

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ADRIANA DOS SANTOS DINIZ**

**ENGAJAMENTO E DESEMPENHO: REFLEXÕES SOBRE  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO À LUZ DA TEORIA DOS  
*STAKEHOLDERS***

**São Paulo**

**2023**

**ADRIANA DOS SANTOS DINIZ**

**ENGAJAMENTO E DESEMPENHO: REFLEXÕES SOBRE  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO À LUZ DA TEORIA DOS  
*STAKEHOLDERS***

Artigo apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**

**São Paulo**

**2023**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-Reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Sanches Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

D585e      Diniz, Adriana dos Santos  
Engajamento e desempenho: reflexões sobre instituições de ensino à luz da teoria dos *stakeholders*/ Adriana dos Santos Diniz. - - São Paulo, 2023.  
76 f.  
Orientador: Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero  
Artigo (mestrado) – Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.  
1. Stakeholders – Aspectos estratégicos. 2. Escolas públicas – Municípios – Minas Gerais. 3. Escolas – Organização e Administração. 4. Rendimento escolar.

**CDD: 371.010981**

**ADRIANA DOS SANTOS DINIZ**

**ENGAJAMENTO E DESEMPENHO: REFLEXÕES SOBRE INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO À LUZ DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Paulo Henrique Arcas**  
**Universidade Federal de Lavras - UFLA**

---

**Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 31 de agosto de 2023.**

## **Agradecimentos**

Primeiramente, agradeço a Deus pela minha vida e por permitir a realização desse sonho.

Agradeço à FECAP, respeitosa Instituição de Ensino, representada pelos professores Edison Simoni da Silva, Taiguara de Freitas Langrafe e Alexandre Sanches Garcia, que acreditaram no meu potencial e viabilizaram o caminho para que eu pudesse concluir essa importante etapa da minha vida. Não poderia deixar de agradecer a todos os professores do Programa de Mestrado e aos meus colegas de jornada.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero e aos professores da banca examinadora, Prof. Dr. Paulo Henrique Arcas e Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes, pelos valiosos ensinamentos e trocas de experiências.

Agradeço ao meu esposo Rafael e meu filho Felipe, que compreenderam a minha ausência e permaneceram ao meu lado, com muito amor e paciência, nos momentos desafiadores.

Por fim, agradeço aos meus maiores exemplos de vida e incentivadores, minha mãe Cida, meu pai André e meu irmão Marcos, sem vocês nada disso faria sentido.

# **Engajamento e Desempenho: Reflexões Sobre Instituições De Ensino À Luz Da Teoria Dos *Stakeholders***

**Adriana dos Santos Diniz**  
Mestre em Administração  
e-mail: adri.s.diniz@gmail.com

## **Resumo**

Essa pesquisa teve como objetivo aprofundar os estudos acerca do processo de engajamento dos *stakeholders* em instituições públicas de ensino básico e refletir como essa prática pode influenciar no desempenho escolar. Para isso, foi realizado um estudo organizacional qualitativo que teve como estratégia metodológica o estudo de caso. Foram selecionadas duas escolas municipais da cidade de Lavras, Minas Gerais, por meio da análise da série histórica das metas do IDEB entre os anos de 2013 e 2021. Os resultados obtidos da análise de conteúdo das entrevistas complementam a literatura e revelam que os *stakeholders* envolvidos no processo educacional reconhecem a importância da estratégia do engajamento para aprimorar o desempenho escolar e que nesse contexto, o engajamento acontece por meio dos seguintes mecanismos: aumento da autoestima dos *stakeholders*, sentimento de orgulho e pertencimento, compartilhamento das informações, aprimoramento do diálogo, consciência da liderança e informalidade na comunicação. Tais achados ampliam a gama de pesquisa sobre o tema e contribuem para discussões de novas práticas e políticas educacionais.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*. Engajamento dos *stakeholders*. Gestão escolar. Desempenho escolar.

## **Abstract**

This research aimed to deepen the studies about the stakeholder engagement process in public institutions of basic education and reflect on how this practice can influence school performance. For this, a qualitative organizational study was carried out, which had the case study as a methodological strategy. Two municipal schools in the city of Lavras, Minas Gerais, were selected through the analysis of the historical series of IDEB goals between the years 2013 and 2021. The results obtained from the content analysis of the interviews complement the literature and reveal that the stakeholders involved in the educational process recognize the importance of the engagement strategy to improve school performance and that in this context, engagement takes place through the following mechanisms: increased self-esteem of stake-

holders, feeling of pride and belonging, sharing of information, improvement of dialogue, awareness of leadership and informality in communication. Such findings broaden the range of research on the subject and contribute to discussions of new educational practices and policies.

**Keywords:** Stakeholder Theory. Stakeholder engagement. School management. School performance.

## 1 Introdução

Desde 1980, a Teoria dos *Stakeholders* tem sido muito utilizada para compreender as práticas de gestão organizacional e as relações estabelecidas entre seus grupos de interesse. Nessa perspectiva, todas as partes interessadas são consideradas na gestão estratégica da empresa e atuam para criar valor de maneira sustentável (Freeman, Phillips, & Sisodia, 2020).

Essa teoria tem alcançado cada vez mais aceitação e relevância para as pesquisas acadêmicas e gestão de negócios, contudo, percebe-se que há uma necessidade de explorar esse tema em outros contextos como as instituições de ensino (Langrafe, Barakat, Stocker, & Boaventura, 2020), pois a escola, enquanto organização e provedora de mudanças sociais, influencia e é influenciada pelos diferentes atores que a compõem como, alunos, professores, família, comunidade, governo entre outros (Brito, 2011; Freitas, 2016).

Singh, Freitas e Valadão (2019) afirmam que existe uma lacuna teórica que trate de maneira concomitante a Teoria dos *Stakeholders* e as práticas de gestão em instituições de ensino. Corroborando com esses autores, outra pesquisa aponta que entre os anos de 2007 e 2017, apenas dois estudos empíricos trataram dessa relação. Esses trabalhos concentram-se somente em mensurar o desempenho dos alunos e ignoram a formação para o exercício da cidadania e a vivência democrática, dimensões importantes que compõem o conceito de gestão participativa (Siqueira & Bartholo, 2020).

Uma das vertentes da Teoria dos *Stakeholders* é a que versa sobre a importância do engajamento nas organizações. Entende-se por engajamento dos *stakeholders* as ações assumidas pelas organizações para envolver os *stakeholders* em suas atividades de maneira positiva em busca da maximização de valor (Greenwood, 2007).

Existem diversas pesquisas científicas que investigam sobre a relação entre engajamento dos *stakeholders* e desempenho organizacional, entretanto, há um campo para ser explorado que contemple esse assunto em instituições sem fins lucrativos ou governamentais e que utilizam medidas de desempenho não financeiros (Kujala, Sachs, Leinonen, Heikkinen, & Laude, 2022).

A pesquisa de Ramos (2022) inovou ao apresentar a relação entre engajamento de *stakeholders* e desempenho em um contexto pouco observado, a escola pública brasileira e com uma métrica não financeira, o desempenho escolar. O estudo revelou que a atuação colaborativa dos *stakeholders* para criação de valor por parte das escolas possui um efeito positivo no desempenho no curto e sobretudo, no longo prazo.

Discutir sobre engajamento dentro do ambiente escolar também foi o objeto do estudo de Campos, Schmitt e Justi (2020). As autoras apontam que as pesquisas sobre o tema têm ganhado notoriedade ao redor do mundo. Além de auxiliar os docentes no processo ensino-aprendizagem, percebe-se que existe uma relação entre engajamento e desempenho acadêmico. Outras pesquisas revelam que uma boa gestão, composta pela liderança pedagógica e engajamento, melhora o desempenho da escola (Gobbi, Lacruz, Américo, & 2020; Ramos, 2022).

Nesse sentido, o objetivo desse trabalho é aprofundar qualitativamente os estudos acerca do processo de engajamento dos *stakeholders* em instituições públicas de ensino básico e refletir como essa prática pode influenciar no desempenho escolar. Como objetivos secundários pretende-se identificar os mecanismos que levam os atores sociais a perceberem a relação entre engajamento dos *stakeholders* e o desempenho no IDEB, além disso, verificar a existência de ações concretas que as escolas públicas adotam para aumentar seu nível de engajamento entre seus *stakeholders*. Sendo assim, a questão que se pretende responder é a seguinte: Como a prática do engajamento entre os *stakeholders* em escolas públicas brasileiras de ensino fundamental anos iniciais pode contribuir para a melhoria dos resultados educacionais?

A contribuição desse estudo é ampliar o escopo de pesquisas sobre o tema, principalmente, àquelas que utilizam a Teoria dos *Stakeholders* como interface dos processos de gestão na educação. Visa também contribuir para o debate acerca da Meta 19 do Plano Nacional de Educação (PNE) 2014-2024 que versa sobre a gestão democrática do ensino, de modo a perceber as relações e contradições entre as práticas democráticas e o aprimoramento de indicadores da educação.

Já se sabe, por meio da literatura, que existe uma relação entre engajamento e desempenho, todavia, o desafio e inovação dessa pesquisa é entender como ocorre esse fenômeno e averiguar de que maneira outros fatores intraescolares e extraescolares estão associados a um melhor desempenho escolar. Para tal análise será realizado um estudo organizacional qualitativo.

Nos tópicos seguintes serão apresentadas as teorias de referência que deram base para essa pesquisa, a metodologia utilizada para que os objetivos propostos sejam atingidos, a



apresentação, análise e discussão dos resultados e por fim, as considerações finais sobre este estudo.

Espera-se, a partir desse trabalho, abrir caminhos para novas pesquisas que explorem a interdisciplinaridade entre gestão e educação e colaborar para a produção de novas práticas e políticas educacionais.

## **2 Referencial Teórico**

### **2.1 A Teoria dos *Stakeholders***

Entende-se por *stakeholders* aqueles indivíduos ou grupos que afetam ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos (Freeman, 1984). Clarkson (1995) define *stakeholders* como partes interessadas que reivindicam propriedades, direitos ou interesses comuns em uma organização. O autor faz ainda uma distinção entre *stakeholders* primários e secundários. Considera-se como primários, os grupos (geralmente composto por investidores, acionistas, clientes, funcionários e fornecedores) que sem a participação contínua das partes e alta interdependência, a organização não pode sobreviver. Os grupos secundários, assim como o primário, também influenciam e são influenciados pela organização, porém, não são essenciais para a sua sobrevivência, mas podem causar um dano significativo a uma empresa como, por exemplo, a mídia (Clarkson, 1995).

A ideia principal da Teoria dos *Stakeholders* diz que o sucesso de uma organização irá depender da maneira como os relacionamentos com o seu grupo de interesse composto por clientes, funcionários, comunidades, fornecedores e acionistas são gerenciados. De forma simples, a tarefa do gestor é influenciar, gerenciar ou equilibrar esses relacionamentos a fim de atingir os objetivos da organização (Freeman & Phillips, 2002).

A teoria do *Stakeholders* tem como foco articular duas questões principais: qual é o propósito da empresa e qual é a responsabilidade que os gestores têm com seu grupo de interesse? Essas perguntas permitem que o senso de criação de valor seja compartilhado entre os *stakeholders* para além das métricas financeiras considerando também o tipo de relacionamento que eles precisam desenvolver para cumprir seu propósito. Isso significa que os gestores devem construir relacionamentos cooperativos e inspiradores para que a criação de valor seja resultado do esforço de todos (Clarkson, 1995; Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

A literatura revela que a Teoria dos *Stakeholders* tem sido utilizada para orientar políticas públicas e a gestão empresarial (Barney & Harrison, 2020) e também para discutir questões emergentes da sociedade (Mascena & Stocker, 2020). Seguindo essa perspectiva, há

quatro tendências de pesquisas futuras que abordem o tema gestão de *stakeholders*, são elas: “I) criação, cocriação e distribuição de valor; II) cooperação, envolvimento e engajamento dos *stakeholders*; III) influência da gestão dos *stakeholders* no desempenho organizacional; e IV) *networks*, relacionamentos e influências de múltiplos *stakeholders*” (Barney & Harrison, 2020; Mascena & Stocker, 2020).

Apesar do conceito da teoria dos *stakeholders* ser originário da literatura sobre gestão e negócios, ele também foi adotado no setor público como uma ferramenta que auxilia o gerenciamento das relações das organizações com o seu ambiente (Gomes, Liddle, & Gomes, 2010). Nesse campo, os *stakeholders* podem ser os cidadãos, os contribuintes, os diferentes níveis de governos, sindicatos, partidos políticos, comunidade financeira, empresarial e outras esferas que influenciam o governo. A análise dos *stakeholders* na gestão pública contribui para a criação de valor público por meio das atividades de gestão estratégica e na promoção do bem comum (Bryson, 2004). Em outras palavras, essa teoria ajuda os gestores públicos a tomarem decisões considerando a peculiaridade de conduzirem organizações que lidam com aspectos políticos, sociais e econômicos críticos, envolvendo diferentes atores internos e externos que atuam como cidadãos interessados na entrega de bens e serviços públicos de qualidade (Cavalcante, 2014).

No tópico seguinte será discutido a importância do engajamento dos *stakeholders* para o processo de criação de valor e desempenho organizacional.

## **2.2 Engajamento dos *stakeholders* nas organizações**

A definição de engajamento dos *stakeholders* pode ser entendida como as práticas promovidas pela organização que envolvem, de maneira positiva, seus *stakeholders* nas atividades organizacionais. O engajamento é um processo de comunicação, diálogo e troca (Greenwood, 2007).

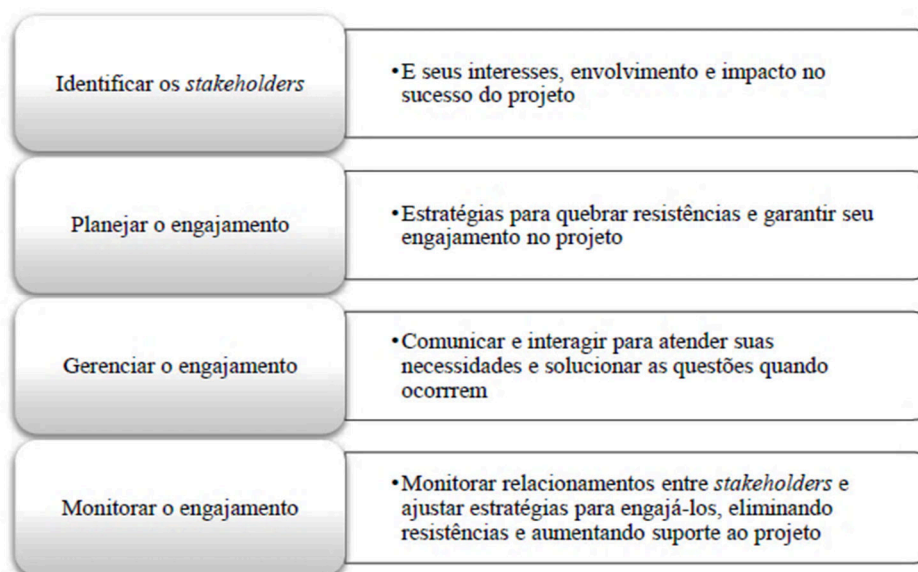
O conceito de engajamento dos *stakeholders* está relacionado aos objetivos, atividades e impactos que surgem da relação desses *stakeholders* com a organização a partir de uma perspectiva moral, estratégica e/ou pragmática. O aspecto moral refere-se às relações entre as partes interessadas e a organização por meio da legitimidade, confiança e justiça, permitindo um empoderamento dos *stakeholders* e a democratização dessas relações. O aspecto estratégico considera o engajamento como um meio para que a organização alcance seus objetivos, reduzindo os riscos e trazendo melhorias para a criação de valor, conhecimento e reputação da empresa. O aspecto pragmático aborda que o engajamento das partes interessadas está inserido

em um determinado contexto e tempo, dessa maneira, as relações ocorrem de maneira colaborativa e funcional, permitindo uma mudança organizacional e social (Kujala et al., 2022).

Pode-se incluir ainda um aspecto legal relacionado ao conceito de engajamento dos *stakeholders*. A Constituição Federal Brasileira de 1988, lei máxima e obrigatória no território nacional, determina que o exercício da democracia em vários campos de atuação da Administração Pública seja realizado de maneira participativa e representativa (Rocha, n.d.). Por exemplo, o inciso 6º do artigo 206 discorre sobre a gestão democrática do ensino público na área da educação (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988) e a Lei n. 13.005 (2014) prevê o engajamento dos *stakeholders* no Plano Nacional de Educação sob a denominação de “gestão democrática” (Ramos, 2022).

O trabalho de Stocker (2020) propôs analisar as diferentes estratégias de engajamento e investigar como as nuances das relações entre *stakeholders* e organização afetam a qualidade do engajamento e impactam no desempenho da empresa ao longo do tempo. Os achados dessa pesquisa mostram que o nível de engajamento das partes interessadas tem um impacto positivo no desempenho corporativo sobretudo no financeiro e social. Além disso, a pesquisa evidenciou que o termo ‘engajamento dos *stakeholders*’ não significa apenas manter uma boa comunicação entre as partes, as organizações devem promover uma relação entre os *stakeholders* de maneira que essa interação resulte em benefícios para a empresa.

A figura a seguir representa as etapas do processo de engajamento dos *stakeholders* segundo “*A guide to the project management body of knowledge*” (Aragão, 2021):



**Figura 1.** Processo de engajamento dos *stakeholders*

*Nota.* Fonte: Recuperado de “Engajamento de stakeholders e desempenho: Estudo de caso de política pública municipal de educação,” de P.B. R. Aragão, 2021, (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Santa Maria, p.31.

A pesquisa de Leandro e Sousa (2022) revela que os resultados obtidos por meio do engajamento validam seu potencial para atingir muitos objetivos como no processo de cocriação de valor para inovar em produtos e serviços de empresas privadas, na ampliação de políticas públicas, na sustentabilidade do meio ambiente e na elevação da qualidade de vida da população. Além disso, os autores ressaltam que o processo do engajamento é multidisciplinar, interdisciplinar e interativo, podendo ser conduzido por um pequeno grupo de *stakeholders* ou pela população de uma cidade ou organização.

No setor público brasileiro o engajamento dos *stakeholders* é discutido no “Guia de Engajamento e Participação Social”, documento elaborado pelo Ministério da Economia que tem como objetivo apresentar diretrizes aos órgãos reguladores e à Administração Pública Geral no que se refere à participação social no domínio dos seus processos regulatórios e na elaboração de Análise de Impacto Regulatório (AIR). Nessa perspectiva, engajar as partes interessadas possibilita: I) coletar melhores evidências, isto é, informações diversificadas e precisas para atender às reais necessidades dos cidadãos; II) melhorar o senso de conformidade entre as partes para reduzir os custos de fiscalização; III) fortalecer a legitimidade, assegurando a responsabilização do governo e funcionários públicos e reconquistar a confiança nas políticas públicas. (Secretaria de Acompanhamento Econômico, 2022)

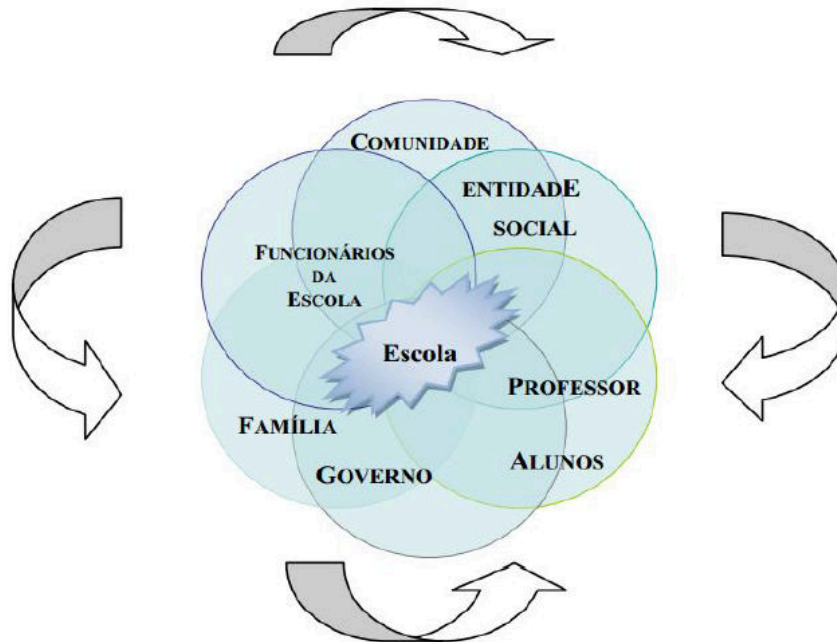
No campo das instituições de ensino é possível observar a pertinência da aplicação da estrutura teórica da Teoria dos *Stakeholders*, especificamente, do termo engajamento dos *stakeholders*. Estudos revelam que o compartimento das informações com esse grupo gera mais valor, em outras palavras, o envolvimento com *stakeholders* no processo decisório, além de avaliar o nível de alinhamento e objetivos da instituição, permite uma ação mais assertiva por parte da equipe diretiva (Langrafe et al., 2020).

O conceito de engajamento dos *stakeholders* no âmbito escolar será discutido melhor nas seções seguintes.

### **2.3 A gestão escolar**

Brito (2011) utiliza os conceitos da Teoria dos *Stakeholders* para discutir gestão no contexto escolar. Para o autor, a escola está no cerne das mudanças que ocorrem na sociedade, influenciando e sendo influenciada por essa. Logo, a gestão escolar nesse contexto tem como tendência conduzir seu processo administrativo-pedagógico utilizando um modelo democrático-participativo revelando ser essa a maneira mais adequada de gestão por considerar as necessidades e desafios do cenário escolar atual.

Na área da educação, os principais *stakeholders* que compõem o ambiente escolar estão representados na figura abaixo:



**Figura 2.** Os *stakeholders* do processo educacional

Fonte: Recuperado de “A relevância da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada,” de R. de O. Brito, 2011, (Dissertação de Mestrado), Universidade Católica de Brasília, p.31.

A utilização dessa abordagem para compreender o processo de gestão escolar, atrelada a uma gestão participativa ou democrática, possibilita alguns benefícios, tais como: “melhoria da qualidade da educação; a não dependência excessiva de um ator social para obter recursos financeiros; e menor sobrecarga dos diretores por conta do envolvimento de todos os interessados no processo de gestão” (Singh, Freitas, & Valadão, 2019, p. 28).

