem? 7.Você percebeu alguma diferença na forma como as aulas são ministradas após a implementação do Projeto Somar? 8.Na sua opinião, os professores estão mais preparados ou utilizam novas técnicas de ensino? Quais? 9.Como o Projeto Somar influenciou sua motivação para estudar e participar das aulas? 10.Você se sente mais engajado e interessado nas atividades escolares desde que o projeto começou? De que forma? 	<p>(Alves da Silva, 2023), Jaskyte et al (2006), Machado et al (2007), De Araújo et al (2015), Menegat, J., Sarmento, D. F., & Rangel, M. (2018), Luck (2009), (de Aquino Guimarães, 2010), (SEE MG, 2024), Alves e Silva (2023), Oliveira (2015), Deci e Ryan (1985), Miguel et al. (2009),</p>

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				<p>11.Você percebe alguma melhoria no seu desempenho acadêmico desde que o Projeto Somar foi implementado? Pode dar exemplos?</p> <p>12.Quais áreas de estudo você sente que melhorou mais por causa do projeto?</p> <p>13.Como o Projeto Somar afetou o ambiente geral da escola? Você se sente mais seguro e apoiado?</p> <p>14.Existe alguma mudança no relacionamento entre estudantes, professores e a administração da escola?</p> <p>15.Você encontrou algum desafio ou dificuldade com as mudanças trazidas pelo Projeto Somar? Quais foram?</p> <p>16.Como esses desafios foram abordados pela escola ou pelos professores?</p> <p>17.O Projeto Somar trouxe novas atividades extracurriculares ou oportunidades de aprendizado fora da sala de aula?Quais?</p> <p>18.Você participou de alguma dessas atividades? Como foi sua experiência?</p> <p>19.De maneira geral, como você se sente sobre as mudanças que o Projeto Somar trouxe para a sua escola?</p>	

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVOS	EVIDÊNCIAS	PÚBLICO-ALVO	QUESTÕES	AUTORES
				20.Quais aspectos do Projeto Somar você mais gosta e quais você acha que poderiam ser melhorados?	

APÊNDICE C – ANÁLISE DE DADOS

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
<p>IMPLANTAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR E A GESTÃO COMPARTILHADA NA SEE MG</p>	<p>IMPLANTAÇÃO DO PROJETO SOMAR - CONCEPÇÃO</p>	<p>Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;</p>	<p>Processo de contratação na Gestão Compartilhada Instituição escolhida para executar a implementação do Projeto Somar Comissão de monitoramento do Projeto Somar Desafios enfrentados na implantação do Projeto Somar</p>	<p>Alocação dos professores efetivos nas escolas estaduais Defasagem do estudante devido a pandemia e aprovação automática Resistência do Sindicato e dos professores efetivos alocados</p>

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
	<p>IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR NAS ESCOLAS ESTADUAIS DE MINAS GERAIS</p>	<p>Identificar no nível <i>upstream</i> como ocorre a percepção dos gestores governamentais e gestores escolares ao implantar e implementar a Gestão Compartilhada nas escolas do Projeto Somar para o alcance de</p>	<p>Processo de escolha das escolas na implantação Objetivos específicos e Metas da Gestão Compartilhada e SEE-MG no Plano de Trabalho Expectativas da Governança e da gestão compartilhada na implantação do Projeto Somar</p> <p>Nível <i>Upstream</i> - Percepções dos Gestores Governamentais e Gestores Escolares</p>	<p>Falta de conhecimento sobre o Projeto Somar</p> <p>Estilo de liderança da Gestão Governamental e Gestão Escolar Flexibilidade e Organização do Trabalho Engajamento e Trocas entre ambientes Externos e Internos</p>

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
		<p>melhores resultados na aprendizagem dos estudantes;</p> <p>Identificar no nível <i>midstream</i> se e como os professores e profissionais da educação envolvidos com o Projeto Somar percebem as inovações, melhorias e pontos a observar a partir de sua implementação;</p>	<p>Nível <i>Midstream</i> - Percepção dos Professores, Profissionais da Educação e Comunidade Escolar</p>	<p>Desafios da implementação do Projeto Somar</p> <p>Avaliação e Feedback da implementação do Projeto Somar</p> <p>Inovações na implementação do Projeto Somar</p> <p>Capacidades e competências dos profissionais nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Processo de recrutamento do professor</p> <p>Engajamento e trocas entre ambientes internos</p> <p>Clima e ambiente escolar interno e externo às</p>

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
				escolas do Projeto Somar Relações Socioculturais internas e externas nas escolas do Projeto Somar Flexibilidade, mudanças enfrentadas na rotina do professor Assiduidade e comprometimento do professor Metodologias utilizadas pelos professores para a aprendizagem dos estudantes Desafios dos profissionais das escolas e comunidade escolar na implementação do Projeto Somar

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
		<p>Identificar no nível <i>Downstream</i> a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir de mudanças implementadas.</p>	<p>Nível <i>Downstream</i> - Percepções dos Estudantes sobre o Projeto Somar</p>	<p>Sugestões dos profissionais e comunidade escolar de melhorias para o Projeto Somar</p> <p>Engajamento e trocas entre ambientes internos</p> <p>- Relacionamento entre os professores, gestão escolar e CETEB</p> <p>Relações Socioculturais dos estudantes nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Flexibilidade, mudanças enfrentadas na rotina do estudante na relação com os professores, gestão escolar e CETEB.</p>

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
				<p>Clima e ambiente escolar dos estudantes nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Metodologias, Didática ministrado pelos professores na aprendizagem dos estudantes</p> <p>Conhecimento e Aprendizagem do estudante na implementação do Projeto Somar</p> <p>Tecnologia, materiais e infraestrutura utilizados pelos professores para as aulas para os estudantes nas escolas do Projeto Somar</p>

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
		Identificar e analisar como os atores envolvidos com os três níveis do marketing macrossocial percebem as	Ponto Positivos e Pontos de Melhoria do Projeto Somar	<p>Avaliações internas e externas aplicadas nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Satisfação e motivação dos estudantes sobre a implementação do Projeto Somar</p> <p>Autonomia e Voz dos estudantes nas escolas do Projeto Somar</p> <p>Desafios dos estudantes na implementação do Projeto Somar</p>

DIMENSÃO	CATEGORIAS	OBJETIVOS CORRESPONDENTES	SUBCATEGORIAS	TEMAS QUE SERÃO ABORDADOS NAS SUBCATEGORIAS
		<p>inovações promovidas no âmbito da aprendizagem do estudante a partir da implementação do Projeto Somar, considerando-se a experiência nas três escolas piloto na cidade de Belo Horizonte e Sabará.</p>	<p>Discussões e comparações entre os níveis do Marketing Macrossocial sobre a implementação do Projeto Somar</p>	<p>Comparação entre as organizações SEE MG e CETEB no processo intercultural</p> <p>Comparação entre o tempo de implementação dos entrevistados na Gestão Compartilhada</p> <p>Comparação entre as escolas do Projeto Somar e as Escolas Estaduais</p> <p>Comparação entre as escolas do Projeto Somar</p> <p>Comparação das escolas do Projeto Somar antes e depois da implantação da Gestão Compartilhada.</p>

Fonte: Elaborada pela autora (2024)