Para discutir sobre gestão escolar, faz-se necessário apresentar o conceito de gestão democrática que aparece na Constituição Federal de 1988 (artigo 206, inciso VI) como um dos princípios norteadores do ensino público e na forma da lei (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988). Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) Lei n. 9.394 (1996) reforça esse conceito conforme descrição do art.14:

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios: I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola; II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes. (Lei n. 9.394, 1996)

No Brasil, as mudanças ocorridas no campo educacional aconteceram após o término do Regime Militar em 1985, durante o processo de redemocratização da política nacional. O resultado disso foram as reformas educacionais que passaram de um regime hierárquico e regido de acordo com a política vigente para um sistema de ensino mais democrático e participativo, envolvendo todos os agentes (pais, professores e gestores) no processo educacional (Alves, 2008; Silva, 2020).

O documento mais recente que aborda essa temática é o Plano Nacional de Educação (PNE). A criação do PNE aprovado pela Lei n. 13.005 em 25 de junho de 2014 foi um dos marcos da política pública brasileira. Esse documento aponta vinte metas que devem ser alcançadas até 2024 e que tem como objetivo promover um sistema educacional capaz de concretizar o direito à educação de maneira integral, diminuindo as desigualdades, eliminando as barreiras de acesso e permanência, garantindo os direitos humanos, a formação para o trabalho e para o exercício da cidadania de forma autônoma (INEP, 2015).

O texto de Souza e Ribeiro (2017), discorre sobre o perfil do gestor escolar, sua formação e estilo de gestão. Entende-se que a atuação desse gestor transita pela área pedagógica, administrativa e financeira; pelas relações interpessoais com funcionários, pais e famílias; e gestão dos resultados escolares, assumindo assim, múltiplas funções e desafios. A integração dessas atividades aparece como características almejadas para um modelo de gestor ideal, entretanto, pesquisas revelam que a formação inicial desses gestores tem sido insuficiente para realizar tantas atividades. Os autores destacam ainda, por exemplo, que em um contexto de escola pública, quando existe violência ou uma clientela em situações de vulnerabilidade de diversos tipos, o gestor não sabe como lidar ou a quem recorrer. Além disso, se reparte entre diferentes tarefas, não reconhecendo ao certo suas principais atribuições.

A gestão escolar pode ser definida como uma prática complexa que organiza o planejamento, a participação e autonomia da unidade escolar, a relação com a comunidade, a avaliação das atividades pedagógicas e elementos estruturais que atuam de maneira ordenada para a realização dessa prática. Assume-se que o engajamento e liderança pedagógica refletem e potencializam a gestão escolar e que essa gestão impacta o desempenho da escola (Gobbi et al., 2020).

Antes de refletir sobre o engajamento dos *stakeholders* nas instituições de ensino e sua relação com o desempenho escolar, faz-se necessário um entendimento sobre a avaliação educacional que será descrito no tópico seguinte.

## 2.4 Avaliação educacional e desempenho

O resultado das avaliações externas para melhorar a aprendizagem escolar é um dos temas da política educacional brasileira, com destaque para o termo responsabilização (*accountability*) onde se espera que as informações se tornem públicas e os gestores, como os outros membros da comunidade escolar, sejam corresponsáveis pelo desempenho alcançado pela escola (Alves, 2008).

Nos EUA e Inglaterra a responsabilização que visa a melhoria da educação tem sido implementada desde 1980 (Alves, 2008). No Brasil, seguindo a Constituição Federal Brasileira, essa discussão sobre responsabilização foi iniciada em 2008 com a criação do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) pelo Ministério da Educação que disponibilizou para os Estados, Distrito Federal e Municípios, eficazes instrumentos de avaliação e implementação de políticas que visam melhorar a qualidade da educação, sobretudo, a educação básica pública. O termo responsabilização é um dos pilares do PDE, uma vez que a educação é definida como direito de todos e dever do Estado e da família (Haddad, 2008).

Pesquisas revelam que as políticas educacionais associadas ao melhor desempenho escolar dos alunos das capitais brasileiras estão relacionadas “aos processos de escolha meritocrática e democrática de dos diretores<sup>i</sup>, à autonomia financeira, à implementação de sistemas de avaliação, ao atendimento em educação infantil e à formação superior de docentes” (Alves, 2008, p. 432).

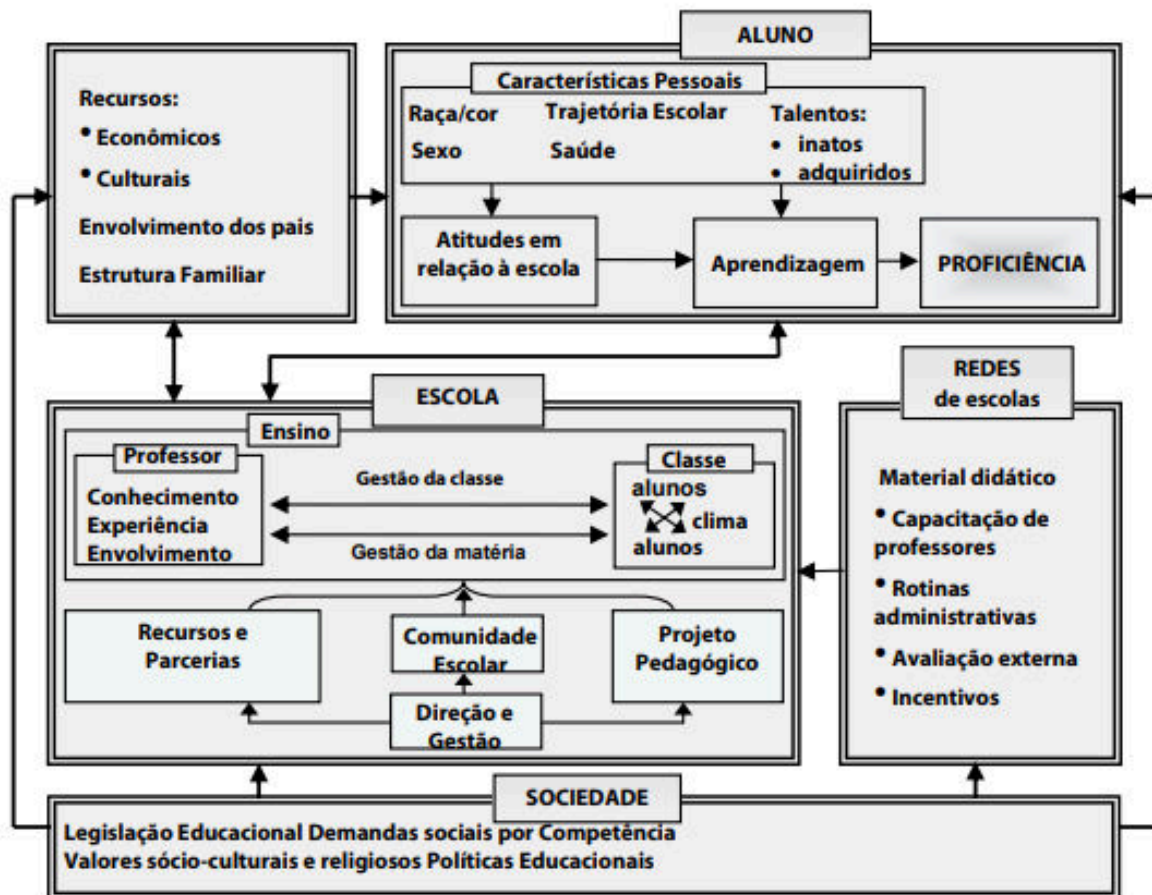
Foi por meio do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) que o Governo Federal mudou, significativamente, a maneira de acompanhar a Educação Básica do Brasil. Introduzido na política educacional pelo Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação, o IDEB é um indicador que avalia a qualidade da educação e acompanha a sua melhoria, a partir de metas preestabelecidas (Alves & Soares, 2013). Criado em 2007, reúne os resultados do fluxo escolar e as médias de desempenho nas avaliações. Esse indicador é considerado um importante instrumento para a formulação de políticas públicas no campo da educação (INEP, 2020).

Alves e Soares (2013) argumentam que o IDEB tem foco nos resultados finalísticos sem considerar outros fatores que propiciam a obtenção desses resultados. A pesquisa dos autores analisa a relação entre o indicador e o contexto escolar, ou seja, o perfil dos alunos e a característica das unidades escolares. Há evidências que as escolas que atendem alunos com menor nível socioeconômico apresentam piores resultados mesmo realizando o controle de

outras variáveis como infraestrutura, tamanho e complexidade da instituição. Tais limitações não podem ser ignoradas na análise do IDEB (Alves & Soares, 2013).

Outro ponto a ser considerado é que o desempenho cognitivo do estudante, medido pelos testes padronizados, é resultado das suas escolhas e características pessoais, da situação sociodemográfica, estrutura e valores da sua família e da escola em que estuda, da maneira como é realizada a gestão escolar, dos recursos disponíveis e da legislação e política vigente. Portanto, deve-se considerar inúmeros e diferentes fatores para a avaliação do desempenho cognitivo do aluno, mas nenhum deles é capaz de garantir, isoladamente, bons resultados (Andrade & Soares, 2008).

Na figura adiante os autores apresentam um modelo conceitual que sintetiza esses fatores:



**Figura 3.** Modelo conceitual explicativo de proficiência

Fonte: Recuperado de “O efeito da escola básica brasileira,” de R. J. Andrade e J.F. Soares, 2008, Estudos em Avaliação Educacional, 19 (41), p.382.

Complementando a pesquisa de Andrade e Soares (2008), Dourado e Oliveira (2009), cita como fatores extraescolares o espaço social, ou seja, a dimensão socioeconômica e cultural dos atores envolvidos; políticas públicas e projetos que tratam sobre fome, drogas, violência,



diversidade e outras temáticas; gestão e organização da escola que contemple a heterogeneidade sociocultural dos estudantes visando seu desenvolvimento integral e uma aprendizagem significativa que contribua para a permanência no espaço escolar e promova o engajamento no processo de ensino e aprendizagem da maneira bem sucedida.

Dentre os diversos fatores intraescolares, destaca-se o plano de escola que corresponde à gestão e organização do trabalho escolar e que pode ser exemplificado: I) pelos mecanismos adequados de comunicação e informação entre todos os departamentos da escola; II) gestão democrática participativa nas áreas financeiras, administrativas e pedagógicas; III) métodos de integração e participação dos diferentes grupos e pessoas nas atividades e espaços da escola (Dourado & Oliveira, 2009).

Considerando esses elementos, no tópico seguinte, será discutido sobre a importância do engajamento nas escolas e sua relação com o desempenho escolar.

## **2.5 Engajamento dos *stakeholders* e desempenho no ambiente escolar**

O trabalho de Campos, Schmitt e Justi (2020), discorre sobre o engajamento como uma ferramenta utilizada para modificar o contexto escolar e apresenta sua relação com o desempenho acadêmico. Entretanto, o conceito se restringe ao envolvimento dos estudantes no seu próprio processo de aprendizagem e não considera a interação com os outros *stakeholders* que se atuarem de forma cooperativa, conseguem alcançar um melhor desempenho escolar (Ramos, 2022).

Seguindo a mesma perspectiva, para Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004), o conceito de engajamento escolar tem estado em evidência por representar uma possível solução para a falta de motivação e declínio do desempenho escolar, além de oferecer vários benefícios para pesquisa e prática. Ele é multifacetado e maleável sendo responsivo às mudanças ambientais e às características contextuais. Os autores discorrem que o engajamento pode ser definido de três maneiras: I) comportamental, relacionado à participação e envolvimento em atividades acadêmicas, sociais ou extracurriculares que são essenciais e evitam a desistência; II) emocional, abarcando reações positivas e negativas ao ambiente escolar, colegas e professores, pressupondo a criação de um laço com a instituição; III) cognitivo, relacionado ao investimento ou esforço para compreender novos conceitos e desenvolver habilidades complexas.

O trabalho de Gichohi (2015) aponta que os resultados do desempenho acadêmico podem estar relacionados ao engajamento dos *stakeholders* nas escolas e a capacidade dos líderes de influenciá-los. Entretanto, a pesquisa revela que a falta de participação de algumas partes interessadas pode colaborar para o declínio do desempenho acadêmico, como é o caso

do município de Nakuru, no Quênia. O estudo revelou que mesmo com um investimento contínuo do governo em fundos para a educação básica, as escolas primárias públicas do município registraram desempenho ruim nas avaliações. Os resultados da pesquisa mostram que não há uma correlação significativa entre gestão participativa e desempenho. Porém, acredita-se que a implementação do engajamento dos *stakeholders* nas práticas de gestão escolar influencia, consideravelmente, o desempenho da maioria das escolas. Quando se aproxima a escola da comunidade cria-se uma sinergia e interdependência capaz de promover melhores decisões por parte da organização criando uma atmosfera de satisfação, motivação, comprometimento e lealdade (Gichohi, 2015).

A pesquisa de Farrell e Jones (2000) destaca a família como um dos *stakeholders* da escola e discorre sobre o papel que ela assume nesse ambiente. As autoras apontam os pais como agentes da educação e que o engajamento parental, por meio de políticas governamentais e criações de comitês de educação, são iniciativas para que as famílias tenham mais voz ativa resultando em um bom desempenho das crianças. Entretanto, o estudo revela que embora a participação dos pais tenha alto grau de poder operacional na educação, a participação ainda é limitada ou inativa.

Existem inúmeros estudos que buscam identificar as práticas que influenciam o desempenho escolar. Salgado e Novi (2015) apontam que essas pesquisas são divididas basicamente em quantitativas e qualitativas. As quantitativas, seguindo o modelo *input-output* analisam o quanto os recursos materiais, financeiros e humanos (*inputs*) são capazes de agregar algo no desempenho dos alunos (*outputs*). Geralmente, essas pesquisas partem de dados públicos divulgados pelo Ministério da Educação (MEC) e possui como vantagem a possibilidade de generalizar os resultados. Já as pesquisas qualitativas propõem-se a compreender os processos internos, buscando evidências que podem influenciar positivamente na aprendizagem dos estudantes. (Salgado & Novi, 2015).

Estudos de caso que seguem essa linha de pesquisa qualitativa estão restritos aos países desenvolvidos, no Brasil, a realização desse tipo de trabalho é recente. Diante disso, a literatura revela que existe uma lacuna a ser preenchida com pesquisas qualitativas que utilizam o estudo de caso para compreender fatores intrínsecos e não estatísticos do cotidiano escolar que influenciam o desempenho dos alunos (Soares, 2002).

Diante dessa perspectiva, na seção a seguir, será detalhada a escolha metodológica que auxiliou no cumprimento do propósito dessa pesquisa.

### 3 Metodologia

Para responder ao problema proposto e atingir os objetivos definidos, esse trabalho seguiu uma abordagem qualitativa. De acordo com Chizzotti (1995) esse tipo de pesquisa implica em uma imersão do pesquisador na vida, contexto e circunstâncias passadas e atuais, que condicionam o problema de pesquisa.

Os estudos qualitativos permitem um aprofundamento de diferentes temas contextuais reais (Yin, 2016). Além disso, a pesquisa qualitativa visa “descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas nele envolvidas” (Merriam, 2002, p. 6). Na pesquisa qualitativa existe uma relação entre o mundo real e o sujeito, o conhecimento não é produto apenas de dados isolados interligados por uma teoria explicativa, o pesquisador é parte do conhecimento e atribui ao fenômeno estudado um significado (Chizzotti, 1995).

A estratégia utilizada foi o estudo de caso, pois de acordo com Yin (2001), essa tática de pesquisa é ideal para responder questões do tipo “como” e “por que” sobre um conjunto de acontecimentos contemporâneos no qual o pesquisador tem um controle restrito. Além disso, Creswell (2014) aponta como características dessa metodologia a delimitação e a compreensão em profundidade do caso. André (1984) ressalta que a principal característica de um estudo de caso é a ênfase na singularidade, ou seja, existe uma representação singular da realidade que é multidimensional e historicamente situada. Essa autora também destaca que o estudo de caso dispõe de diversificadas fontes de informações, assim, o pesquisador se vale da estratégia da triangulação para analisar os dados coletados em diferentes momentos, situações e informantes (André, 1984).

Um outro aspecto do estudo de caso é sua razão e intenção de escolha (Creswell, 2014). A relevância dessa pesquisa se dará a partir do fenômeno estudado, ou seja, a maneira como o engajamento dos *stakeholders* em escolas públicas pode influenciar no desempenho escolar e não propriamente da escolha das escolas que seguiu um critério específico conforme será descrito nos tópicos seguintes.

#### 3.1 Procedimentos para coleta de dados

O estudo de caso utiliza múltiplas fontes de informação como, por exemplo, entrevistas, observações, materiais audiovisuais e documentos que podem conter informações importantes nas entrelinhas (Creswell, 2014; Yin, 2001). Nessa pesquisa foi utilizada a entrevista

semiestruturada ou focal que possui um aspecto informal e flexível, mas que segue um conjunto de perguntas que tiveram origem no protocolo de estudo de caso.

Yin (2001) defende a ideia de se fazer um protocolo para qualquer estudo de caso. O protocolo é uma tática que aumenta a confiabilidade da pesquisa e orienta o pesquisador na condução do estudo.

Na tabela abaixo está sintetizado o esquema do protocolo de coleta de dados que foi utilizado para essa pesquisa.

Tabela 1  
**Protocolo de coleta de dados para estudo de caso**

<b>Objetos do estudo</b>	<b>Referências</b>
Necessidade de explorar a Teoria dos <i>Stakeholders</i> em outros contextos	Brito, 2011; Freitas, 2016; Singh, Freitas e Valadão, 2019; Langrafe et al., 2020; Mascena e Stocker, 2020; Stocker, 2020; Ramos, 2022.
Influência dos <i>stakeholders</i> nas práticas de gestão organizacional	Clarkson, 1995; Freeman e Phillips, 2002; Freeman, Wicks e Parmar, 2004; Freitas, 2016; Freeman et al., 2020; Siqueira e Bartholo, 2020; Barney e Harrison, 2020; Mascena e Stocker, 2020.
Engajamento que resulta em melhores práticas de gestão	Greenwood, 2007; Stocker, 2020; Aragão, 2021; Kujala et al., 2022; Ramos, 2022; Leandro e Sousa, 2022.
Engajamento em instituições de ensino	Alves, 2008; Silva, 2020; Langrafe et al., 2020; Campos, Schimidt e Justi, 2020; Gobbi et al., 2020; Ramos, 2022.
Relação entre engajamento e desempenho	Soares, 2002; Fredricks, Blumenfeld e Paris, 2004; Alves, 2008; Salgado e Novi, 2015; Gichohi, 2015; Gobbi et al., 2020; Ramos, 2022.

Nota. Fonte: Adaptado de “Estudo de caso: planejamento e métodos,” de R.K. Yin, 2001, p. 89.

Observa-se na tabela que os autores utilizados na revisão teórica foram agrupados de acordo com os temas utilizados para a construção e desenvolvimento dessa pesquisa.

No tópico seguinte serão descritos os procedimentos para elaboração do roteiro de entrevista.

### **3.2 Procedimentos para elaboração do roteiro de entrevista**

O roteiro de entrevista foi elaborado com base na literatura e estruturado para que corresponda ao objetivo desse estudo: refletir como o engajamento dos *stakeholders* em escolas públicas brasileiras na etapa do ensino fundamental anos iniciais pode influenciar no desempenho escolar.

Na tabela a seguir serão apresentadas as dimensões e constructos que auxiliaram na elaboração do roteiro de entrevista, localizado no apêndice A.

Tabela 2  
Operacionalização do conceito de engajamento dos *stakeholders*

Ação	Dimensões/ Constructos	Variáveis	Questões para a entrevista	Referências
Identificar	Quem são os <i>stakeholders</i> envolvidos nas instituições de ensino	Alunos Pais Professores Funcionários Comunidade  Outros	1) Quais são os <i>stakeholders</i> da escola?  2) Como você os define?	Clarkson, 1995; Freeman e Phillips, 2002; Freeman, Wicks e Parmar, 2004; Brito, 2011; Freitas, 2016; Singh, Freitas e Valadão, 2019; Langrafe et al., 2020; Freeman et al., 2020; Siqueira e Bartholo, 2020; Barney e Harrison, 2020; Mascena e Stocker, 2020; Ramos, 2022.
Verificar	A existência do engajamento	Participação dos pais no cotidiano escolar Trabalho colaborativo dos docentes Envolvimento dos alunos nas atividades escolares Envolvimento dos funcionários no processo decisório  Gestão do diretor	3) Como você acredita que os <i>stakeholders</i> afetam o funcionamento da escola? 4) Na sua opinião, qual é o propósito da escola? 5) Na sua opinião, quais são as responsabilidades dos gestores da escola na interação com os <i>stakeholders</i> ? 6) Como as decisões da escola levam em conta o grupo de <i>stakeholders</i> ? 7) Como é feito o engajamento dos <i>stakeholders</i> para que participem das atividades da escola? 8) Existe alguma experiência de engajamento dos <i>stakeholders</i> como, por exemplo, em projetos e atividades desenvolvidas na escola? 9) Como a participação dos <i>stakeholders</i> se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico?	Greenwood, 2007; Alves, 2008; Silva, 2020; Langrafe et al., 2020; Campos, Schmidt e Justi, 2020; Gobbi et al., 2020; Stocker, 2020; Aragão, 2021; Kujala et al., 2022; Ramos, 2022; Leandro e Sousa, 2022.
Analisar	O desempenho dos alunos	Resultados escolares  Frequência	10) Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos estudantes? 11) Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares? 12) Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais dessa escola (metas do IDEB)?	Soares, 2002; Fredricks, Blumenfeld e Paris, 2004; Alves, 2008; Salgado e Novi, 2015; Gichohi, 2015; Gobbi et al., 2020; Ramos, 2022.

A tabela acima sintetiza a maneira como o roteiro de entrevista foi construído. O instrumento foi elaborado com doze perguntas, divididas em três blocos. O primeiro bloco, composto por duas perguntas, teve como objetivo identificar quem são os *stakeholders* envolvidos nas escolas selecionadas. O segundo bloco, composto por sete questões, teve como objetivo verificar a existência do engajamento nessas escolas. Já o terceiro e último bloco, composto por três perguntas, teve como intuito analisar o desempenho dos alunos.

No tópico seguinte serão explicitados os procedimentos para a escolha dos casos.

### 3.3 Procedimentos para escolha das escolas

Primeiramente, foi selecionada no banco de dados do *site* do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), na aba Pesquisas Estatísticas e Indicadores Educacionais, uma série histórica dos resultados do IDEB do ensino fundamental regular anos iniciais das escolas públicas municipais de 2013 a 2021, conforme observado na tabela adiante:

Tabela 3

#### **Série histórica do IDEB de 2013 a 2021 do ensino fundamental anos iniciais municipal**

<b>Brasil</b>	<b>Rede</b>	<b>Ideb 2013</b>	<b>Ideb 2015</b>	<b>Ideb 2017</b>	<b>Ideb 2019</b>	<b>Ideb 2021</b>	<b>Média</b>
Brasil	Municipal	4,9	5,3	5,6	5,7	5,5	<b>5,4</b>

*Nota.* Fonte: INEP (MEC), 2022. Recuperado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>

A partir da planilha de *Excel* gerada do próprio *site* do INEP, foi possível filtrar e selecionar todas as escolas municipais da cidade de Lavras/Minas Gerais e identificar o IDEB de cada unidade escolar por ano de publicação. Com base nesses dados, foram escolhidas duas escolas públicas municipais: uma com a média do IDEB de 6,6 (acima da média nacional municipal) que será identificada com o nome fictício “Escola A” e outra com a média do IDEB de 5,0 (abaixo da média nacional municipal) que será identificada com o nome fictício “Escola B”. Ambas as escolas atendem alunos da educação infantil e ensino fundamental anos iniciais e estão localizadas na região norte da cidade distantes por, aproximadamente, mil e quinhentos metros.

Tabela 4  
**Médias do IDEB das escolas selecionadas do município de Lavras**

Lavras	Rede	Ideb 2013	Ideb 2015	Ideb 2017	Ideb 2019	Ideb 2021	Média
Escola "A"	Municipal	5,8	6,7	6,7	7,2	6,4	<b>6,6</b>
Escola "B"	Municipal	4,7	5,1	5,3	4,6	5,2	<b>5,0</b>

*Nota.* Fonte: INEP (MEC), 2022. Recuperado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>

A tabela acima apresenta a média do IDEB dos últimos cinco anos de avaliação. A escolha do IDEB se deu pelo fato de ser um indicador de qualidade da educação de relevância para as políticas públicas do Brasil, mesmo entendendo que possui limitações ao considerar apenas o desempenho e fluxo escolar, ignorando outras variáveis importantes conforme mencionado por Alves e Soares (2013) na revisão da literatura.

A etapa seguinte foi apresentar a proposta dessa pesquisa à Secretaria Municipal de Educação com intuito de obter a autorização e mediação para o desenvolvimento desse projeto nas escolas. Esse processo foi burocrático e moroso, era preciso estabelecer um convênio entre a FECAP e a Prefeitura de Lavras e a partir dessa parceria, apresentar o projeto de pesquisa para as escolas participantes que poderiam permitir uma observação *in loco* ou não. Essa etapa iniciou em fevereiro de 2023 e ao término do mês de abril de 2023 não havia sido finalizada. Diante disso, as entrevistas foram realizadas por meio de um contato direto entre a autora desse trabalho e os *stakeholders* selecionados para participarem da pesquisa. É importante destacar que, por conta desse processo inacabado, não foi possível utilizar outras fontes de coletas de dados trazendo uma limitação metodológica para esse estudo.

### 3.4 Características do Município de Lavras

As escolas selecionadas fazem parte do município de Lavras no Estado de Minas Gerais e está localizada no Campo das Vertentes, na região sul do Estado. Fundada no século XVIII, teve a exploração do ouro como principal atividade econômica que logo foi substituída pela agricultura e a pecuária. Em 1868, a cidade teve sua emancipação política e administrativa e consolidou-se como um dos principais polos regionais de Minas Gerais. Nessa época, vários educandários foram criados e por conta da qualidade e excelência, fez a cidade ser conhecida como a “terra dos ipês e das escolas”, lema criado pelo jornalista Jorge Duarte (IBGE, 2021; Prefeitura Municipal de Lavras, recuperado de <https://lavras.mg.gov.br/a-cidade/a-historia/>).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2021 o município contava com uma população estimada de 105.756 habitantes, produto interno bruto

(PIB) *per capita* de R\$ 25.560,18, extensão territorial de 564,74 km<sup>2</sup> e 37 estabelecimentos de ensino fundamental (IBGE, 2021).

### 3.5 Seleção dos *stakeholders*

Considera-se *stakeholders* aqueles indivíduos ou grupos que influenciam e são influenciados pela organização na realização de seus objetivos (Freeman, 1984). No ambiente escolar, pode-se chamar de *stakeholders* os alunos, professores, família, comunidade, funcionários da escola, governo entre outros (Brito, 2011).

Para essa pesquisa foram escolhidos cinco *stakeholders* de cada unidade escolar e um representante da Secretaria Municipal de Educação (SME), conforme especificado na tabela abaixo:

Tabela 5

#### ***Stakeholders* entrevistados**

<b>Escola "A"</b>	<b>Escola "B"</b>
Diretora	Diretora
Supervisora pedagógica	Supervisora pedagógica
Professora	Professora (1)
Representante familiar (1)	Professora (2)
Representante familiar (2)	Secretária escolar
Representante da SME	

A escolha partiu do contato da pesquisadora com a supervisora de cada escola e a partir disso, os agendamentos seguiram conforme a disponibilidade de cada *stakeholder* indicado.

A entrevista com a representante da SME foi realizada por meio de um contato direto da pesquisadora.

As entrevistas foram realizadas nos meses de maio e junho conforme cronograma a seguir:



Tabela 6  
**Cronograma das entrevistas**

<i>Stakeholder</i>	<i>Escola</i>	<i>Data</i>
Professora (1)	B	02/05/2023
Professora	A	11/05/2023
Supervisora pedagógica	A	16/05/2023
Diretora	B	17/05/2023
Representante familiar (1)	A	22/05/2023
Supervisora pedagógica	B	26/05/2023
Representante familiar (2)	A	29/05/2023
Secretária escola	B	30/05/2023
Diretora	A	30/05/2023
Professora (2)	B	11/06/2023
Representante SME	-	16/06/2023

Na próxima seção serão analisados e discutidos os resultados encontrados a partir dos dados coletados nas entrevistas.

#### **4 Apresentação e Discussão dos Resultados**

Neste capítulo serão apresentadas e discutidas as informações coletadas das entrevistas realizadas com os *stakeholders* que atuam nas escolas selecionadas.

##### **4.1 Análise das entrevistas**

A técnica utilizada para a análise das entrevistas foi a análise de conteúdo. Essa técnica é composta por diferentes métodos de análise das comunicações sendo adaptável e aplicável a diversos campos da comunicação. A análise de conteúdo é composta por três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Bardin, 2011).

Primeiramente, foi realizada a transcrição de todos os áudios das entrevistas efetuadas com os *stakeholders* descritos na tabela 5, seguindo o cronograma da tabela 6. Após isso, optou-se por esquematizar as respostas por escola, fazendo a análise do conteúdo das respostas dos 11 participantes para cada uma das perguntas com o intuito de facilitar a compreensão e a presença de concordâncias e discordâncias entre elas. Por fim, as respostas foram analisadas e relacionadas com a literatura na intenção de verificar de que maneira elas se reforçam, completam ou são contrárias.

As transcrições completas das entrevistas poderão ser exploradas no apêndice B.

#### 4.1.1 Síntese e discussão das respostas das entrevistas

O primeiro bloco de perguntas, constituído pelas perguntas 1 e 2 teve como objetivo identificar quem são os *stakeholders* envolvidos nas escolas. Logo, a pergunta 1 foi “Quais são os *stakeholders* da escola?”

Na tabela a seguir estão as sínteses das respostas:

Tabela 7

#### Síntese das respostas da questão 1

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	<i>São todos os profissionais...principalmente, a equipe pedagógica e a família.</i>
Supervisora Escola A	<i>A família, todos os funcionários da escola, do porteiro aos serviços gerais e a comunidade no entorno da escola como os PSFs, os ambulatórios, conselho tutelar, etc.</i>
Professora Escola A	<i>Família, comunidade no geral e outros profissionais fora do âmbito da escola.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Todos os funcionários da escola, cada um na sua função. Os mais importantes são aqueles que atuam diretamente com as crianças que são os professores, a direção e a família.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>É tanto os pais quanto os alunos.</i>
Diretora Escola B	<i>Gestão, supervisão e professor.</i>
Supervisora Escola B	<i>A gente entende que toda comunidade escolar deve participar das decisões de tudo o que é feito na escola.</i>
Professora Escola B (1)	<i>É diretora, supervisora e professores os principais.</i>
Professora Escola B (2)	<i>O gestor...os profissionais que lidam com ele...os pais.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>Todos os funcionários, desde a portaria até na cozinha da escola.</i>
Representante SME	<i>É a comunidade escolar como um todo, sendo os gestores, coordenação pedagógica, professor, alunos, os pais e todos os funcionários que estão envolvidos com a escola.</i>

Essa pergunta teve como objetivo identificar, na opinião dos entrevistados, quem eles percebem como os principais atores que compõem a escola. Nota-se nas respostas que há um entendimento de quem são os *stakeholders* do ambiente escolar, conforme mencionado por Brito (2011), seguindo as definições de Clarkson (1995) e Freeman (1984). Percebe-se também uma coerência entre as escolas e a Secretaria de Educação, todos citaram praticamente os mesmos atores, incluindo todos que exercem uma influência, direto ou indiretamente, no processo educacional. Entretanto, há uma diferença entre as escolas. É possível perceber que a Escola B possui uma visão limitada dos *stakeholders*, restringindo-se a equipe pedagógica, funcionários administrativos e família, enquanto a Escola A percebe que os *stakeholders* estão para além dos muros da escola ao citar o conselho tutelar, ambulatórios e outros parceiros da comunidade.

A questão 2 foi “Como você os define?” e teve como intenção entender a importância desses *stakeholders* no ambiente escolar, ou seja, saber o que eles representam para cada entrevistado.

Na tabela adiante, segue a síntese das respostas:

Tabela 8

**Síntese das respostas da questão 2**

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	<i>Cada um com a sua responsabilidade... influencia muito nessa proposta de ensino que a gente tanto almeja.</i>
Supervisora Escola A	<i>Representa um aprendizado significativo, um desenvolvimento de cada criança na sua vida e no seu cotidiano.</i>
Professora Escola A	<i>Acho que é uma relação de construção mesmo. A gente não faz nada sozinho, a gente precisa de pessoas, não só ali de quem está dentro mesmo, mas de quem está fora também.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>São parte da educação de uma criança, né?... Estão formando pessoas, médicos, professores...estão formando todos os tipos de pessoas que vão trabalhar um dia em algum lugar, que vão ser alguém na vida e que está começando ali.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>Acho que se os pais não estiverem envolvidos, não vai ter um processo de aprendizagem.</i>
Diretora Escola B	<i>Eu acho que está tudo engajado, né? Não dá para pensar em uma escola sem uma gestão, uma supervisão e um professor. Também não dá pra pensar na escola sem as outras pessoas que estão lá, que cuidam....</i>
Supervisora Escola B	<i>Nós temos uma diretora que é muito presente... ela é mola mestra da escola no sentido de manter as relações.</i>
Professora Escola B (1)	<i>É um conjunto, a união. Se a gente quer fazer alguma coisa a gente envolve todas as pessoas.</i>
Professora Escola B (2)	<i>Sendo a educação a principal base da sociedade, eu acredito que grande responsabilidade que envolve as tarefas de uma escola está relacionada à gestão escolar e a eficiência dessa gestão.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>A partir do momento que a criança entra dentro da escola, ela tem que ser acolhida, ela tem que ser orientada em muitas coisas. A equipe toda tem que estar preparada.</i>
Representante SME	<i>Todos vão contribuir com a sua função específica.</i>

Nestas respostas é possível observar que todos os *stakeholders* possuem importância dentro de cada função que exerce e isso reflete na atividade fim da escola que é promover uma educação de qualidade.

Percebe-se a importância da interdependência e da conexão dos *stakeholders*, conceitos citados por Clarkson (1995) e Gichohi (2015). Por exemplo, nota-se isso na fala da Professora da Escola A ao trazer a expressão “*relação de construção de quem está dentro e fora da escola*”. Corroborando com essa ideia, os autores Alves (2008) e Silva (2020) também versam sobre uma gestão mais participativa que inclua os pais, professores e gestores nas atividades da escola.

Outro ponto a destacar é a fala da Professora da Escola B (2) ao discorrer sobre a eficiência da gestão escolar. É possível verificar em outras falas também que o gestor da escola

ocupa o lugar de maestro que precisa orquestrar a todos com excelência. Sobre isso, pode-se fazer uma relação com a literatura com o texto de Freeman e Phillips (2002) que discutem essa função que o gestor tem de influenciar, gerenciar e equilibrar os relacionamentos em busca dos objetivos da organização. Outros autores como Clarkson (1995) e Freeman, Wicks e Parmar (2004) apontam que o gestor precisa construir relacionamentos cooperativos e inspiradores para que o resultado venha por meio do esforço de todos. Além disso, Langrafe et al. (2020) aborda essa questão em seu artigo ao constatar que o envolvimento dos *stakeholders* promove ações mais assertivas da equipe de gestão.

O segundo bloco de perguntas, constituído pelas questões 3 a 9, teve como objetivo verificar a existência do engajamento nas escolas. A pergunta 3 foi: “Como você acredita que os *stakeholders* afetam o funcionamento da escola?” O intuito dessa pergunta era entender como as ações dos diferentes *stakeholders* influenciam na dinâmica da escola.

Segue a síntese das respostas na tabela a seguir

Tabela 9  
**Síntese das respostas da questão 3**

<i>Stakeholder</i>	Resposta
Diretora Escola A	<i>A limpeza da sala, a questão da merenda, do material didático, da formação do professor, tudo isso influencia na qualidade do ensino do aluno. O professor depende do supervisor para poder orientar, que depende do gestor, que depende da Secretaria de Educação...então é tudo é muito ligado, né?</i>
Supervisora Escola A	<i>Afeta diretamente...nós temos 90% das famílias presentes...A criança que tem um desenvolvimento bom, tem ajuda da família em casa. Aquela criança que não tem um desenvolvimento bom, ou ele não tem ajuda em casa ou está passando por algum processo que precisa ser avaliado por um especialista da área da saúde para ver o que que pode fazer a mais por essa criança. Então o stakeholder família, é essencial.</i>
Professora Escola A	<i>Eu acho que afeta de uma maneira geral. Tanto no aprendizado dos alunos, nas relações também dentro da escola como aluno e diretor, escola e família, escola e comunidade.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Eu acho que a importância deles, de cada um deles, principalmente dos professores, que estão 4 horas dentro de uma sala de aula com as crianças, tem um impacto muito grande na vida das crianças.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>Acho que se os pais não estiverem envolvidos, não vai ter um processo de aprendizagem, a criança não vai desenvolver.</i>
Diretora Escola B	<i>Estando neste cargo de diretora, eu vejo que na questão de aprendizado, a supervisão dá esse comando para os professores e tudo acontece dentro de sala e fora da sala. A gestão é para tudo fluir, mas a supervisão é que faz acontecer... é quem traz os pais juntos também.</i>
Supervisora Escola B	<i>Os professores, por causa dessa situação de contrato, a gente acaba sofrendo com essa não entrega total porque sabem que em breve não estarão na escola e acabam não criando esse vínculo com a escola, com a comunidade e com os alunos.</i>

Continua

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Professora Escola B (1)	<i>Fizemos um projeto esses dias que foi pra levar as famílias para dentro da escola....Foi todo um envolvimento, a diretora que pesquisou com a gente, com os professores, quem seriam os pais que poderiam ir falar pra gente... Foi um dia assim, totalmente diferente!</i>
Professora Escola B (2)	<i>Se o gestor sabe exatamente qual é o seu objetivo, qual o projeto que ele quer desenvolver, o que ele quer alcançar, vai aumentar a chance de êxito em qualquer que seja a sua ação ou seu projeto.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>A equipe deve estar preparada...as crianças precisam mais de apoio, mais de compreensão, ajuda psicológica e orientações.</i>
Representante SME	<i>Eu acredito numa educação em que haja participação de todos...O diretor gerenciando para que tudo se organize e a educação flua com mais tranquilidade...os professores são “a mão na massa”, os alunos aqueles que vão ser educados, as famílias como parceira disso, o ambiente onde a escola está inserida que impacta a vida escolar...Então todos vão contribuir com a sua função específica.</i>

Nessas respostas é possível notar mais indícios que reforçam a importância do engajamento nas escolas. As ações de cada *stakeholder* impactam no ambiente escolar. Nessa questão, ficou evidente a importância da família nessa dinâmica. Na revisão teórica, os autores Farrel e Jones (2000) tratam sobre essa temática, considerando os pais como agentes da educação. Percebe-se que tanto na teoria como na prática, a participação da família na vida escolar ainda é um desafio, mas quando ocorre, o engajamento parental é capaz de refletir no desempenho das crianças.

Um outro ponto de destaque são as condições de trabalho, ou seja, o ambiente que essa escola está inserida e os recursos disponíveis para que a atividade fim aconteça. Como é o bairro? Que condições a comunidade oferece para manter o funcionamento da escola? Reflexões importantes trazidas pela representante da SME. Essas questões foram destacadas pelos autores Andrade e Soares (2008) e Dourado e Oliveira (2009) que discorreram sobre os fatores intraescolares e extraescolares que interferem na consolidação do aprendizado e que repercutem no processo de engajamento e desempenho.

A Supervisora da Escola B trouxe uma questão que pode comprometer o engajamento dos professores na escola que é o tipo de contrato. No ano de 2023, após 12 anos, a Prefeitura promoveu o Concurso Público cujo objetivo era ampliar o quadro de efetivos na área da educação. Por esse motivo, os professores da rede municipal que estavam atuando sob contrato temporário não demonstraram o mesmo comprometimento com o trabalho por saberem que ao final do primeiro semestre, ele seria rescindido. Percebe-se nesse ponto um componente estratégico do engajamento conforme mencionado por Kujala et al. (2022), onde o *stakeholder* precisa ter o seu objetivo individual alinhado ao objetivo organizacional para se engajar nas

atividades da escola e assim, promover melhorias na criação de valor. Além disso, de acordo com a pesquisa de Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004), o engajamento transita pelo aspecto comportamental, emocional e cognitivo, assim, percebe-se um componente emocional do engajamento que trata sobre as reações positivas e negativas do ambiente escolar, ou seja, o *stakeholder* precisa vivenciar boas experiências para conseguir desenvolver um vínculo com a instituição e realizar as atividades propostas.

Seguindo para a questão 4: “Na sua opinião, qual é o propósito da escola?” cuja intenção era entender se os diferentes respondentes percebem claramente qual é a função social da escola e se todos congregam da mesma opinião. Seguem as respostas na tabela adiante:

Tabela 10  
Síntese das respostas da questão 4

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	<i>Qualidade de ensino, formar cidadãos. Não é só ensinar a ler e escrever, tem que formar a criança como sujeito crítico, para ela aprender a se virar sozinha, para ela poder refletir sobre os problemas da sociedade, pensando na melhor qualidade de vida.</i>
Supervisora Escola A	<i>Eu acho que segue a maioria dos objetivos das escolas porque a gente é uma rede e essa rede segue os fundamentos da Secretaria da Educação. Mas o propósito dessa escola é formar cidadãos numa forma global, né? Formar cidadãos em todos os sentidos da vida dele.</i>
Professora Escola A	<i>O propósito mesmo é auxiliar as crianças no ensino e aprendizagem. É fazer também com que as crianças cresçam de maneira crítica e social.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Acho que é o ensinar, mas é muito mais do que isso quando existe uma boa relação entre a família e a escola.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>Educar a gente junto em casa, mas. Na escola é ensinar, o aprendizado que é o essencial.</i>
Diretora Escola B	<i>Nosso objetivo maior é trazer a comunidade para dentro da escola.</i>
Supervisora Escola B	<i>É dar o melhor para as crianças...É lutar para que elas tenham uma educação digna de qualidade. O meu objetivo principal é fazer com que eles tenham pelo menos um pouquinho de oportunidade e tenham o direito de aprender para se virarem no mundo depois.</i>
Professora Escola B (1)	<i>O objetivo da escola é acolher as crianças porque a realidade de vida ali é bem diferente, né? Tem criança que chegam lá na escola para comer porque em casa não tem o que comer...</i>
Professora Escola B (2)	<i>É ensinar o aluno a desenvolver suas percepções de comunidade, sociedade, mundo, ensinar aos alunos seus direitos e deveres e formar cidadãos capazes de transformar a sociedade...É instruir o aluno para que ele consiga construir um bom desenvolvimento intelectual, no trabalho, familiar...que ele seja alguém no futuro.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>É formar cidadão para conviver nesse mundo, na sociedade e se a escola não tiver preparada, não dá conta não.</i>
Representante SME	<i>É ofertar educação de qualidade, em parceria com todas as escolas da rede, com essa troca de boas práticas entre as escolas e a Secretaria gerindo da melhor forma possível para que tudo aconteça em que a qualidade seja a primazia.</i>

Nota-se que existe um consenso entre as respostas evidenciando que as escolas da rede atuam de acordo com as diretrizes da Secretaria de Educação. Isso é observado na fala da Supervisora da Escola A, mas é percebido nas demais respostas também. O objetivo maior é oferecer uma educação de qualidade para que as crianças se tornem cidadãos críticos, com uma formação integral, capazes de atuar na sociedade de maneira transformadora.

Esses objetivos seguem as metas propostas pelo Plano Nacional de Educação que visam promover um sistema educacional de qualidade, que garanta o direito à educação de forma integral e a formação para o exercício da cidadania (INEP, 2015).

Nessa questão, percebe-se uma diferença entre as escolas. Dois *stakeholders* da escola B trouxeram um aspecto mais assistencialista dos objetivos da escola, entretanto, não foi possível aprofundar esse ponto para saber se há diferenças sociais relevantes entre as escolas.

A questão 5 foi: “Na sua opinião, quais são as responsabilidades dos gestores da escola na interação com os *stakeholders*?” Essa questão, assim como a 6 e 7, tiveram como intuito trazer elementos do estilo de gestão que o diretor/a assume. As respostas estão sintetizadas na tabela adiante:

Tabela 11  
Síntese das respostas da questão 5

<i>Stakeholder</i>	Resposta
Diretora Escola A	<i>Com a família sempre estou aberta para ouvir e depois fazer as intervenções necessárias de uma forma tranquila. Com os professores eu acredito na parceria...todos nós somos responsáveis pela escola e que o meu papel é dar suporte para eles para que façam um bom trabalho. Os alunos também precisam estar envolvidos...Eu não mando em tudo, estou ali para administrar a escola de perto.</i>
Supervisora Escola A	<i>Total, 100%. Eu acho que se não tiver um líder ali para gerir, para liderar, para marcar os encontros, as reuniões com as famílias, com a comunidade e com especialistas, não vai.</i>
Professora Escola A	<i>Ela entrou no lugar de uma outra diretora que era muito conservadora...Então a dificuldade é quebrar uma cultura que já existe... ela tem esse desafio, de intermediar as relações. Aos poucos vai construindo essa parceria.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Eu acho que o papel deles é colocar a família dentro da escola, como acontece...Os gestores precisam criar esta oportunidade para família.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>É grande a responsabilidade. Ter que gerir os profissionais...ah, é isso.</i>
Diretora Escola B	<i>Vou seguir essa linha de trazer a comunidade para a escola. Nós estamos com propostas de muitos projetos voltados para a comunidade.</i>
Supervisora Escola B	<i>São muitas responsabilidades. Você dirigir uma instituição é difícil demais porque você lida com gente... tem que ir mediando situações, para não criar conflitos muito grandes e a diretora consegue fazer isso, ela tem uma forma de lidar com os problemas diferente da minha ela é mais calma, ela tem segurança para falar.</i>

Continua

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Professora Escola B (1)	<i>Ela assume tudo quanto é responsabilidade...Ela toma a frente e tem que resolver.</i>
Professora Escola B (2)	<i>O papel de um gestor na escola é, sem dúvida, gerir a escola a partir das diretrizes e políticas públicas educacionais, além de implementar projetos pedagógicos de maneira a garantir que o estudante atinja os objetivos desejados.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>Ela tenta ajudar em todos os sentidos. É muito atenta e muito centrada.</i>
Representante SME	<i>A responsabilidade do gestor é de fazer com que aconteça aquilo que foi planejado, que foi combinado. Então, os gestores agem como facilitadores para que tudo aconteça de forma adequada, no tempo certo, conforme o que foi planejado em conjunto dentro da escola.</i>

Nestas respostas destacam-se dois pontos: o primeiro se refere a maneira como os gestores conduzem as suas tarefas e o segundo está relacionado às características pessoais desse gestor.

Na Escola A notou-se uma melhor articulação dos *stakeholders* para que todos participem das ações da escola. Singh, Freitas e Valadão (2019) apontam que esse estilo de gestão mais participativa, com o envolvimento de todos, influencia na qualidade da educação e diminui a sobrecarga do diretor.

Na escola B é possível perceber as múltiplas funções do gestor escolar, conforme citado por Souza e Ribeiro (2017). As falas da supervisora, professora (1) e secretária revelam que a gestora assume diferentes tarefas para além das suas funções. Além disso, trazem questões comportamentais dessa gestora, que possui um perfil calmo e seguro, características importantes de um líder escolar.

A questão 6 foi: “Como as decisões da escola levam em conta o grupo de *stakeholders*?”. As respostas estão na tabela a seguir:



Tabela 12  
Síntese das respostas da questão 6

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	Respondida na questão 5.
Supervisora Escola A	<i>A atual diretora é muito aberta, ela é muito humana e não tem 2 pesos e 2 medidas em questão de funcionários. Ela está buscando essa parceria com a escola, com a família e a comunidade, mas eu vejo ela muito amarrada nas questões da Secretaria da Educação. Eu vejo muito receio de fazer alguma coisa sem autorização da Secretaria mesmo tendo autonomia, porque eu acho que o gestor tem autonomia.</i>
Professora Escola A	<i>Na maioria das vezes, ela faz reuniões extraordinárias e convoca a comunidade, os pais, os professores para estar decidindo. Tem certas coisas que ela mesmo tem que decidir porque as pessoas ficam receosas de estar à frente dessas questões. Ela quer trazer esse conceito mais democrático, mas às vezes, por isso, ela já sabe que não vai dar certo e acaba tomando a decisão sem levar para o grupo.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Nas reuniões que a gente tem, eles sempre pedem a nossa opinião. Tudo o que vai ser decidido antes deles decidirem, eles nos dão as opções. Então realmente a gente tem uma relação bem próxima, onde a gente também tem voz. Não é só a diretora falou, a escola falou e vai ser assim, pronto. A gente também pode dar a nossa opinião, eles acolhem, eles escutam, sabe?</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>Eu não presenciei isso lá ainda porque, esse ano, estou um pouco afastada da escola. Mas das vezes que precisei, fui bem acolhida e resolveram meu problema.</i>
Diretora Escola B	<i>Desde a primeira vez que eu pisei aqui, tudo é muito democrático. Eu não resolvo nada sozinha e ainda pergunto se está bom ou se pode melhorar.</i>
Supervisora Escola B	<i>A gente vem de uma pandemia, então houve um distanciamento de todos os atores envolvidos, das famílias, dos professores, dos alunos. Então eu acho que 2022 foi um recomeço e esse recomeço é difícil para você trazer todos para o ambiente escolar.</i>
Professora Escola B (1)	<i>A gente é chamada pra ajudar na situação, o professor e supervisora. Eu já fui chamada várias vezes em várias ocasiões acontecidas com aluno que a gente teve que ajudar a tentar resolver.</i>
Professora Escola B (2)	<i>Elas são importantes para o alcance dos objetivos de forma estratégica e também ajudam a entender como e onde melhorar para cumprir os objetivos dos projetos escolares.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>Quando cabe a opinião de outras pessoas, ela acata. As vezes quando acontece algum imprevisto, a gente, funcionário, tem que socorrer e isso não incomoda ela. Todos participam juntos.</i>
Representante SME	<i>A SME propicia para os gestores subsídios para que eles possam fazer essa mediação da melhor forma possível. Então a Secretaria é coparticipante dessas ações, além de proporcionar também formações para que os gestores possam estar mais engajados dentro da escola.</i>

Verifica-se que há uma boa participação dos *stakeholders* em ambas as escolas.

As respostas da Escola A trouxeram elementos que demonstram algumas limitações da gestão. A primeira é sobre a autonomia do gestor na rede municipal que precisa seguir os direcionamentos da Secretaria de Educação e que às vezes, não atende uma demanda institucional pontual por receio de sanções. O outro exemplo é a falta de iniciativa de alguns profissionais para tomarem decisões, eles preferem não se envolverem em debates mais amplos ou decisões mais assertivas do contexto escolar, mesmo assim, a abertura ao diálogo é realizada.

A Questão 7 foi: “Como é feito o engajamento dos *stakeholders* para que participem das atividades da escola?” Seguem as respostas adiante:

Tabela 13

**Síntese das respostas da questão 7**

<i>Stakeholder</i>	Resposta
Diretora Escola A	Respondida na questão 5.
Supervisora Escola A	<i>Graças a Deus, estou conseguindo movimentar bem a escola... fui trazendo a família para dentro de uma outra maneira: ah vamos fazer uma gincana? Vamos chamar a mãe para contar uma história? Vamos fazer uma receita? Vamos chamar a família sem ser para a reunião? Tem grupo de whatsapp que a gente manda as atividades que as crianças fizeram na escola todos os dias... nenhuma professora se opôs, todas fizeram... acho que isso estreita bastante o laço.</i>
Professora Escola A	<i>Por meio de reuniões. Não sei se faz separadamente com cada grupo de pais ou representantes, mas é por meio de reuniões mesmo.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Esse final de semana mesmo teve um evento que foi inclusive de uma empresa privada e eles convidaram as famílias da escola. Na próxima semana tem um evento para as famílias, em outro local com piquenique. Então eles fazem várias coisas para estar sempre aproximando a família da escola.</i>
Representante familiar Escola A (2)	Respondida na questão 6.
Diretora Escola B	<i>De maneira formal, por bilhete. Manda pelo whatsapp ou conversas na escola mesmo, a hora que chega para trazer a criança. É assim, dessa maneira.</i>
Supervisora Escola B	Respondida na questão 8.
Professora Escola B (1)	<i>Através da informação que os alunos passam em casa e bilhete. Tem um grupo do whatsapp...Eu comunico no grupo de whatsapp, mesmo com o bilhete, eu tiro foto do bilhete e ponho no grupo.</i>
Professora Escola B (2)	<i>É feito através de planejamento, monitoramento e avaliação dos processos de todo o grupo que está envolvido naquela gestão, desde funcionários, professores, supervisores, secretários, para promover de maneira participativa, a formação dos alunos de modo mais eficiente respeitando suas culturas e diferenças.</i>
Secretária Escolar Escola B	Respondida na questão 6.
Representante SME	Respondida na questão 6.

Nessas respostas observa-se a importância da comunicação para que o engajamento dos *stakeholders* ocorra, conforme mencionado por Greenwood (2007) e Stocker (2020). São essas práticas positivas, com envolvimento de todos que poderão trazer benefícios e bons resultados para a escola, como dito pela Supervisora da Escola A, “estretar o laço”.

Nota-se também uma informalidade nas relações entre os *stakeholders* da Escola “A”. As atividades promovidas atraem a participação da comunidade deixando o ambiente escolar, leve, interessante e acolhedor.

A questão 8 foi: “Existe alguma experiência de engajamento dos *stakeholders* como, por exemplo, em projetos e atividades desenvolvidas na escola?”. Seguem as respostas na tabela:

Tabela 14  
**Síntese das respostas da questão 8**

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	<i>Eu gosto da família dentro da escola. Sábado teve a festa da família e foi um sucesso, muitas famílias foram. A gente observa que a família está se sentindo bem com isso e isso é importante.</i>
Supervisora Escola A	<i>Então, a gente convida essa comunidade como o PSF para irem até a escola fazer palestra de nutrição, os dentistas para conversar com as crianças e fazer escovação. A gente tem muito engajamento com esses parceiros nos projetos da escola.</i>
Professora Escola A	<i>A escola está sempre abrindo as portas para a comunidade e outros profissionais. Semana passada teve reunião aberta para falar sobre rede de proteção nas escolas, dia de quem cuida de mim, festa junina. Então, envolveu os pais, a família, está sendo bem interessante.</i>
Representante familiar Escola A (1)	Respondida na questão 7.
Representante familiar Escola A (2)	Essa respondente não está participando ativamente, conforme mencionou na questão 6.
Diretora Escola B	<i>Nós estamos com o GEM (Gestão Educacional em Movimento - iniciativa da prefeitura para alcançar melhorias nos resultados educacionais). O GEM abriu um leque...o GEM vem com essa proposta de trazer a comunidade para dentro da escola. Nós já tínhamos percebido isso e o GEM entrou com a ação.</i>
Supervisora Escola B	<i>Bom, a gente desenvolveu o projeto do “Dia de quem cuida de mim”, o aniversário da escola, o projeto de leitura...</i>
Professora Escola B (1)	<i>Sim, parou muito por causa de pandemia, mas a gente fez o encerramento do projeto de leitura e fez também a formatura. Já esse ano já foi um lanche coletivo na Páscoa...foram projetos que envolveu toda a comunidade.</i>
Professora Escola B (2)	<i>Sim, nós fizemos um projeto “Árvore dos valores” onde todos os passos foram realizados através de orientações da diretora e supervisora e que por sinal, teve um resultado positivo. O nosso objetivo era levar a família, então foi muito bom ver as mães interagindo no projeto, construindo a árvore dos valores juntas e com seus filhos. Foi muito bom!</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>Teve o Dia da Família e o Dia de quem cuida de mim. Foi uma atividade mais dentro de sala de aula com a participação dos pais e eu achei muito bom do jeito que foi feito, eu achei legal e diferente.</i>
Representante SME	Respondida na questão 6.

Constata-se pelas respostas que há um esforço das escolas em fazer a interação dos *stakeholders*, trazendo para o ambiente escolar diferentes parceiros que possam colaborar com as práticas existentes. Porém, a gestora da Escola “A” parece ter mais desenvoltura para envolver a comunidade na escola. Há fortes indícios que ela realmente crê e pratica a gestão democrática em sua unidade escolar, corroborando com as pesquisas que afirmam quando há liderança pedagógica e engajamento da gestão, a escola melhora seu desempenho.

A Prefeitura Municipal de Lavras, especificamente, a Secretaria de Educação revelou uma preocupação de promover ações que impactam positivamente nos resultados escolares, por isso, teve a iniciativa de criar o programa Gestão Educacional em Movimento (GEM). Esse

programa fez uma análise de cada escola da rede identificando seus pontos de melhorias e propondo atividades que tivessem o envolvimento de toda a comunidade escolar em busca da maximização desses resultados. Pode-se dizer que é um projeto real de engajamento, cujo objetivo é elevar a qualidade da educação do município ampliando o nível dos resultados escolares. Os efeitos desse projeto poderão ser acompanhados ao longo do ano de 2023 e seguintes por meio das práticas disseminadas nas escolas, principalmente, pelos próximos resultados do IDEB.

A literatura revela que quando há resultados obtidos pelo processo de engajamento, existe a validação dessa prática para atingir diferentes objetivos como a cocriação de valor para inovar e ampliar as políticas públicas (Leandro & Sousa, 2022).

Finalizando o bloco de questões que averiguam a existência de engajamento nas escolas, a questão 9 foi: “Como a participação dos *stakeholders* se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico?”

Seguem as respostas na tabela a seguir:

Tabela 15  
Síntese das respostas da questão 9

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	<i>O PPP, no ano passado, convidei as famílias para participar, mas elas não participam muito. Mesmo assim, expliquei o que estava acontecendo e as mudanças. Comecei a escrever o que eu acreditava que era bom para a escola e levei essa discussão para junto dos professores, mas também não opinaram, não participaram muito.</i>
Supervisora Escola A	<i>O PPP começou a ser reformulado, mas ainda não colocamos algumas ações que a gente acha pertinente dentro da escola...A gente quer pontuar as questões do engajamento da comunidade, do PSF e das famílias.</i>
Professora Escola A	<i>O PPP está em processo de construção. Mas foi aberto sim, para os pais falarem e para os profissionais, está bem participativo.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Esta respondente não participou das reuniões sobre o PPP.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>Não foi realizada essa pergunta para a respondente porque nas questões anteriores já estava evidente a sua baixa participação no cotidiano escolar.</i>
Diretora Escola B	<i>O PPP ainda está sendo montado porque nessa escola não tinha... Eu e a supervisora lida muito com o Regimento, todas as decisões, a gente vai por ali.</i>
Supervisora Escola B	<i>O último PPP da escola foi o de 2010. Então a gente partiu quase que do zero para poder escrever o PPP... Foi por meio do GEM que conseguimos enxergar algumas coisas que precisam ser feitas na escola, com relação à aprendizagem das crianças, questão da família e essas interações dentro da escola.</i>
Professora Escola B (1)	<i>Não sei te falar.</i>

Continua

Conclusão

<i>Stakeholder</i>	<b>Resposta</b>
Professora Escola B (2)	<i>Acredito que interage de três maneiras no projeto político pedagógico, primeiro compreendendo a comunidade a qual estamos atuando. Depois, em segundo lugar, qual tipo de cidadão e sociedade que queremos construir? E em terceiro lugar, diz respeito às dimensões do trabalho escolar que esse gestor quer construir e isso tem que estar em conjunto pedagógico, comunitário e administrativo.</i>
Secretária Escolar Escola B	Resposta adaptada à pergunta. Essa respondente acredita que o PPP irá contemplar a integração da comunidade e da família na escola.
Representante SME	<i>Estamos agora atualizando toda a documentação partindo do PPP. Já fizemos uma formação para que acontecessem essas atualizações. Já tivemos oportunidade de ler e de conversar com alguns diretores a respeito e o que a gente percebe é que estão empenhados em fazer essa gestão participativa com todo o setor pedagógico e com as outras instâncias da escola que envolvem organização e qualificação do serviço escolar como um todo, integrando todos os setores para que a educação aconteça de fato.</i>

Na fala da representante da Secretaria de Educação fica nítida a importância dos documentos institucionais, principalmente do Projeto Político Pedagógico (PPP), documento norteador das ações da gestão escolar.

Observa-se que esse documento, apesar de inacabado em ambas as escolas, contemplará a participação do grupo de *stakeholders* que estão envolvidos no cotidiano da escolar, considerando as peculiaridades de cada estrutura e contexto. Ainda na fala dessa respondente, percebe-se, de maneira geral, ações que caminham para o engajamento, visando uma gestão participativa entre os diversos *stakeholders* primários e secundários, conforme definição de Clarkson (1995), e que tem como intenção final atingir o seu objetivo que é o bom desempenho escolar.

Um ponto a ser observado é a resposta da Professora (1) da Escola “B”. Quando ela afirma não saber dizer sobre o projeto político pedagógica da escola onde atua, percebe-se que o processo de engajamento está comprometido.

O último bloco de perguntas, constituído pelas questões 10, 11 e 12, teve como foco analisar o desempenho dos alunos nas escolas. Sendo assim, a questão 10 foi a seguinte: “Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos estudantes?”.

Seguem as respostas na tabela adiante:

Tabela 16  
Síntese das respostas da questão 10

<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>
Diretora Escola A	<i>Acho que é o dia a dia. Converso muito com as professoras a respeito de avaliação porque elas adoram elaborar prova e dar nota, sabe? E às vezes, isso aí não é um resultado porque a gente sabe que o aluno já fica nervoso, sofre uma pressão grande da família e da própria professora na sala de aula. A gente tem que deixar o aluno participar mais, falar mais sobre o que aprendeu, fazer trabalhos...eu acredito mais nesses tipos de avaliações.</i>
Supervisora Escola A	<i>Eu sempre falei, eu sempre vou repetir que acho que não deveria ter prova para os primeiros 3 anos da alfabetização. A avaliação tinha que ser diária e contínua... Essas avaliações externas, eu acho muito errado que mede o IDEB. Esse conceito de prova avaliativa, de nota para esse período de alfabetização eu não concordo.</i>
Professora Escola A	<i>Eu acho que é a participação e o diálogo pessoal com o aluno.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Se ele está aprendendo. Eu vou vendo o que ele está aprendendo no dia a dia, porque eu acho que prova é meio complicado. Às vezes a criança fica nervosa na hora, às vezes ela até sabe mas ela respondeu errado.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>O desenvolvimento e a participação em sala de aula.</i>
Diretora Escola B	<i>Feedback dos pais, conhecer o professor, conhecer a gestão.</i>
Supervisora Escola B	<i>Temos uma defasagem de aprendizagem muito grande. A nossa meta é de melhora no IDEB. O IDEB melhorou um pouquinho, mesmo assim nós tivemos um declínio da aprendizagem nas outras avaliações. Muitos alunos ainda não estão alfabetizados e muitos professores, infelizmente, não tem conhecimento de como trabalhar com as dificuldades dos alunos. Eles não estão preocupados se o aluno vai aprender, eles não estão envolvidos com aquele aluno.</i>
Professora Escola B (1)	<i>Acho que o principal é a ajuda dos pais.</i>
Professora Escola B (2)	<i>Acho que uma situação problema é uma das melhores oportunidades, pois o aluno irá vivenciar o momento de buscar uma forma de resolver dentro dos limites dos seus conhecimentos...A avaliação contínua também é importante...Não esquecer que não somente o aluno está sendo avaliado, a gente também, o professor, para verificar se há necessidade de uma revisão do nosso plano de ensino, como melhor desenvolver a capacidade e habilidade desses nossos alunos.</i>
Secretária Escolar Escola B	<i>Acho que a observação desde o início do ano, um acompanhamento mais de perto, atividades extras e reforço.</i>
Representante SME	<i>As avaliações externas e as avaliações que a própria Secretaria proporciona... Além do sistema que a gente adota que é o Acerta Brasil, nos dando resultados bastante assertivos para que os professores possam, partindo desses resultados, fazer as intervenções necessárias de cada conteúdo, daquilo que realmente precisa trabalhar para que os alunos possam consolidar as habilidades necessárias em cada bimestre... Outra proposta que nós fizemos que parece estar surtindo um bom resultado, é o GEM, essa gestão educacional em movimento que trabalha com essa perspectiva de resultados, de verificar o desempenho dos alunos partindo dessas avaliações, que já são próprias da rede, mas verificando os resultados pontualmente.</i>

De maneira geral, os *stakeholders* entendem que o desempenho deve ser avaliado de forma contínua considerando não somente os resultados obtidos por provas, mas também nas outras atividades comuns de sala de aula. Além disso, aspectos emocionais e cognitivos devem ser incluídos ao analisar tais resultados.

Alves (2008) em seu artigo aborda sobre as avaliações externas e o quanto os resultados dessas avaliações são importantes para a política educacional brasileira, delegando aos gestores escolares uma corresponsabilização pelo desempenho alcançado em sua unidade educacional.

A resposta da professora da Escola B (2) ilustra bem o termo corresponsabilização. A literatura concentra o desempenho escolar na figura do diretor, mas já se sabe que esse resultado vem com o esforço de toda a equipe. Não é somente o aluno quem está sendo avaliado, sua performance está atrelada ao trabalho que o professor realizou, com todos os recursos que a escola pode ou não oferecer a ele e tudo isso está diretamente ligada à gestão escolar.

A questão 11 foi a seguinte: “Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares?”. O intuito dessa questão é apresentar elementos que podem interferir no alcance de um bom desempenho.

Tabela 17

**Síntese das respostas da questão 11**

<i>Stakeholder</i>	<b>Resposta</b>
Diretora Escola A	<i>O externo seria a família. Tem família que não se preocupa com a criança, não tem interesse em nada. Agora, fatores internos, acho que são as práticas tradicionais que alguns professores ainda insistem em manter e acho que dificulta o aprendizado.</i>
Supervisora Escola A	<i>Os externos é a família e o interno é o comprometimento do professor. Eu acho que dentro da escola o resultado do aluno, é o trabalho do professor.</i>
Professora Escola A	<i>Uma relação mais próxima com o aluno influencia em prol do bem, o aluno se desenvolve melhor...Acho que agora eles vivem mais a experiência, com isso se desenvolvem mais. Também tem a questão do contexto familiar, tem crianças que tem muitos problemas familiares e levam isso para dentro da escola e isso influencia muito.</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Eu acho que muita coisa, principalmente, o psicológico. Também uma criança que não tem uma boa estrutura familiar.</i>
Representante familiar Escola A (2)	<i>Acho que o contexto familiar pode atrapalhar um pouco o desenvolvimento da criança.</i>
Diretora Escola B	<i>Na parte pedagógica eu sinto que está tudo bem, mas a gente só não consegue melhor resultado porque realmente não tem apoio dos pais.</i>
Supervisora Escola B	<i>Falta de comprometimento dos professores e da família também.</i>
Professora Escola B (1)	<i>A realidade de vida deles.</i>
Professora Escola B (2)	Questão não formulada para a respondente.
Secretária Escolar Escola B	<i>Fora da escola são os desajustes e os problemas que as crianças precisam enfrentar com suas famílias.</i>

Continua

<i>Stakeholder</i>	<b>Resposta</b>
Representante SME	<i>Acho que um indicador que realmente vai ajudar essa aprendizagem é trabalhar por habilidades e não focar apenas em conteúdo. Esse seria um fator interno porque a gente precisa, principalmente, da ação direta do professor. E os fatores externos, é tudo isso que gente tem proporcionado como um bom material para que os professores possam interagir com os alunos, condições para que possa ser trabalhado dentro da escola com as ferramentas necessárias, um ambiente agradável, ambiente solidário, com segurança, tudo isso eu acho que interfere na boa aprendizagem. Além das formações permanentes das quais os professores têm participado e devem continuar participando, formação em serviço dos supervisores de escolas e gestores também.</i>

Conforme visto na literatura, não é possível avaliar o desempenho considerando apenas uma perspectiva. As respostas apresentam alguns fatores que podem comprometer os resultados das avaliações, por exemplo, os intraescolares, como o comprometimento e as práticas tradicionais dos professores e os extraescolares como o contexto familiar, os materiais didáticos, as condições do ambiente e as formações em serviço para professores, supervisores e gestores, conforme expressado pela representante da SME.

A última questão da entrevista, constituída pela pergunta 12 foi: “Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais dessa escola (metas do IDEB)?”. Essa pergunta teve como objetivo fazer com que os *stakeholders* refletissem sobre a relação entre o envolvimento da família, professores e comunidade com o desempenho dos alunos.

Seguem as respostas na tabela adiante:

Tabela 18  
**Síntese das respostas da questão 12**

<i>Stakeholder</i>	<b>Resposta</b>
Diretora Escola A	<i>Tem que ser todos desde gestão, família, supervisão, professores, tudo isso influencia nesses resultados. O planejamento de aula tem que estar adequado, a supervisora tem que dar suporte para o professor saber trabalhar com o material do Acerta Brasil, a família tem que colaborar mandando a criança para a escola e acompanhando a vida escolar dela. É tudo isso junto!</i>
Supervisora Escola A	<i>Quanto mais a família e a comunidade estão inseridas nesse processo, mais elevada é a autoestima das crianças, mais elas se sentem importantes e protagonistas, mais elas vão querer estudar. E aí, na hora da avaliação, ela consegue ter um resultado melhor, porque ela está bem.</i>
Professora Escola A	<i>Eu acho que se essas relações forem boas elas acabam interferindo no desenvolvimento geral do aluno...Acho que se a escola tem uma proposta mais democrática e participativa, influencia sim, mas isso é consequência, não é só fazendo isso que terão um resultado grande no IDEB.</i>

Continua



<i>Stakeholder</i>	<i>Resposta</i>	<i>Conclusão</i>
Representante familiar Escola A (1)	<i>Acredito que o engajamento entre família e escola contribui com o desenvolvimento e aprendizado da criança, e esse aprendizado é o que traz resultado na nota da escola.</i>	
Representante familiar Escola A (2)	<i>Claro, acho que sim porque a criança só vai bem nessa avaliação se tiver todo um contexto, se prestou atenção na sala e se a família acompanhou.</i>	
Diretora Escola B	<i>A harmonia girando dentro da sala de aula, a criança aprende. Todas as aulas, biblioteca, na educação física, isso tudo colabora, né?</i>	
Supervisora Escola B	<i>Eu acho que o IDEB é uma nota muito importante, a gente precisa de parâmetros na educação, a gente precisa ter um norte para a gente entender...A gente precisa desses números.</i>	
Professora Escola B (1)	<i>A gente tenta ajudar a criança de todas as formas.</i>	
Professora Escola B (2)	<i>Esse engajamento refere ao nível de envolvimento dos alunos nas atividades escolares, observando o comportamental, cognitivo e afetivo. Esses resultados nos geram dados a serem utilizados na elaboração e na alteração do plano pedagógico, identificando os conteúdos que precisam ser melhorados, priorizados e também, buscando novas intervenções necessárias para garantir uma melhor aprendizagem.</i>	
Secretária Escolar Escola B	<i>Tem tanta coisa por trás dessa nota. Às vezes a criança pode estar com algum problema emocional ou mais distraída e no dia da prova acaba não tendo o resultado esperado. Ou teve uma noite mal dormida ou dor...acho que essa avaliação deveria acontecer no dia a dia ou no decorrer do ano.</i>	
Representante SME	<i>Eu acredito que todo o processo vai incidir diretamente no resultado do IDEB...No momento é difícil a gente fazer uma avaliação dessa porque a gente passou por esse período de pandemia onde várias janelas ficaram abertas, principalmente na alfabetização, das quais os alunos tiveram uma queda grande...Então, a gente acredita que os esforços que estamos fazendo vai sim interferir nos resultados do IDEB, mas não da forma como a gente estava prosseguindo anteriormente antes da pandemia.</i>	

Pelas respostas, nota-se que os *stakeholders* reconhecem que existe uma relação entre o engajamento e o desempenho. Há indícios nos argumentos que as notas do IDEB são influenciadas pelo engajamento dos *stakeholders* nas instituições escolares. Percebe-se que as escolas entendem que esse indicador é um importante instrumento de avaliação e direcionador das políticas públicas no campo da educação, conforme citado por Alves e Soares (2013) e INEP (2020).

Em uma análise geral dos dados, a reflexão que se faz tem como intuito compreender quais são os mecanismos que levam as escolas a promoverem o engajamento para que esse reverbera nos resultados escolares. Nota-se que a Escola “A” apresenta evidências de um maior engajamento comparada com a Escola “B”. Observa-se exemplos de ações reais que mostram o envolvimento da comunidade escolar, como a realização de gincanas com a participação das famílias e a promoção de eventos que contam com a participação de parceiros da comunidade externa, como os postos de saúde e universidades.

A Escola “A” traz também elementos de uma comunicação mais informal. Por meio das entrevistas, percebe-se um acolhimento, um desejo e uma proatividade em querer realizar projetos de maneira espontânea e que desperte o interesse de todos os envolvidos no ambiente escolar. Já na escola “B”, percebe-se um engessamento das ações, as coisas acontecem seguindo padrões burocráticos e com pouco envolvimento da comunidade.

Uma outra diferença está na função social das escolas. Verifica-se que a Escola “A” destaca uma preocupação com o desenvolvimento integral da criança e com questões relacionadas a cidadania, promovendo atividades para que isso se concretize de fato. A Escola “B”, apesar de apresentar relatos sobre ter esses mesmos objetivos, não mencionou qualquer ação já realizada para atingi-los.

Nesse estudo qualitativo, não é possível inferir que a Escola “A” possui o IDEB maior porque o engajamento é melhor. Existe um empenho para promover o engajamento dos *stakeholders* nas duas escolas. Entretanto, há uma percepção de que a liderança da Escola “A” exerce melhor a gestão democrática e consegue envolver seus atores sociais considerando os três elementos do engajamento citados por Fredricks, Blumenfeld e Paris (2004), que são o aspecto comportamental, emocional e cognitivo que envolvem esse processo.

Enquanto a Escola “B” busca trazer a família para dentro da escola, a Escola “A” promove encontros para que haja esse envolvimento e cria um ambiente agradável para que esses eventos fiquem marcados de maneira positiva nas pessoas que frequentam essa escola, formando um vínculo saudável com a instituição.

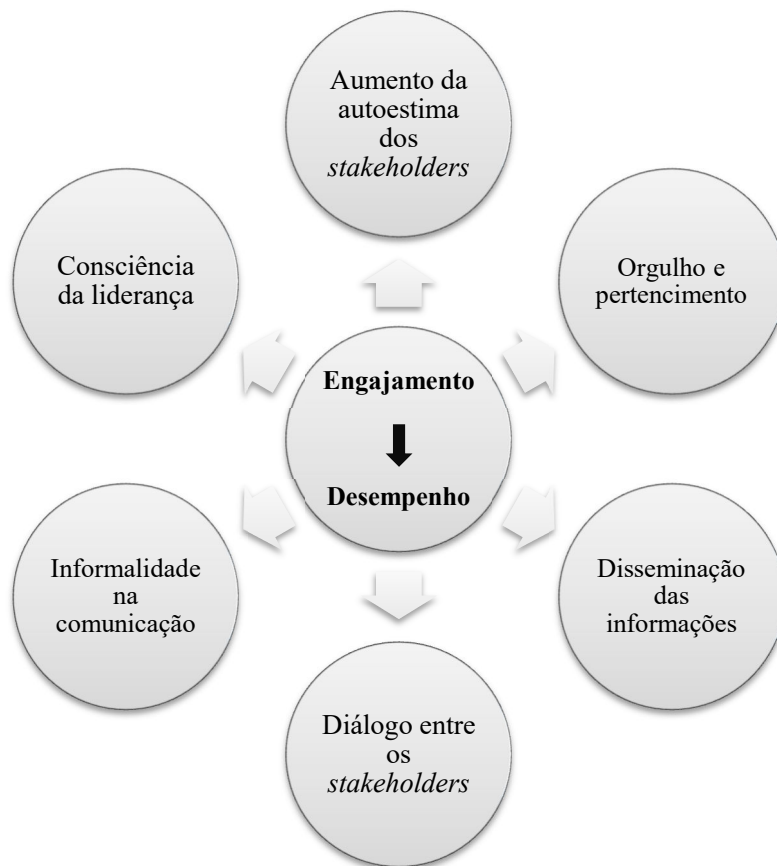
As entrevistas fornecem indicativos que o engajamento da Escola “A” reforça a característica psíquica do termo, expressa pelo sentimento de autoestima, orgulho e pertencimento, ou seja, esses sentimentos desenvolvem um protagonismo dos *stakeholders* para realizarem as atividades escolares com maior dedicação e essas ações ecoam no desempenho das crianças e da escola.

Confirmando o que diz a literatura, a disseminação das informações e o diálogo entre os *stakeholders* também incidem no processo de engajamento, assim como a interdependência das relações que produzem um clima de satisfação, motivação, comprometimento e lealdade. Essa troca entre gestão, família, comunidade e corpo docente é capaz de promover melhores decisões por parte da gestão (Gichohi, 2015; Langrafe et al., 2020).

A consciência da liderança também desempenha um papel fundamental, pois ficou claro nas entrevistas que o *modus operandi* de cada gestora interfere diretamente no engajamento dos demais *stakeholders*, reforçando o que a revisão teórica trouxe sobre os resultados do desempenho escolar estarem atrelados à capacidade de influência de seus gestores. Para ampliar

a criação de valor da organização, a equipe gestora precisa construir relacionamentos cooperativos e inspiradores (Clarkson, 1995; Freeman, Wicks & Parmar, 2004; Gichohi, 2015).

Para finalizar, a figura a seguir buscou sintetizar os elementos que apareceram nas entrevistas que compõe a prática do engajamento nas escolas:



**Figura 4.** Como o engajamento reflete nos resultados escolares

Logo, essa análise qualitativa revela que o aumento da autoestima dos *stakeholders*, o sentimento de orgulho e pertencimento, o compartilhamento das informações, o diálogo entre os *stakeholders*, a informalidade na comunicação e a consciência da equipe diretiva são os mecanismos pelos quais o engajamento acontece nas instituições escolares e que levam a um melhor desempenho.

Na próxima seção, serão pontuados os principais achados dessa pesquisa em consonância com os objetivos propostos.

## 5 Considerações Finais

Essa pesquisa teve como objetivo aprofundar os estudos sobre engajamento dos *stakeholders* em escolas públicas de educação básica e refletir como a prática do engajamento influencia no desempenho escolar utilizando como estratégia metodológica o estudo de caso. A intenção foi compreender os mecanismos envolvidos no processo de engajamento entre os professores, alunos, gestores e comunidade escolar e como essa interação se relaciona com os resultados escolares, ou seja, com o desempenho.

A base da revisão da literatura desse trabalho foi a Teoria dos *Stakeholders* e o conceito de engajamento. Essa teoria discorre sobre a gestão dos relacionamentos do seu grupo de interesse que atua de maneira compartilhada para atingir a maximização de valor da organização. Em outras palavras, a escola enquanto organização social, ao exercer uma gestão democrática e engajada, por meio do envolvimento e esforço de toda a comunidade escolar, é capaz de promover um bom desempenho dos seus alunos que refletirá nos resultados das avaliações que constituem a meta do IDEB, um importante indicador de qualidade da educação brasileira.

As análises das entrevistas revelam que ambas as escolas reconhecem os principais *stakeholders* que atuam no ambiente escolar e a importância do engajamento desses para que se alcancem resultados satisfatórios. Percebe-se um empenho por parte da Secretaria Municipal de Educação em promover o engajamento dos profissionais da área realizando ações concretas como a capacitação dos professores, reuniões e acompanhamento da equipe gestora, oferta de recursos materiais e estrutura física adequada para que a prática do ensino aconteça com excelência.

Nos resultados, não ficou evidente que as metas do IDEB, que diferenciam a Escola A da Escola B, estejam relacionadas ao engajamento, observa-se um esforço por parte da equipe gestora em promover essa interação na comunidade escolar em ambas as instituições de ensino. Talvez, a diferença do indicador pode estar atrelada às diferenças sociais, econômicas e estruturais das escolas.

As análises apontam que os mecanismos que constituem o engajamento possuem uma dimensão psicossocial revelada pela autoestima dos *stakeholders*, pelo sentimento de orgulho e pertencimento, pelo diálogo e troca de informações, pela consciência da liderança e pela comunicação informal entre os *stakeholders*. Esses elementos têm potencial para contribuir no desempenho escolar.

Pode-se considerar que esse estudo reforça e complementa os achados das pesquisas mencionadas na revisão teórica. O engajamento dos *stakeholders* possibilita uma aliança capaz de gerar valor para a organização maximizando seus resultados. No contexto escolar, engajar os diferentes atores sociais para operar de maneira cooperativa é uma estratégia eficaz para a consolidação da gestão democrática e a obtenção de resultados em seu desempenho. A escola influencia e é influenciada pela sociedade e quando bem administrada, devolve para essa sujeitos críticos capazes de contribuir positivamente com seu desenvolvimento e progresso. Unido a isso, quando há envolvimento e participação da família, governo e outras entidades, esses efeitos são potencializados trazendo benefícios para toda a comunidade.

Essa pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, a prática do engajamento ficou exclusivamente condicionada ao desempenho. Não se pode afirmar que esta ação esteja vinculada a outros aspectos como motivação ou criatividade. A segunda limitação foi a ausência da triangulação na análise dos dados por não ter sido possível utilizar outras estratégias de coleta de informações como a observação direta e a leitura dos documentos das escolas. O convênio que permitiria o acesso nas instituições não foi finalizado a tempo, com isso, não aconteceu a observação da dinâmica escolar e das relações estabelecidas em cada contexto. Além disso, o projeto político pedagógico das duas escolas estava na fase de construção. Esse seria um importante instrumento que poderia revelar intenções e ações de engajamento das escolas.

Esse estudo traz contribuições para a Teoria dos *Stakeholders* porque amplia o número de pesquisas qualitativas que versam sobre a prática do engajamento e suas nuances em um ambiente pouco explorado, as instituições de ensino. Espera-se que essa pesquisa abra possibilidades para novos estudos e permita discussões de novas estratégias de Gestão Educacional que resultem em práticas e políticas educacionais capazes de transformar o ensino, principalmente, das escolas públicas de educação básica do Brasil.

### Referências

- Alves, F. (2008). Políticas educacionais e desempenho escolar nas capitais brasileiras. *Cadernos de pesquisa*, 38(134), 413-440. doi: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742008000200008>
- Alves, M. T. G., & Soares, J. F. (2013). Contexto escolar e indicadores educacionais: Condições desiguais para a efetivação de uma política de avaliação educacional. *Educação e Pesquisa*, 39(1), 177-194. doi: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022013000100012>
- Andrade, R. J., & Soares, J. F. (2008). O efeito da escola básica brasileira. *Estudos em Avaliação Educacional*, 19(41), 378-406. doi: <https://doi.org/10.18222/ae194120082067>

- André, M. E. D. A. de (1984). Estudo de caso: Seu potencial na educação. *Cadernos De Pesquisa*, (49), 51–54. Recuperado de <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/1427>
- Aragão, P. B. R. (2021). *Engajamento de stakeholders e desempenho: Estudo de caso de política pública municipal de educação*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, Brasil. Recuperado de [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/23211/DIS\\_PPGGOP\\_2021\\_ARAG%c3%83O\\_PAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/23211/DIS_PPGGOP_2021_ARAG%c3%83O_PAULA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203–212. doi: <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Brito, R. de O. (2011). *A relevância da participação da comunidade escolar em um modelo de gestão compartilhada*. (Dissertação de Mestrado em Educação). Universidade Católica de Brasília, Brasília, Brasil. Recuperado de <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/680>
- Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter. *Public Management Review*, 6(1), 21-53. doi: [10.1080/14719030410001675722](https://doi.org/10.1080/14719030410001675722)
- Campos, L.V., Schmitt, J.C., & Justi, F.R.R. (2020). Um panorama sobre engajamento escolar: Uma revisão sistemática. *Revista Portuguesa de Educação*, 33(1), 221-246, doi.org/10.21814/rpe.18145.
- Cavalcante, R. A. (2014). *Stakeholders no setor público: Um estudo de caso na organização vencedora do prêmio Ceará de gestão pública*. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração e Controladoria). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil. Recuperado de [https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58348/1/2014\\_dis\\_racavalcante.pdf](https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/58348/1/2014_dis_racavalcante.pdf)
- Chizzotti, A. (1995). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (2a ed.). São Paulo: Cortez.
- Clarkson, M. B. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/258888>
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm)
- Creswell, J. W. (2014). *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: Escolhendo entre cinco abordagens* (S. M. DaRosa, Trad.). Porto Alegre: Penso.
- Dourado, J. F., & Oliveira, J. F. (2009). A qualidade da educação: Perspectivas e desafios. *Cadernos Cedes*, 29(78), 201-215. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/ccedes/a/Ks9m5K5Z4Pc5Qy5HRVgssjg/?format=pdf&lang=pt>
- Farrell, C. M., & Jones, J. (2000). Evaluating stakeholder participation in public services: Parents and schools. *Policy & Politics*, 28(2), 251–62. Recuperado de <https://doi.org/10.1332/0305573002500956>

- Fredricks, J.A., Blumenfeld, P.C., & Paris, A.H (2004). School Engagement: Potential of the Concept, State of the Evidence. *Review of Educational Research Spring*, 74(1), 59–109. doi: <https://doi.org/10.3102/00346543074001059>
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder theory: A libertarian defense. *Business ethics quarterly*, 12(3), 331-349. doi: <https://doi.org/10.2307/3858020>
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization science*, 15(3), 364-369. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066>
- Freeman, R. E., Phillips, R. & Sisodia, R. (2020). Tensions in stakeholder theory. *Business and Society*, 59(2), 213-231. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0007650318773750>
- Freitas, V. A. F. (2016). *As práticas de gestão da escola pública e a relação com seus grupos de interesse*. (Dissertação de Mestrado em Administração). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. Recuperado de <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/12026/1/PraticasGestaoEscola.pdf>
- Gichohi, G. W. (2015). Stakeholder involvement in Schools in 21st Century for Academic Excellence. *International Journal of Education and Research*, 3(2), 13-22. Recuperado de <https://www.ijern.com/journal/2015/February-2015/02.pdf>
- Gobbi, B. C., Lacruz, A. J., Américo, B. L., & Zanquetto, H., F°. (2020). Uma boa gestão melhora o desempenho da escola, mas o que sabemos acerca do efeito da complexidade da gestão nessa relação? Ensaio: *Avaliação de Políticas Públicas em Educação*, 28(106), 198-220. doi: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362019002701786>
- Gomes, R., Liddle, J., & Gomes, L. O. M. (2010). Cross-cultural analysis of stakeholder identification in municipal districts. *Public Management Review*, 12(1), 53-75. doi: 10.1080/14719030902800218
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business ethics*, 74(4), 315-327. doi: 10.1007/s10551-007-9509-y
- Haddad, F. (2008). O plano de desenvolvimento da educação: Razões, princípios e programas. Recuperado de: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/livro/livro.pdf>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2021). Recuperado de <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/lavras>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2015). Plano Nacional de Educação PNE 2014-2024: Linha de Base. – Brasília, DF, 404 p. Recuperado de [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano\\_nacional\\_de\\_educacao/plano\\_nacional\\_de\\_educacao\\_pne\\_2014\\_2024\\_linha\\_de\\_base.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/plano_nacional_de_educacao/plano_nacional_de_educacao_pne_2014_2024_linha_de_base.pdf)
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2020). Nota técnica IDEB. Recuperado de

[https://download.inep.gov.br/educacao\\_basica/portaI\\_IDEB/o\\_que\\_e\\_o\\_IDEB/Nota\\_Tecnica\\_n1\\_concepcaoIDEB.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_basica/portaI_IDEB/o_que_e_o_IDEB/Nota_Tecnica_n1_concepcaoIDEB.pdf)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2020). Resumo técnico IDEB 2022. Recuperado de [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resultados\\_indice\\_desenvolvimento\\_educacao\\_basica\\_2019\\_resumo\\_tecnico.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resultados_indice_desenvolvimento_educacao_basica_2019_resumo_tecnico.pdf)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2021). Resumo Técnico Censo Escolar da Educação Básica. Recuperado de [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_escolar\\_2021.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2021.pdf)

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2021). Resumo Técnico do Estado de Minas Gerais – Censo da Educação Básica. Recuperado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/acervo-linha-editorial/publicacoes-institucionais/estatisticas-e-indicadores-educacionais/resumo-tecnico-do-estado-de-minas-gerais-censo-da-educacao-basica-2021>.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2022). Recuperado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/864-dos-gestores-escolares-da-educacao-basica-tem-curso-superior>.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP (2022). Recuperado de <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/ideb/resultados>

Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business & Society*. doi: [doi.org/10.1177/00076503211066595](https://doi.org/10.1177/00076503211066595)

Langrafe, T. F., Barakat, S. R., Stocker, F., & Boaventura, J. M. G. (2020). A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. *The Bottom Line*, 33(4), 297-313. doi: [doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021](https://doi.org/10.1108/BL-03-2020-0021)

Leandro, M. A., & Sousa, L. A. F. (2022). Engajamento de stakeholders e cocriação de valor: Uma revisão sistemática da literatura. *Encontro da ANPAD, On-line*, 46. Recuperado de <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/3d387d2612f9027154ed3b99a7427da1.pdf>

*Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996*. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF. Recuperado de: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)

*Lei n. 13.005, de 25 de junho de 2014*. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm)

Mascena, K., & Stocker, F. (2020). Stakeholder management: State of the art and perspectives. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(1), 1-30. doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>



- Merriam, S. B. (2002). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ramos, J. D. P. (2022). *A relação entre o engajamento dos stakeholders e o desempenho das escolas públicas brasileiras*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://pergamum.fecap.br/biblioteca/imagens/00004f/00004f41.pdf>
- Rocha, E. (n.d.). A constituição cidadã e a institucionalização dos espaços de participação social: avanços e desafios. Recuperado de: [https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/outras\\_pesquisas/a%20constituio%20cidad%20e%20a%20institucionalizao%20dos%20espaos%20de%20participao%20social.pdf](https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/participacao/outras_pesquisas/a%20constituio%20cidad%20e%20a%20institucionalizao%20dos%20espaos%20de%20participao%20social.pdf).
- Salgado, A. P., Jr., & Novi, J. C. (2015). Proposta de práticas administrativo-pedagógicas que possam contribuir para o desempenho dos alunos de escolas municipais do ensino fundamental na prova Brasil. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 23 (88), 631-662. doi: 10.1590/S0104-40362015000300005
- Secretaria de Acompanhamento Econômico, Advocacia da Concorrência e Competitividade (2022). *Guia de engajamento e participação social*. Recuperado de <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/reg/guias-e-manuais/guia-de-engajamento-e-participacao-social/guia-de-engajamento-e-participacao-social-v1.pdf>
- Silva, C. G. (2020). Gestão democrática da educação: Algumas reflexões teóricas. *Pesquisa e Debate em Educação*, 6(1), 177-185. Recuperado de <https://periodicos.ufjf.br/index.php/RPDE/article/view/31952>
- Singh, A. S., Freitas, V. A. F., & Valadão, V. M., Jr. (2019). Teoria dos stakeholders e práticas de gestão na escola pública básica: Um estudo de multicasos. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(83). doi: doi.org/10.14507/epaa.27.4171
- Siqueira, C. E. B. C., & Bartholo, T. L. (2020). Os impactos da gestão democrática na escola pública: Uma revisão. *Jornal de Políticas Educacionais*, 14(37), 1-23. doi: <http://dx.doi.org/10.5380/jpe.v14i0.72219>
- Soares, J. F. (Coord). (2002). *Escola eficaz: Um estudo de caso em três escolas da rede pública de ensino do Estado de Minas Gerais*. Belo Horizonte: Fundação Ford.
- Souza, L. D. M., & Ribeiro, M. S. S. (2017). O perfil do gestor escolar contemporâneo: Das permanências as incorporações para exercício da função. *Espaço do currículo*, 10(1), 106-122.
- Stocker, F. (2020). *Stakeholder engagement analysis and performance over time*. (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12042021-170512/publico/FabricioStockerCorrigida.pdf>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos* (2a ed.) (D. Grassi, Trad.). Porto Alegre: Bookman.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim* (D. Bueno, Trad.). Recuperado de [https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=AeafCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=yin+&ots=W527GJdSBx&sig=AEa9TwYuAwZ7xeAkb5FJM4W\\_HSo#v=onepage&q=yin&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=AeafCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=yin+&ots=W527GJdSBx&sig=AEa9TwYuAwZ7xeAkb5FJM4W_HSo#v=onepage&q=yin&f=false)

## Apêndice A – Roteiro de Entrevistas

### 1º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo:** Identificar quem são os *stakeholders* envolvidos nas instituições de ensino selecionadas.

- 1) Quais são os *stakeholders* (ou partes interessadas) da escola?
- 2) Como você os define?

### 2º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo:** Verificar a existência do engajamento das escolas selecionadas.

- 3) Como você acredita que os *stakeholders* afetam o funcionamento da escola?
- 4) Na sua opinião, qual é o propósito da escola?
- 5) Na sua opinião, quais são as responsabilidades dos gestores da escola na interação com os *stakeholders*?
- 6) Como as decisões da escola levam em conta o grupo de *stakeholders*?
- 7) Como é feito o engajamento dos *stakeholders* para que participem das atividades da escola?
- 8) Existe alguma experiência de engajamento dos *stakeholders* como, por exemplo, em projetos e atividades desenvolvidas na escola?
- 9) Como a participação dos *stakeholders* se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico?

### 3º BLOCO DE PERGUNTAS

**Objetivo:** Analisar o desempenho dos alunos nas escolas selecionadas.

- 10) Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos estudantes?
- 11) Na sua opinião, quais fatores internos e externos, podem influenciar nos resultados escolares?
- 12) Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais dessa escola (metas do IDEB)?

## Apêndice B – Transcrições das Entrevistas

### PROFESSORA ESCOLA B - 02/05/2023

**Adriana:** Boa noite! Antes de começar gostaria de explicar que o tema do meu trabalho é “Engajamento e desempenho: reflexões sobre instituições de ensino à luz da Teoria dos *Stakeholders*. Esse termo é da administração, mas nada mais é que um grupo de pessoas, os diversos funcionários que uma empresa tem que trabalham para atingir o sucesso dela. Pensando no ambiente escolar, na sua opinião, quem são essas pessoas que compõem uma escola?

**Professora Escola B:** Então, é diretora, supervisora e professores os principais.

**Adriana:** E como você acha que eles representam escola? Por que que eles são importantes?

**Professora Escola B:** Porque é um conjunto, a união. Se a gente quer fazer alguma coisa a gente envolve todas as pessoas. Cada um tem uma função, não é? A gente busca opções para todos os lados.

**Adriana:** Como você acredita que os *stakeholders* afetam o funcionamento da escola?

**Professora Escola B:** Não entendi muito bem o que. Você quis dizer?

**Adriana:** Você falou que os *stakeholders* são professores, o diretor, supervisor a família. O que uma família faz que pode contribuir para que a escola alcance o sucesso? Quais ações que o diretor toma ele toma que podem contribuir?

**Professora Escola B:** Então, fizemos um projeto esses dias que foi pra levar as famílias para dentro da escola. Tem muitas famílias que não nos ajuda, mas tem muitas que conseguem levar alguma coisa. Alguns pais fizeram receitas, outras falaram de como era a escola antes, foi uma atividade diferente, um dia diferente, as crianças adoraram! Foi um casal de pais e fizeram uma receita com as crianças, todos participaram. Foi todo um envolvimento, a diretora que pesquisou com a gente, com os professores, quem seriam os pais que poderiam ir estar falando pra gente. A gente fez o convite e preparou uma lembrança para esses pais, feita pelas mãos das crianças. Não compramos nada! As crianças que fizeram. Então foi todo um envolvimento de cada um. Foi um dia assim, totalmente diferente!

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da escola? Qual é o objetivo dela?

**Professora Escola B:** O objetivo da escola é acolher as crianças porque a realidade de vida ali é bem diferente, né? Tem criança que chegam lá na escola para comer porque em casa não tem o que comer. Tem criança que tem pais que ajudam mais, que estão mais presentes. Mas tem pai que é presidiário, tem mãe que foi presa na frente do filho. Então, é uma realidade

bem...Muitas vezes eu tirei a criança de dentro da sala para levar para a cozinha para dar uma coisa de comer porque tinha chegado de casa sem almoço, estava passando mal, meu aluno...

**Adriana:** Na sua opinião, quais são as responsabilidades da gestora da escola nessa interação entre família, professores e alunos?

**Professora Escola B:** Ela assume tudo quanto é responsabilidade. Desde virar a mãe, às vezes, dependendo do caso que envolve a criança, chama conselho tutelar e por aí vai. Ela toma a frente e tem que resolver.

**Adriana:** E como as decisões da escola levam em conta esse grupo de pessoas? A gestora tem esse papel de fazer reuniões, de chamar um representante de pai ou uma professora, um aluno. Você percebe que é uma gestão democrática, participativa?

**Professora Escola B:** A gente é chamada pra ajudar na situação, o professor e supervisora. Eu já fui chamada várias vezes em várias ocasiões acontecidas com aluno que a gente teve que ajudar a tentar resolver.

**Adriana:** Como é feito o engajamento desses *stakeholders* para que participem das atividades da escola? Como é feita essa comunicação? De que maneira vocês divulgam as atividades que vão acontecer na escola para a comunidade?

**Professora Escola B:** Através da informação que os alunos passam em casa e bilhete. Tem um grupo do *whatsapp*...Eu comunico no grupo de *whatsapp*, mesmo com o bilhete, eu tiro foto do bilhete e ponho no grupo.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento, por exemplo, em projetos e atividades desenvolvidas na escola? Algo concreto, se já aconteceu algum projeto que evidencia o engajamento da comunidade como um todo?

**Professora Escola B:** Sim, parou muito por causa de pandemia, mas ano passado começou a voltar nossas festas e a gente fez o encerramento do projeto de leitura e fez também a formatura. Foram os 2 projetos que pudemos concretizar o ano passado e o dia de quem cuida de mim, então, foram 3 que envolveu toda a comunidade. Já esse ano já foi um lanche coletivo na Páscoa, cada criança levou um salgado ou um bolo, alguma coisa que estava dentro das possibilidades deles e a gente fez o encerramento assim.

**Adriana:** Como a participação desse grupo de interesse, se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico? Em algum momento, nos documentos da escola, você verifica que há essa participação da comunidade?

**Professora Escola B:** Não sei te falar.

**Adriana:** Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos alunos?

**Professora Escola B:** A presença dos pais que muitas vezes a gente pede e não tem. Ou é muito demorado ou eles não estão nem aí. Acho que o principal é esse, é a ajuda dos pais.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares?

**Professora Escola B:** A realidade de vida deles. Pais e mães drogadas, criança que a mãe está drogada por aí, que é criada com vó, a criança que não pode ter contato com a mãe ou com o pai ou pai que está preso, que não tem contato com a criança. A criança que não tem o alimento em casa, que vai na escola para comer. A gente tenta ajudar de todas as formas...

**Adriana:** Como você percebe esse processo de engajamento, de sintonia, refletindo nos resultados educacionais da escola? Como você percebe que esse movimento que a gestora faz de envolver todo mundo, pode contribuir nesse resultado de uma avaliação externa?

**Professora Escola B:** Pelo que eu entendi, a gente tenta ajudar, mesmo sem a participação dos pais, a gente tenta ajudar a criança de todas as formas. Um negócio que eu lembrei foi o sono. Tem criança minha que precisa ir pra um projeto e chega na escola acabada. Ela não consegue, ela não aguenta, muitas vezes ela deita e dá um cochilo porque ela não consegue vencer até 17h horas acordada. O tempo que ela podia estar tranquila, esperando o horário de aula, ela está em outro lugar, com outras pessoas e o tempo ocupado o dia inteiro. Eu penso que são muito novinhas para tanta responsabilidade.

**Adriana:** É isso. Muito obrigada pela sua participação.

**Professora Escola B:** Espero que eu tenha ajudado.

### **PROFESSORA ESCOLA A - 11/05/2023**

**Adriana:** O tema do meu trabalho fala sobre desempenho e engajamento entre os *stakeholders*. *Stakeholder* é um termo da administração que significa grupos de interesse. Então são pessoas que trabalham em prol da empresa, cada um na sua função, para atingir o objetivo da empresa. Se a gente for pensar na escola, ela também é formada por diferentes *stakeholders*. Então, a primeira pergunta é exatamente essa, para você, quais são essas partes que compõem a escola? Quem são esses atores que compõem a escola?

**Professora Escola A:** A família, a comunidade no geral, ali em torno da escola. Outros profissionais também que a gente precisa trazer de fora, né?! Pessoas não do âmbito escolar, mas que tem facilidade para falar sobre determinados assuntos, universidade...acho que são esses no geral.

**Adriana:** E na sua opinião, o que esse grupo representa para a escola?

**Professora Escola A:** Eu acho que é uma relação de construção mesmo. A gente não faz nada sozinho, a gente precisa de pessoas, não só ali de quem está dentro mesmo, mas de quem está fora também. Quem está fora enxerga de uma maneira diferente. Acho importante isso.

**Adriana:** Como você acredita que os *stakeholders* afetam o funcionamento da escola?

**Professora Escola A:** Eu acho que afeta de uma maneira geral. Tanto no aprendizado dos alunos, nas relações também dentro da escola com o aluno e diretor. É institucional, escola e família, escola e comunidade.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da escola?

**Professora Escola A:** O propósito mesmo é auxiliar as crianças no ensino e aprendizagem. É fazer também com que as crianças cresçam de maneira crítica e social. Então a proposta da escola...se não me engano tem 68 anos em Lavras, é uma escola de referência, com muitos valores e princípios. Os profissionais mais da área da gestão, a diretora, professoras efetivas que estão há mais tempo, dão essa base. Uma proposta mais inovadora mais moderna de relacionar a teoria que a gente estuda com a prática vai ser nos próximos anos. Já está começando um pouquinho porque a diretora estuda bastante, ela quer tirar um pouco essa hierarquização de que os mais antigos determinam as coisas.

**Adriana:** Na sua opinião, quais são as responsabilidades das gestoras da escola na interação com esse grupo de interesse? Como você percebe que a diretora consegue uma boa interação com os professores e alunos?

**Professora Escola A:** Ela entrou no lugar de uma outra diretora que era muito conservadora. E aí ela tem esse desafio, de intermediar as relações. Às vezes ela quer tomar certas atitudes, mas tem um grupo de pessoas mais conversadoras que acaba tendo um certo embate com ela, ele tem um pouco de força. Mas a diretora consegue lidar, faz isso com profissionalismo. Então a dificuldade é quebrar uma cultura que já existe. Muitas vezes ela abre mão porque as professoras “batem de frente” não enxergam outras possibilidades e eu vejo que isso impacta na gestão. Ela conversa com os pais, com as pessoas de fora, essa parte é mais fácil pra ela, mas dentro da escola é mais difícil. Ela vem tentando, aos poucos vai construindo essa parceria.

**Adriana:** E como as decisões da escola levam em conta o grupo dos *stakeholders*? Como é a gestão dela? Como ela se posiciona?

**Professora Escola A:** Então, tem dois lados lá. Às vezes eu acho que é por causa dessa barreira. Aí tem algumas decisões que ela não leva para o grupo, não. Mas na maioria das vezes, ela faz reuniões extraordinárias e convoca a comunidade, os pais, os professores para estar decidindo. Tem certas coisas que ela mesmo tem que decidir, mesmo que estejam todos em grupo ali, como finanças ou que precisa de secretários, as pessoas ficam receosas de estar à frente dessas

questões, ela mesmo tem que decidir. Ela quer trazer esse conceito mais democrático, mas às vezes, por isso, ela já sabe que não vai dar certo e acaba tomando a decisão sem levar para o grupo. Mas do tempo que estou ali, ela faz o máximo para conversar e para todos tentarem decidir. Não é tudo, não é sempre, mas o possível ela faz.

**Adriana:** Quando é possível essa participação de todos, como ela faz esse engajamento para que as pessoas participem das atividades da escola? Como ela articula isso?

**Professora Escola A:** Por meio de reuniões. Não sei se faz separadamente com cada grupo de pais ou representantes, mas é por meio de reuniões mesmo.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento, como por exemplo, projetos e atividades envolvidas na escola?

**Professora Escola A:** A supervisora da educação infantil chegou agora e organiza muitos projetos. Tem semana que eles fazem muitos projetos e ela oferece para o fundamental fazer para quem quiser, mas acaba que as professoras não querem. Então tem a parte que quer muito, mas, tem uma parte que deixa a desejar. Ela está sempre abrindo as portas para a comunidade e outros profissionais. Semana passada teve reunião aberta para falar sobre rede de proteção nas escolas, dia de quem cuida de mim, festa junina. Então, envolveu os pais, a família, está sendo bem interessante.

**Adriana:** Como a participação dos *stakeholders* se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico? Você percebe que os documentos retratam uma gestão participativa e democrática?

**Professora Escola A:** Então, lá o PPP estava em processo de construção. Mas foi aberto sim, para os pais falarem e para os profissionais, está bem participativo. Na parte burocrática é menos, elas tomam as decisões mais individuais, mas no pedagógico está sendo bem participativo, o grupo inteiro.

**Adriana:** Quais critérios você considera relevante para avaliar o desempenho dos alunos?

**Professora Escola A:** Eu acho que é a participação e o diálogo pessoal com o aluno. Acho que é isso.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares? O que acontece dentro e fora da sala ou da escola que influencia o resultado do aluno?

**Professora Escola A:** Uma relação mais próxima com o aluno influencia em prol do bem, o aluno se desenvolve melhor. Antigamente o aluno ficava só dentro de sala de aula, focado em material, em papel. Acho que agora eles vivem mais a experiência, com isso se desenvolvem



mais. Também tem a questão do contexto familiar mesmo, tem crianças ali que tem muitos problemas familiares e levam isso para dentro da escola e isso influencia muito.

**Adriana:** Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais dessa escola? Como você percebe essas relações entre professores, direção, secretário, aluno, família e comunidade refletindo nos resultados escolares, pensando em metas do IDEB? Lembrando que o IDEB é um indicador de qualidade da educação básica, ele é avaliado por meio de uma prova.

**Professora Escola A:** Eu acho que se essas relações forem boas elas acabam interferindo no desenvolvimento geral do aluno. Mas se for olhar só a questão avaliativa, tirando todo o contexto, eu acho que não interfere, mas não sei dizer sim ou não agora. Acho que se a escola tem uma proposta mais democrática e participativa, influencia sim, mas isso é consequência, não é só fazendo isso que terão um resultado grande no IDEB, isso é consequência.

#### **SUPERVISORA ESCOLA A – 16/05/2023**

**Adriana:** Quem são os *stakeholders*, quem são esses atores sociais que compõem uma instituição de ensino?

**Supervisora Escola A:** Na minha opinião, essas pessoas, né? Porque nós estamos numa empresa, escola é uma empresa seja ela privada ou pública. Então essas pessoas que dá o engajamento, que dá o sucesso da escola que é o aprendizado dos alunos seriam a família, os funcionários da escola, todos os funcionários da escola, do porteiro aos serviços gerais e a comunidade em si, no entorno da escola. E aquela rede de proteção, aquela rede de apoio que a gente tem, que são os PSFs, os ambulatórios, conselho tutelar, as demandas que uma escola sempre precisa para a gente ter um sucesso individual de cada criança.

**Adriana:** Como você os define? O que esse grupo representa para você?

**Supervisora Escola A:** Esse grupo representa para mim um aprendizado significativo, um desenvolvimento individual de cada criança na sua vida, no seu cotidiano. A satisfação da criança em si no seu ambiente escolar, familiar e da comunidade como protagonista do seu aprendizado e da sua história e desse desenvolvimento como aluno, como criança, como aprendiz de um mundo que ele vai ser inserido, que ele está sendo inserido, que é o mundo da alfabetização.

**Adriana:** Como você acredita que os *stakeholders* afetam o funcionamento da escola?

**Supervisora Escola A:** Afeta diretamente. A gente tem ali na escola pais que estão presentes. Nós temos 90% de pais, de famílias presentes, vó, tia, algum representante da criança

acompanhando os estudos. Isso ajuda muito no aprendizado e crianças que não tem acompanhamento em casa e que, infelizmente, essas 4 horas que ele passa na escola não são o suficiente pós pandemia. Devido à tecnologia, aos jogos e a resistência que eles têm, a maturidade de estudar sozinhos, eles ainda precisam até o quinto ano de um direcionamento. Então, a família é o espelho, é a parceira da escola. Nesse sentido, a criança que tem um desenvolvimento bom, tem ajuda da família em casa, aquela criança que não tem um desenvolvimento bom, ou ele não tem ajuda em casa, ou ele está passando por algum processo que precisa ser avaliado por um especialista da área da saúde para ver o que que pode fazer a mais por essa criança. Então o *stakeholder* família, é essencial.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da sua escola?

**Supervisora Escola A:** Eu acho que segue a maioria dos objetivos das escolas porque a gente é uma rede e essa rede segue os fundamentos da Secretaria da Educação. Mas o propósito dessa escola é formar cidadãos numa forma global, né? Formar cidadãos em todos os sentidos da vida dele, a parte cognitiva, a parte emocional que hoje eles estão necessitando tanto quanto o cognitivo, esse emocional é num contexto geral. O propósito é a gente conseguir esse desenvolvimento dessa criança no sentido global.

**Adriana:** Na sua opinião, quais são as responsabilidades dos gestores da escola na interação com esse grupo de interesse?

**Supervisora Escola A:** Total, 100%. Eu acho que se não tiver um líder ali para gerir, para liderar, para marcar os encontros, as reuniões com a família, com a comunidade, com especialistas, não vai dar certo. Os professores ficam com a sala de aula diretamente com o pedagógico e essa ponte entre a comunidade escolar, família-escola, é o gestor. Sem essa liderança não dá para sair nada.

**Adriana:** Como as decisões da escola levem em conta o grupo de *stakeholders*? Você percebe que tem uma gestão participativa e democrática?

**Supervisora Escola A:** A diretora teve bastante dificuldade no começo. Eu acho que qualquer pessoa que fosse entrar na direção iria ter essa dificuldade pelo fato da gestão anterior ficar por 12 anos dirigindo a escola. Então, quando a diretora aposentou, não tinha nenhuma pessoa que quisesse assumir a escola pelo fato de ter essa dificuldade de gerir uma escola de uma outra maneira, de ter uma outra visão. A atual diretora é muito aberta, ela é muito humana e ela não tem 2 pesos e 2 medidas em questão de funcionários, né? E ela está buscando essa parceria com a escola, com a família e a comunidade, mas eu vejo ela muito amarrada nas questões da Secretaria da Educação, eu vejo com muito receio de fazer alguma coisa sem autorização da Secretaria mesmo tendo autonomia, porque eu acho que o gestor tem autonomia, ele está vendo

a demanda da sua equipe, a necessidade e não faz com medo do que pode vir acontecer. Então não resolve ali na escola, ela prefere levar até a Secretaria, até os superiores dela e aí demora resolver.

**Adriana:** Como é feito o engajamento dos *stakeholders* para que participem das atividades da escola?

**Supervisora Escola A:** Graças a Deus, estou conseguindo movimentar bem a escola, os pais estão gostando demais porque antes eles só eram chamados para reunião em horário de aula, foram 12 anos assim. Tipo assim, 07 horas da manhã, as crianças iam para o vídeo e a professora ficava com os pais na sala e depois às 13h a mãe levava a criança e ficava pra reunião. Eu fui trazendo a família para dentro da escola de uma outra maneira, ah vamos fazer uma gincana? Vamos chamar a mãe para contar uma história? Vamos fazer uma receita? Vamos chamar a família sem ser para a reunião? E outra coisa que a diretora conseguiu, que eles eram muito resistentes, era reunião à noite. A gente vê que já está tendo uma mudança, que mudando o horário fica mais fácil da família participar. Tem grupo de *whatsapp* que a gente manda as atividades que as crianças fizeram na escola todos os dias, porque esse grupo de *whatsapp* ele foi formado somente para a pandemia, porque o professor ele não é obrigado a ter grupo de *whatsapp*. O ruim é porque o telefone é particular. Mas nenhuma professora se opôs, todas fizeram. E todas postam fotos. Todos os dias, e aí os pais gostam muito disso, de participar, mesmo que por foto, por registro do que as crianças estão fazendo. Então acho que isso estreita bastante o laço.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento, como por exemplo, em projetos e atividades desenvolvidas na escola?

**Supervisora Escola A:** Sim, sim, tem a forma positiva e a forma negativa. Então, a gente convida essa comunidade como o PSF para irem até a escola fazer palestra de nutrição, os dentistas para conversar com as crianças e fazer escovação. A gente tem muito engajamento com esses parceiros nos projetos da escola. Agora, o que eu não concordo é vacinar as crianças na escola. Eu acho que não tem nada a ver uma coisa com a outra, quem tem que levar é a família. Na escola passa do contexto de alegria, de felicidade para uma coisa de dor de vacinação, que não é um ambiente adequado, mas acaba que a gente tem que acatar a ordem... Tem muitos projetos bons da comunidade escolar, da própria prefeitura e dos pais que engajam muito, que estão junto com a gente e aqueles projetos que a gente sabe que não é bom, mas a gente não pode falar.

**Adriana:** Como a participação dos *stakeholders* se integra as diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico? Esse engajamento está no PPP, está no regimento da escola?

**Supervisora Escola A:** O PPP começou a ser reformulado, mas ainda não colocamos algumas ações que a gente acha pertinente dentro da escola, do envolvimento da família...O envolvimento da família está dentro das diretrizes, está no currículo da educação infantil a presença da família da escola. Mas no PPP ainda precisa passar por algumas reformulações para poder colocar essas questões mais enfatizadas. A gente quer pontuar as questões do engajamento da comunidade, do PSF e das famílias, não vamos deixar muito no geral, não.

**Adriana:** Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos alunos?

**Supervisora Escola A:** Eu sempre falei, eu sempre vou repetir que acho que não deveria ter prova para os primeiros 3 anos da alfabetização, a avaliação tinha que ser diária e contínua. Todos os dias a sondagem do professor, o diário de bordo, eu acho que a avaliação causa um estresse tão grande numa criança de 6 anos, de 7 anos porque ele vê que ele está sendo cobrado por uma coisa que ele sabe e que às vezes ele esquece naquele momento, porque está sendo cobrado em forma de nota. Então eu acho que a avaliação, o jeito que vem aquelas avaliações externas, Acerta Brasil, feitas por pessoas que não sabem da realidade da sala de aula. Na minha sala eu sei quem sabe e quem não sabe, não é a prova externa que vai medir o conhecimento dos meus alunos. Essas avaliações externas, que mede o IDEB, eu acho muito errado. Esse conceito de prova avaliativa, de nota para esse período de alfabetização eu não concordo. Não seriam os professores? Fazendo uma rede, sabe, seguindo na BNCC quais são as habilidades que aquela série tem que ter. Sei lá, eu acho que tinha que ser reformulado de uma outra maneira.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar os resultados escolares?

**Supervisora Escola A:** Os externos é a família e o interno é o comprometimento do professor. Eu acho que dentro da escola o resultado do aluno é o trabalho do professor. Não tem outro jeito de medir se a criança sabe ou não sem ser o comprometimento que o professor tem. Fora da escola é a família.

**Adriana:** Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais da escola, com as metas do IDEB? O que você pensa sobre isso?

**Supervisora Escola A:** Reflete, reflete...quanto mais a família e a comunidade estão inseridas nesse processo, mais elevada é a autoestima das crianças, mais eles se sentem importantes e protagonistas, mais eles vão querer estudar. E aí na hora da avaliação, ele consegue ter um

resultado melhor porque ele está bem com a atividade, com a rotina do dia, com a família, com aprendizado com ele mesmo. Porque a criança que não aprende, você olha para ela e está uma criança triste, autoestima baixa, ela está ali fora do contexto. E a criança que tem esse apoio da família, com o professor do lado falando, motivando a gente vê um resultado nessas avaliações externas. No resultado final tem uma mudança muito grande quando a criança é acompanhada pelo âmbito interno e externo ela está feliz de estar ali naquele espaço, eu acho que tudo muda. O resultado principalmente.

### **DIRETORA ESCOLA B – 17/05/2023**

**Adriana:** Eu uso um termo na minha pesquisa que vem da administração que chama *stakeholders*. *Stakeholders* é um grupo de pessoas, conhecido também como partes interessadas, que trabalham em busca de um objetivo comum para eles e para a empresa. A gente pode aproveitar esse termo da administração para as escolas. Então, quem que você considera como partes interessadas da escola?

**Diretora Escola B:** Eu acho que está tudo engajado, né? Não dá para pensar em uma escola sem uma gestão, uma supervisão e um professor. Também não dá pra pensar na escola sem as outras pessoas que estão lá, que cuidam.... Mas eu acho fundamental a parte da supervisão. Estando neste cargo de diretora, eu vejo que a questão de aprendizado a supervisão dá esse comando para os professores e tudo acontece dentro de sala e fora da sala. A gestão é para tudo fluir, mas a supervisão é que faz acontecer.

**Adriana:** Qual a importância que esse grupo representa para você? Acaba que você já respondeu.

**Diretora Escola B:** A direção precisa estar engajada com os professores, tudo bem, mas eu entendo que a supervisão é quem dá a linha para os professores, é quem traz os pais juntos também.

**Adriana:** Como você acredita que esse grupo de interesse afeta o funcionamento da escola?

**Diretora Escola B:** A falta de engajamento mesmo, né? Se o professor não entender a linha do que é passado, ele não vai conseguir nada. Não estou falando que o professor é o mais importante, mas tudo depende muito dele.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da sua escola? Qual é o objetivo?

**Diretora Escola B:** Estamos numa luta muito grande de trazer a comunidade para dentro da escola, isso se perdeu aqui. Eu sinto muita falta dos professores terem os pais mais próximos

porque se não tiverem os pais, não terão os filhos. Nosso objetivo maior é trazer a comunidade para dentro da escola.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é a sua responsabilidade enquanto gestora na interação com esse grupo de famílias, alunos e professores?

**Diretora Escola B:** Vou seguir essa linha de trazer a comunidade para a escola. Nós estamos com propostas de muitos projetos voltados para a comunidade. Então assim como eu trabalho nessa comunidade e conheço muita gente, estou conseguindo trazer esse pessoal para dentro da escola de maneira mais informal, pra conversar mesmo, não só em reuniões ou dias de festa. Eu tento dessa maneira e estou conseguindo, tá?

**Adriana:** Como as decisões da escola leva em conta esse grupo de pessoas que estão envolvidos nela? Como você considera a sua gestão?

**Diretora Escola B:** Desde a primeira vez que eu pisei aqui, tudo é muito democrático. Eu não resolvo nada sozinha e ainda pergunto se está bom ou se pode melhorar.

**Adriana:** Como é feito o engajamento para que todos participem das atividades da escola?

**Diretora Escola B:** De maneira formal, por bilhete. Manda pelo *whatsapp* ou conversas na escola mesmo a hora que chega para trazer a criança...assim dessa maneira.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento, como por exemplo, projetos e atividades desenvolvidas na escola? Você tem algum projeto que aconteceu que você consiga dar um exemplo desse engajamento?

**Diretora Escola B:** Nós estamos com o GEM (Gestão Educacional em movimento, iniciativa da prefeitura para alcançar melhorias nos resultados educacionais). O GEM abriu um leque, o déficit da escola era colocar a gestão aberta. Ele deu oportunidade até para o próprio professor, os mais antigos, reconhecerem que a comunidade não estava participando. Então o GEM vem com essa proposta de trazer a comunidade para dentro da escola. Nós já tínhamos percebido isso e o GEM entrou com a ação.

**Adriana:** Como a participação desse grupo se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico? Nos documentos da escola existe algo abordando esse assunto?

**Diretora Escola B:** O PPP ainda está sendo montado porque nessa escola não tinha. Assim, não dá para montar o PPP no prazo que a Secretaria de Educação pediu a gente não consegue. Mas até no final da gestão, estará pronto (2024). Eu e a supervisora lida muito com o Regimento, todas as decisões, a gente vai por ali.

**Adriana:** Qual critério você considera relevante para avaliar o desempenho dos alunos?

**Diretora Escola B:** *Feedback* dos pais, conhecer o professor, conhecer a gestão. Tem crianças que não tem apoio dentro de casa, por isso a gente quer tanto trazer os pais para dentro da escola.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares?

**Diretora Escola B:** O resultado não acontece sem o apoio dos pais. Dentro da escola a gente faz o que a gente pode e que não pode. Eu acho que o professor está fazendo o que pode. Na parte pedagógica eu sinto que está tudo bem, mas a gente só não consegue melhor resultado porque realmente não tem apoio dos pais.

**Adriana:** Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais, com as metas do IDEB?

**Diretora Escola B:** O trabalho do professor influencia muito, eles estão fazendo o possível para que as crianças tenham um bom desempenho. Eu vou fazer 20 anos de prefeitura, então a nossa geração está indo embora e essa nova leva que está chegando, não sei como vai ser. Tem professora que é maravilhosa...

**Adriana:** Mas você acha que o clima da escola, essa interação entre os alunos, professores, gestão e supervisão causam algum impacto no IDEB da escola?

**Diretora Escola B:** Muito. A harmonia girando dentro da sala de aula, a criança aprende. Todas as aulas, biblioteca, na educação física, isso tudo colabora, né? Eu acho que a harmonia tem que existir, sim.

## **FAMÍLIA ESCOLA A – 22/05/2023**

**Adriana:** Na sua opinião, quem são os *stakeholders*, quem são esses atores que participam da escola?

**Família Escola A:** Nossa, todos os funcionários da escola, cada um na sua função. Os mais importantes são aqueles que atuam diretamente com as crianças que são os professores, a direção, a família, todos que estão ligados ao desenvolvimento da criança.

**Adriana:** E como que você os define? O que que eles representam na escola?

**Família Escola A:** São parte da educação de uma criança, né? Falam que na escola eles ensinam o beabá, mas eu acho que é muito mais porque o tempo que eles ficam com os nossos filhos é muito importante. Estão formando pessoas, mesmo estando tão pequenos ainda, estão formando médicos, professores, estão formando todos os tipos de pessoas que vão trabalhar um dia em algum lugar que vão ser alguém na vida e que está começando ali. Então eu acho que a

importância deles, de cada um deles, principalmente dos professores que estão 4 horas dentro de uma sala de aula com as crianças tem um impacto muito grande na vida delas.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da escola?

**Família Escola A:** Acho que é o ensinar, mas é muito mais do que isso quando existe uma boa relação entre a família e a escola. É mais fácil ensinar uma criança que está com dificuldade ou qualquer coisa do tipo quando a família e a escola estão juntas com o mesmo objetivo, mas cada uma fazendo a sua parte. E eu acho que o propósito da escola é isso mesmo, é o ensinar, é que a criança saia de lá com um conhecimento a mais.

**Adriana:** Na sua opinião, quais são as responsabilidades dos gestores da escola na interação com esse grupo?

**Família Escola A:** Eu acho que o papel deles é colocar a família dentro da escola, como acontece. Eles fazem gincanas com a família, está sempre tendo reuniões. A gente tem uma proximidade muito grande com eles e isso nos dá uma abertura, uma tranquilidade em poder contar com eles. Então eu acho que que é isso, os gestores precisam criar esta oportunidade para família.

**Adriana:** Como as decisões da escola levam em conta o grupo desses atores sociais, você enquanto família, se sente respeitada nas decisões que a escola acaba tomando?

**Família Escola A:** Nas reuniões que a gente tem, eles sempre pedem a nossa opinião. Tudo o que vai ser decidido antes deles decidirem eles nos dão as opções. Então realmente a gente tem uma relação bem próxima onde a gente também tem voz. Não é só a diretora falou, a escola falou e vai ser assim e pronto. A gente também pode dar a nossa opinião, eles acolhem, eles escutam, sabe?

**Adriana:** Como é feito esse engajamento para que todo mundo participe das atividades da escola? Você falou que tem gincanas, tem algum outro momento que tem esse envolvimento do todo, de famílias, alunos, professores e comunidade no geral?

**Família Escola A:** Tem, eles sempre fazem evento lá. Esse final de semana mesmo teve um evento que foi inclusive de uma empresa privada e eles convidaram as famílias da escola. Na próxima semana tem um evento para as famílias, em outro local com piquenique. Então eles fazem várias coisas para estar sempre aproximando a família da escola.

**Adriana:** Não sei se você teve acesso aos documentos da escola, mas geralmente é colocado no Regimento da escola e no Projeto Político Pedagógico, a participação da família. Você fez parte desse processo da construção ou reformulação do Projeto Político Pedagógico?

**Família Escola A:** Não.

**Adriana:** Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos alunos?



**Família Escola A:** Se ele está aprendendo.

**Adriana:** Tem algum instrumento específico?

**Família Escola A:** Eu vou vendo o que ele está aprendendo no dia a dia, porque eu acho que prova é meio complicado. Às vezes a criança fica nervosa na hora, às vezes ela até sabe mas ela respondeu errado. Então assim, às vezes sabia, mas errou ou fez alguma interpretação errada. Então eu vejo mais pelo dia a dia, pela minha convivência com eles.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados dos alunos?

**Família Escola A:** Nossa, eu acho que muita coisa, principalmente, o psicológico. Também uma criança que não tem uma boa estrutura familiar. Às vezes tem pai e mãe separados. Isso pode acarretar alguma coisa, alguma dificuldade. Ou às vezes, um coleguinha batendo na criança e aí ela não quer mais ir para a escola. Eu acho que essas coisas atrapalham o desenvolvimento deles, no aprendizado e tudo mais.

**Adriana:** Você percebe que esse engajamento entre professores, direção, comunidade, famílias reflete nas notas que a escola recebe?

**Família Escola A:** Eu acho que contribui. Acredito que o engajamento entre família e escola contribui com o desenvolvimento e aprendizado da criança e esse aprendizado é o que traz resultado na nota da escola. Contribui sim, porque quando a gente vai em apresentação na escola, eles ficam tão felizes e se sentem tão importantes, né? Tipo “a minha mãe estava na escola, né? A minha mãe está brincando comigo”.

## **SUPERVISORA ESCOLA B – 26/05/2023**

**Adriana:** Quem são os *stakeholders* da escola? Quem são esses atores sociais que compõe uma escola?

**Supervisora Escola B:** Bom, a gente entende que toda a comunidade escolar deve participar das decisões de tudo o que é feito na escola, mas nem sempre a gente tem essa participação efetiva de toda a comunidade. Podemos citar que a gente não tem nem dos professores, não é? Nossa luta atualmente dentro da escola é trazer a comunidade e trazer as famílias para dentro da escola. Nós temos alguns professores que participam, mas acaba que eu e a diretora tomamos bastante decisões juntas.

**Adriana:** E o que esse grupo de *stakeholders* representa para você?

**Supervisora Escola B:** Nós temos uma diretora que é muito presente. Ela fica o dia todo na escola, ela chega às 06h30 da manhã e sai 18h, ela é mola mestra da escola no sentido de manter

as relações. A gente tem os professores, alguns interagem mais, preocupam mais. Como a maioria são contratados, a gente não consegue criar um vínculo dessa equipe, desse grupo com escola porque tem sempre troca de professores, são poucos que estão ali há mais tempo.

**Adriana:** Como que você acredita que os professores, a direção e as famílias afetam o funcionamento da escola?

**Supervisora Escola B:** Os professores, por causa dessa situação de contrato, a gente acaba sofrendo com essa não entrega total porque sabem que em breve não estarão na escola e acabam não criando esse vínculo com a escola, com a comunidade e com os alunos. Então, tudo que a gente tem de ideia e de planejamento, a gente não está conseguindo colocar nada em prática. Quando eu cheguei na escola, o discurso que eu ouvia era o seguinte: “Aqui os meninos não dão em nada. Aqui eles são filhos de traficantes, os pais estão presos, as mães usam droga, as mães não têm marido, as famílias são desestruturadas”. E então eu criei uma confusão porque eu falei que independente do lugar que a criança esteja, ela tem o direito e os direitos são iguais para qualquer criança em qualquer escola. Eu tentei mudar esse pensamento, principalmente, de pessoas que estão lá há mais tempo, são efetivas e que estão fora da sala de aula. Eles têm essa imagem e passam isso para os outros que estão chegando e também no tratamento com os alunos. Então, essa cultura que existe na escola, Adriana, é muito séria.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da sua escola? Qual que é o objetivo dessa escola?

**Supervisora Escola B:** Bom, a gente está escrevendo o nosso PPP ainda, nós não terminamos...É dar o melhor para as crianças, é fazer o melhor para aquelas crianças, sabe? É lutar para que elas tenham uma educação digna de qualidade. O meu objetivo principal é fazer com que eles tenham pelo menos um pouquinho de oportunidade e tenham o direito de aprender para se virarem no mundo depois. E nessa situação toda, é tentar trazer a família para nos ajudar.

**Adriana:** Na sua opinião, quais são as responsabilidades da gestora da escola na interação com os professores, alunos e família?

**Supervisora Escola B:** Nossa, é muito grande, não é? São muitas responsabilidades. Você dirigir uma instituição é difícil demais porque você lida com gente. Lidar com gente é muito difícil, Adriana, principalmente ali, naquela escola, naquele lugar, naquele espaço, naquele território, você tem que pisar em ovos. Eu acho você tem que ir mediando situações, para não criar conflitos muito grandes e a diretora consegue fazer isso, ela tem uma forma de lidar com os problemas diferente da minha ela é mais calma, ela tem segurança para falar. Mas administrar uma escola, para mim, é muito difícil. Ela passa muitos apertos ali com os serviços gerais, com o pessoal da cozinha, certo? Uma situação também muito delicada para a diretora,

é quando acontece alguma briga de mãe, de família e as crianças levam isso para dentro da escola ou às vezes nós temos alguma situação dentro da escola e as crianças levam para casa e lá na rua arruma a maior confusão, entendeu? E a diretora fica nesse nessa corda bamba para controlar isso tudo porque ela conhece a comunidade.

**Adriana:** Como você considera a gestão da escola? Tem espaço para os professores e comunidade opinarem?

**Supervisora Escola B:** Acho que sim, na medida do possível. A gente vem de uma pandemia, então houve um distanciamento de todos os atores envolvidos, das famílias, dos professores, dos alunos. Então eu acho que 2022 foi um recomeço e esse recomeço é difícil para você trazer todos para o ambiente escolar.

**Adriana:** Existe alguma experiência na escola que você se recorde de engajamento em projetos e atividades com a participação de todos?

**Supervisora Escola B:** Bom, a gente desenvolveu o projeto do “Dia de quem cuida de mim”, o aniversário da escola, o projeto de leitura...Desenvolvemos alguns projetos. Na Páscoa, nós fizemos na segunda, terça e quarta, um projeto para trazer a família para a escola. Alguns pais foram contar história, na terça-feira, cada sala fez uma receita com uma família e na quarta nós fizemos um lanche coletivo, todas as crianças com os seus pais. Esse projeto da Páscoa foi bem legal! No dia de quem cuida de mim, nós levamos as famílias para dentro da sala de aula e construímos uma árvore de valores com eles. Teve bastante adesão das famílias.

**Adriana:** Como que essa participação se integra às diretrizes institucionais, ao planejamento administrativo e pedagógico?

**Supervisora Escola B:** O último PPP da escola foi o de 2010. Então a gente partiu quase que do zero para poder escrever o PPP, por isso que a gente não terminou no ano passado, estamos terminando agora. Foi por meio do GEM que conseguimos enxergar algumas coisas que precisam ser feitas na escola, com relação à aprendizagem das crianças, questão da família e essas interações dentro da escola.

**Adriana:** Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho escolar?

**Supervisora Escola B:** Tem aquelas avaliações diagnósticas que vem da Secretaria Municipal de Educação e eu desenvolvo com as professoras uma atividade para acompanhar o desenvolvimento da criança. A partir daí, a gente toma decisões de encaminhar esse aluno para outras especialidades como o laboratório de aprendizagem, sala de recursos, psicólogo, fono. Então as famílias acabam deixando pra gente essas questões. Temos uma defasagem de aprendizagem muito grande. A nossa meta é de melhora no IDEB. O IDEB melhorou um pouquinho, mesmo assim nós tivemos um declínio da aprendizagem nas outras avaliações.

Muitos alunos ainda não estão alfabetizados e muitos professores, infelizmente, não tem conhecimento de como trabalhar com as dificuldades dos alunos. Eles não estão preocupados se o aluno vai aprender, eles não estão envolvidos com aquele aluno.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares?

**Supervisora Escola B:** Falta de comprometimento dos professores e da família também. Elas não se preocupam, elas delegam tudo para a escola. Elas querem que a escola arrume o dentista, médico, psicólogo e tudo para a criança, né?

**Adriana:** Como que você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais em termos de IDEB? Você acredita que uma boa interação entre pais, professores, alunos e direção pode refletir nesse resultado?

**Supervisora Escola B:** Com certeza. Quando isso acontecer, nós vamos ter uma melhora muito grande no IDEB porque quando a gente vai analisar as notas, os números, a gente percebe claramente a questão familiar. Aquela família, aquele aluno, precisa de algo a mais para poder aprender, para poder ter conhecimento. Então eu acho que ele interfere totalmente na nota do IDEB. Eu acho que o IDEB é uma nota muito importante, a gente precisa de parâmetros na educação, a gente precisa ter um norte para a gente entender. Eu acho assim, o GEM com todas essas situações, trouxe um norte mostrando os resultados de avaliações que foram feitas durante o ano passado e que refletem a realidade da nossa escola. A gente precisa desses números, a gente precisa desses parâmetros, a gente precisa de ter um norte na educação. Eu acho que o IDEB é muito importante.

### **FAMÍLIA ESCOLA A – 29/05/2023**

**Adriana:** Na sua opinião, quem são as pessoas ou grupos de pessoas que compõe uma escola?

**Família Escola A:** Acho que é tanto os pais quanto os alunos. Acho que a família tem que estar envolvida para ter um crescimento do aluno.

**Adriana:** E qual que é a importância dessas pessoas na escola?

**Família Escola A:** Acho que se os pais não estiverem envolvidos, não vai ter um processo de aprendizagem, a criança não vai desenvolver.

**Adriana:** Na sua opinião, qual que é o propósito, qual é o objetivo da escola?

**Família Escola A:** Educar a gente junto em casa, mas. Na escola é ensinar, o aprendizado que é o essencial.

**Adriana:** E pensando um pouquinho na gestão da escola, na direção, qual que você acha que é a responsabilidade dela?

**Família Escola A:** É grande a responsabilidade. Ter que gerir os profissionais...ah, é isso.

**Adriana:** Você acredita que a direção leva em conta a opinião das famílias, dos professores e das crianças?

**Família Escola A:** Eu não presenciei isso lá ainda porque, esse ano, estou um pouco afastada da escola. Mas das vezes que precisei, fui bem acolhida e resolveram meu problema.

**Adriana:** O que você considera importante para avaliar o desempenho escolar?

**Família Escola A:** Ah, o desenvolvimento e a participação em sala de aula.

**Adriana:** E quais fatores internos, de dentro da escola e externos, que acontecem fora da escola, podem influenciar os resultados das crianças?

**Família Escola A:** Acho que o contexto familiar pode atrapalhar um pouco o desenvolvimento da criança.

**Adriana:** Não sei se você sabe, mas as escolas recebem uma nota. As crianças realizam avaliações externas determinadas pelo Ministério da Educação e essas avaliações resultam em uma nota para a escola. Você acha que uma escola engajada, ou seja, quando existe um bom relacionamento entre as professoras, as famílias, os alunos e a direção, isso pode contribuir para um bom resultado da escola?

**Família Escola A:** Claro, acho que sim porque a criança só vai bem nessa avaliação se tiver todo um contexto, se prestou atenção na sala e se a família acompanhou.

### **SECRETÁRIA ESCOLA B – 30/05/2023**

**Adriana:** Quem você identifica que são as principais pessoas ou grupos que atuam na escola?

**Secretária Escola B:** Todos os funcionários, desde a portaria até na cozinha da escola.

**Adriana:** E qual é a importância desse grupo para você? Como que eles contribuem na escola?

**Secretária Escola B:** A partir do momento que a criança entra dentro da escola, ela tem que ser acolhida, ela tem que ser orientada em muitas coisas. A equipe toda tem que estar preparada. As crianças precisam mais de apoio, mais de compreensão, ajuda psicológica e orientações.

**Adriana:** E na sua opinião, qual que é o objetivo da escola?

**Secretária Escola B:** É formar cidadão para conviver nesse mundo, na sociedade e se a escola não tiver preparada, não dá conta não.

**Adriana:** Como que a gestora faz essa interação, essa ponte entre professores, alunos, famílias? Como que você percebe esse movimento?

**Secretária Escola B:** Ela é muito observadora, muito atenta a tudo. Tem horas que eu acho que ela é quem é a mãe das crianças porque ela se preocupa com tudo, se estão dentro da escola, se estão na rua, se ela perceber que tem alguma coisa errada, já chama os pais. Ela tenta ajudar em todos os sentidos. É muito atenta e muito centrada.

**Adriana:** Você percebe que a gestão dela é participativa, ela procura envolver todos na tomada decisão?

**Secretária Escola B:** Quando cabe a opinião de outras pessoas, ela acata. Às vezes quando acontece algum imprevisto, a gente, funcionário, tem que socorrer e isso não incomoda ela. Todos participam juntos.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento que você tenha percebido como em projetos ou atividades desenvolvidas na escola? Teve algum projeto recente que a escola desenvolveu e que teve o envolvimento de toda a comunidade?

**Secretária Escola B:** Teve o Dia da Família e o Dia de quem cuida de mim. Foi uma atividade mais dentro de sala de aula com a participação dos pais e eu achei muito bom do jeito que foi feito, eu achei legal e diferente.

**Adriana:** Tem uma pergunta aqui mais relacionada aos documentos, sei que o PPP está em construção, mas você sabe se vai contemplar essa integração com a comunidade e a participação mais próxima com a família?

**Secretária Escola B:** Eu acho que sim. Os pais precisam dessa orientação para lidar com as crianças porque hoje em dia está muito difícil...

**Adriana:** Qual critério você considera importante para avaliar o desempenho das crianças?

**Secretária Escola B:** Acho que a observação desde o início do ano, um acompanhamento mais de perto, atividades extras e reforço.

**Adriana:** E quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados das crianças?

**Secretária Escola B:** Por exemplo, fora da escola são os desajustes e os problemas que as crianças precisam enfrentar com suas famílias. Muitas têm pais presos e usuários de drogas e isso interfere muito no aprendizado.

**Adriana:** Você percebe que o engajamento entre professores, família, comunidade, direção, todos esses atores que envolvem a escola, pode refletir nos resultados do IDEB?

**Secretária Escola B:** Ah, eu creio que sim...Mas tem tanta coisa por trás dessa nota, às vezes a criança pode estar com algum problema emocional ou mais distraída e no dia da prova acaba não tendo o resultado esperado. Ou teve uma noite mal dormida ou dor...acho que essa avaliação deveria acontecer no dia a dia ou no decorrer do ano.

**DIRETORA ESCOLA A – 30/05/2023**

**Adriana:** Quem são as pessoas ou grupos de pessoas que compõem a escola?

**Diretora Escola A:** São todos os profissionais, cada um com a sua responsabilidade. Porque desde o gestor, o diretor da escola até o porteiro contribui para a educação, mas, principalmente a equipe pedagógica e a família que não está dentro da escola, mas influencia muito nessa proposta de ensino que a gente tanto almeja.

**Adriana:** Como você acredita que esse grupo que está envolvido no ambiente escolar, afeta o funcionamento da escola?

**Diretora Escola A:** Tudo influencia como a limpeza da sala, a questão da merenda, do material didático, da formação do professor, tudo isso influencia na qualidade do ensino do aluno. O professor depende do supervisor para poder orientar, que depende do gestor, que depende da Secretaria de Educação...então é tudo é muito ligado, né? Tem que ter uma conexão boa para tudo funcionar.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito dessa escola que você trabalha? Qual que é o objetivo dela?

**Diretora Escola A:** Qualidade de ensino, formar cidadãos...é a formação integral da criança. Não é só ensinar a ler e escrever, tem que formar a criança como sujeito crítico, para ela aprender a se virar sozinha, para ela poder refletir sobre os problemas da sociedade, pensando na melhor qualidade de vida.

**Adriana:** Pensando agora nas suas responsabilidades enquanto gestora, como que é a sua interação com a família, com os professores e com alunos?

**Diretora Escola A:** Com a família eu tento ouvir, sempre estou aberta para ouvir e depois fazer as intervenções necessárias de uma forma tranquila. Com os professores eu acredito na parceria, é mostrar para eles que a gente está junto com nosso trabalho, que todos nós somos responsáveis pela escola e que o meu papel é dar suporte para eles para que façam um bom trabalho. Os alunos também são ouvidos porque eles têm deveres mas têm direitos também. Eu acho que os alunos têm que fazer parte desse processo, precisam estar envolvidos. Eu gosto muito de estar junto deles ouvindo o que eles gostam de fazer e sinto assim que essa relação é boa, existe respeito. Eu não mando em tudo, estou ali para administrar a escola de perto. Nós estamos ali para atendê-los, mas eles têm que seguir regras.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento, como por exemplo, projetos e atividades desenvolvidas na escola?

**Diretora Escola A:** Eu gosto da família dentro da escola. Sábado teve a festa da família e foi um sucesso, muitas famílias foram. A gente observa que a família está se sentindo bem com isso e isso é importante.

**Adriana:** Como que a participação dos professores, alunos e famílias, se integra aos documentos institucionais administrativo e pedagógico?

**Diretora Escola A:** Então o PPP, no ano passado, convidei as famílias para participar, mas eles não participam muito. Mesmo assim, expliquei o que estava acontecendo e as mudanças. Comecei a escrever o que eu acreditava que era bom para a escola e levei essa discussão para junto dos professores, mas também não opinaram, não participaram muito. A maioria da escola são efetivos, mas percebo que eles não gostam de mudanças.

**Adriana:** Quais critérios você considera importantes para avaliar o desempenho dos alunos?

**Diretora Escola A:** Acho que é o dia a dia. Converso muito com as professoras a respeito de avaliação porque elas adoram elaborar prova e dar nota, sabe? E às vezes, isso aí não é um resultado porque a gente sabe que o aluno já fica nervoso, sofre uma pressão grande da família e da própria professora na sala de aula. A gente tem que deixar o aluno participar mais, falar mais sobre o que aprendeu, fazer trabalhos...eu acredito mais nesses tipos de avaliações.

**Adriana:** Qual os fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares das crianças?

**Diretora Escola A:** O externo seria a família. Tem família que não se preocupa com a criança, não tem interesse em nada. Não cumpre com o papel de cobrar e de fazer um dever. Lá na escola, tipo 20 a 30% dos alunos eu tenho problema com isso. Agora, fatores internos, acho que são as práticas tradicionais que alguns professores ainda insistem em manter e acho que dificulta o aprendizado daquelas crianças que precisam de uma motivação para aprender.

**Adriana:** Como que você percebe o processo de engajamento entre professores, alunos, família e comunidade refletindo nos resultados educacionais da escola? Você acredita que essa interação entre todos esses atores que acompanha a escola pode influenciar nos resultados?

**Diretora Escola A:** Influencia e muito. Como te falei, tem que ser todos desde gestão, famílias, supervisão, professores, tudo isso influencia nesses resultados. O planejamento de aula tem que estar adequado, a supervisora tem que dar suporte para o professor saber trabalhar com o material do Acerta Brasil, a família tem que colaborar mandando a criança para a escola e acompanhando a vida escolar dela. É tudo isso junto!

**PROFESSORA ESCOLA B – 11/06/2023**



**Adriana:** Quem são os *stakeholders* da escola e como você os define?

**Professora Escola B:** Sendo a educação a principal base da sociedade, eu acredito que grande responsabilidade que envolve as tarefas de uma escola está relacionada à gestão escolar e a eficiência dessa gestão. Para que essa escola tenha um completo desenvolvimento educacional, o gestor deve ser responsável por observar as necessidades e particularidades de cada setor, promovendo melhores relação e desenvolvimento das atividades. E, acima de tudo, não esquecer que ele é um ser humano apto a erros, não é? Ele mesmo pode cometer erros. E também observar que os profissionais que lidam com ele têm sentimentos e que também são capazes de errar, mas mesmo errando, os gestores não deveriam esquecer de elogiar aqueles que mereçam. Um bom gestor deve ter o objetivo de orientar, fortalecendo a sua liderança, mas alcançando também os objetivos de todos, promovendo estímulo, participação dos pais no processo da busca por uma excelência de ensino e aprendizagem.

**Adriana:** Como você acredita que esse grupo de pessoas afeta o desenvolvimento da escola?

**Professora Escola B:** Se o gestor sabe exatamente qual é o seu objetivo, qual o projeto que ele quer desenvolver, o que ele quer alcançar, vai aumentar a chance de êxito em qualquer que seja a sua ação ou seu projeto.

**Adriana:** Na sua opinião, qual é o propósito da escola?

**Professora Escola B:** É ensinar o aluno desenvolver suas percepções de comunidade, sociedade, mundo, ensinar aos alunos seus direitos e deveres e formar cidadãos capazes de transformar a sociedade. Serem capazes de tornar a sociedade um pouco mais justa. O objetivo também é instruir o aluno para que ele consiga construir um bom desenvolvimento intelectual, no trabalho, familiar...que ele seja alguém no futuro.

**Adriana:** Quais são as responsabilidades dos gestores na interação com o grupo de pessoas que compõem a escola?

**Professora Escola B:** O papel de um gestor na escola é, sem dúvida, gerir a escola a partir das diretrizes e políticas públicas educacionais, além de implementar projetos pedagógicos de maneira a garantir que o estudante atinja os objetivos desejados.

**Adriana:** Como as decisões da escola levam em conta a opinião das pessoas que atuam nela?

**Professora Escola B:** Elas são importantes para o alcance dos objetivos de forma estratégica e também ajudam a entender como e onde melhorar para cumprir os objetivos dos projetos escolares.

**Adriana:** Como é feito o engajamento para que as pessoas participem das atividades da escola?

**Professora Escola B:** É feito através de planejamento, monitoramento e avaliação dos processos de todo o grupo que está envolvido naquela gestão, desde funcionários, professores,

supervisores, secretários, para promover de maneira participativa, a formação dos alunos de modo mais eficiente respeitando suas culturas e diferenças.

**Adriana:** Existe alguma experiência de engajamento da comunidade escolar em projetos ou atividades desenvolvidas na escola?

**Professora Escola B:** Sim, nós fizemos um projeto “Árvore dos valores” onde todos os passos foram realizados através de orientações da diretora e supervisora e que por sinal, teve um resultado positivo. O nosso objetivo era levar a família, então foi muito bom ver as mães interagindo no projeto, construindo a árvore dos valores juntas e com seus filhos. Foi muito bom!

**Adriana:** Como a participação das pessoas que atuam na escola se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico?

**Professora Escola B:** Acredito que interage de três maneiras no projeto político pedagógico, primeiro compreendendo a comunidade a qual estamos atuando. Depois, em segundo lugar, qual tipo de cidadão e sociedade que queremos construir? E em terceiro lugar, diz respeito às dimensões do trabalho escolar que esse gestor quer construir e isso tem que estar em conjunto pedagógico, comunitário e administrativo.

**Adriana:** Quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos alunos?

**Professora Escola B:** Para avaliar o desempenho de um aluno, eu acho que uma situação problema é uma das melhores oportunidades, pois o aluno irá vivenciar o momento de buscar uma forma de resolver dentro dos limites dos seus conhecimentos, ele vai buscar o caminho que achar melhor para resolver a situação ou problema. A avaliação contínua também é importante para verificar os aspectos qualitativos sobre os quantitativos. E também acredito que essa avaliação deve ser contínua. A todo o tempo, o aluno deve ser avaliado e respeitado também, os conhecimentos prévios que esse aluno pode trazer para a gente. Não esquecendo também que nós podemos ter avaliações formativas, somativas e comparativas. E ainda sobre a avaliação de um aluno, não esquecer que não somente o aluno está sendo avaliado. A gente também, o professor, para verificar se há necessidade de uma revisão do nosso plano de ensino, como melhor desenvolver a capacidade e habilidade desses nossos alunos. Avaliar o aluno, mas também se autoavaliar é muito importante.

**Adriana:** Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados escolares?

**Professora Escola B:** É importante porque esse engajamento refere ao nível de envolvimento dos alunos nas atividades escolares, observando o comportamental, cognitivo e afetivo. Esses resultados nos geram dados a serem utilizados na elaboração e na alteração do plano

pedagógico, identificando os conteúdos que precisam ser melhorados, priorizados e também buscando novas intervenções necessárias para garantir uma melhor aprendizagem.

## **REPRESENTANTE DO SETOR PEDAGÓGICO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO – 16/06/2023**

**Adriana:** Na sua opinião, quem são os *stakeholders* e qual a importância delas nas escolas?

**Representante SME:** É a comunidade escolar como um todo, sendo os gestores, coordenação pedagógica, professor, alunos, os pais e todos os funcionários que estão envolvidos com a escola.

**Adriana:** Como você acredita que esses *stakeholders* afetam o funcionamento da escola?

**Representante SME:** Eu acredito numa educação em que haja participação de todos, ou seja, nós da sociedade somos responsáveis em educar os menores, as crianças, adolescentes, enfim. Então todos nós contribuimos, cada um com seu papel específico dentro da escola, o diretor gerenciando, administrando da melhor forma possível para que tudo se organize e a educação flua com mais tranquilidade. A parte pedagógica diretamente ligada com os alunos, passando aquilo que realmente é colocado como ferramenta ou conteúdo, os professores são “a mão na massa”, os alunos, aqueles que vão ser educados, as famílias como parceira disso, os funcionários para que tudo se organize, aconteça da melhor forma e o ambiente onde a escola está inserida que impacta a vida escolar, que condições o bairro oferece para que a escola esteja ali? Então todos vão contribuir com a sua função específica.

**Adriana:** Na sua opinião, pensando enquanto Secretaria de Educação, como rede, qual é o principal propósito da escola?

**Representante SME:** É ofertar educação de qualidade, em parceria com todas as escolas da rede, com essa troca de boas práticas entre as escolas e a Secretaria gerindo da melhor forma possível para que tudo aconteça em que a qualidade seja a primazia. É isso que eu vejo, o papel da Secretaria para as escolas é isso.

**Adriana:** Na sua opinião, quais são as responsabilidades dos gestores da escola na interação com esses *stakeholders*? Quais as responsabilidades que os diretores assumem nesse papel de fazer a interação com a comunidade, com a família e com os professores?

**Representante SME:** A responsabilidade do gestor é de fazer com que aconteça aquilo que foi planejado, que foi combinado. Então, os gestores agem como facilitadores para que tudo aconteça de forma adequada, no tempo certo, conforme o que foi planejado em conjunto dentro da escola. então. Ele ameniza os problemas que vierem a surgir.

**Adriana:** Como que a SME propicia esse engajamento para que os gestores participem das atividades da escola?

**Representante SME:** A SME propicia para os gestores subsídios para que eles possam fazer essa mediação da melhor forma possível. Então a Secretaria é coparticipante dessas ações, além de proporcionar também formações para que os gestores possam estar mais engajados no de dia dentro da escola.

**Adriana:** Na sua opinião, você percebe que a participação dos *stakeholders* se integra às diretrizes institucionais de planejamento administrativo e pedagógico?

**Representante SME:** Estamos agora atualizando toda a documentação partindo do PPP. Já fizemos uma formação para que acontecessem essas atualizações. Já tivemos oportunidade de ler e de conversar com alguns diretores a respeito e o que a gente percebe é que estão empenhados em fazer essa gestão participativa com todo o setor, pedagógico e com as outras instâncias da escola que envolvem organização e qualificação do serviço escolar como um todo, integrando todos os setores para que a educação aconteça de fato. Tem outros documentos como o Regimento da rede, também estamos acabando de fazer agora o monitoramento do plano decenal, que é um plano que encerra a sua vigência o ano que vem. E aí, diante disso tudo, vendo as metas que foram cumpridas totalmente ou parcialmente, verificando aquelas que não tiveram seu cumprimento no tempo, para que nesse um ano e meio que ainda falta para terminar essa vigência, ver se é possível ainda complementar ele todo ou se sugerimos já para o próximo plano decenal, a continuidade nesse caminho da educação dos nossos alunos.

**Adriana:** Qual critério ou quais critérios você considera relevantes para avaliar o desempenho dos estudantes?

**Representante SME:** As avaliações externas e as avaliações que a própria Secretaria proporciona que são três durante o ano, uma diagnóstica, uma no meio do percurso em agosto e outra no final do ano. Além do sistema que a gente adota que é o Acerta Brasil, nos dando resultados bastante assertivos para que os professores possam, partindo desses resultados, fazer as intervenções necessárias de cada conteúdo, daquilo que realmente precisa trabalhar para que os alunos possam consolidar as habilidades necessárias em cada bimestre. Nós começamos esse trabalho nessa gestão a partir de 2021 e está vendo que é um trabalho interessante feito com os professores de trabalhar com resultados. Outra proposta que nós fizemos que parece estar surtindo um bom resultado, é o GEM, essa gestão educacional em movimento que trabalha com essa perspectiva de resultados, de verificar o desempenho dos alunos partindo dessas avaliações, que já são próprias da rede, mas verificando os resultados pontualmente, onde é realmente necessária a intervenção pedagógica e aí então os resultados virem.

**Adriana:** Na sua opinião, quais fatores internos e externos podem influenciar nos resultados escolares?

**Representante SME:** Essa mudança de foco de trabalhar por habilidades e não somente por conteúdos já vai ajudar. Acho que um indicador que realmente vai ajudar essa aprendizagem dos meninos, ou seja, trabalhar por habilidades e não focar apenas em conteúdos, esse seria um fator interno porque a gente precisa, principalmente, da ação direta do professor nesse aspecto, porque é ele quem vai conduzir. E os fatores externos, é tudo isso que gente tem feito, tem proporcionado como um bom material para que os professores possam interagir com os alunos, condições para que possa ser trabalhado dentro da escola com as ferramentas necessárias, um ambiente agradável, ambiente solidário, com segurança, tudo isso eu acho que interfere na boa aprendizagem. Além das formações permanentes das quais os professores têm participado e devem continuar participando, formação em serviço os professores precisam sempre ter, os supervisores de escolas e gestores também.

**Adriana:** Como você percebe o processo de engajamento refletindo nos resultados educacionais da escola, especificamente, do IDEB? Você acredita que todo esse processo que a Secretaria proporciona para os gestores e os gestores aplicam na escola, acaba refletindo nos resultados?

**Representante SME:** Bom, eu acredito que todo o processo vai incidir diretamente no resultado do IDEB. Mesmo os alunos que não participam diretamente da avaliação, tudo o que eles aprendem, tudo o que é proporcionado para eles vai incidir em cima desses resultados. No momento é difícil a gente fazer uma avaliação dessa porque a gente passou por esse período de pandemia onde várias janelas ficaram abertas, principalmente na alfabetização, das quais os alunos tiveram uma queda grande e essa recuperação, essa recomposição dos conteúdos e das habilidades vai demorar um pouco. Então, a gente acredita que os esforços que estamos fazendo vai sim interferir nos resultados do IDEB, não da forma como a gente estava prosseguindo anteriormente antes da pandemia, mas todos os esforços com certeza vão contribuir para que a gente melhore, entretanto, ainda vamos levar um tempo para recuperar as metas que havíamos combinado antes da pandemia.

---

<sup>i</sup> De acordo com o INEP (2022), há diversas maneiras de chegar ao cargo de diretor e isso varia muito entre as redes de ensino. Em Lavras/MG, por exemplo, para a gestão 2021-2024, foi realizada a eleição nas escolas municipais para constituição da lista tríplex. A escolha foi feita pela chefe do executivo de um dos nomes que compõem a lista independentemente do número de votos que cada nome tenha conseguido, ou seja, a prefeita não teve a obrigatoriedade de escolher o mais votado da lista. O resumo técnico do Censo Escolar de 2021 retrata que 66,4% dos diretores escolares da rede pública do Brasil na dependência municipal acessaram o cargo, exclusivamente, por meio de indicação ou escolha da gestão. Em Minas Gerais esse número sobe para 72,63% (INEP, 2021).