



INOVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR: UMA ANÁLISE DO PROJETO SOMAR SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING MACROSSOCIAL

DOI: 10.56579/eduinterpe.v1i3.2299

Thiene Ferreira de Lourdes Carneiro¹; Caissa Veloso e Sousa²

¹ Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes. E-mail: thiene.carneiro@educacao.mg.gov.br

² Doutora em Administração e Professora Titular e Pesquisadora do Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. E-mail: caissa.sousa@unihorizontes.br

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo identificar e analisar a percepção de estudantes sobre as inovações na aprendizagem, a partir da implementação do Projeto Somar em escolas piloto em Belo Horizonte e Sabará, por meio da teoria do Marketing Macrossocial. A pesquisa se caracteriza como descritiva e qualitativa, utilizando a investigação empírica, por meio de entrevistas. Os principais resultados da pesquisa, destacam a motivação, identidade e pertencimento dos estudantes na escola, transformação do clima, ambiente e cultura escolar, voz e empoderamento estudantil, boas relações socioculturais, engajamento e interação positiva e intervenções pedagógicas, já no ponto de melhorias enfatiza a comunicação e divulgação dos resultados sobre o Projeto Somar, dificuldade nas mudanças culturais e pedagógicas e a falta de infraestruturas, recursos e materiais.

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

INTRODUÇÃO

A administração pública, especialmente no contexto educacional, tem enfrentado um cenário de constantes transformações impulsionadas por inovações tecnológicas e mudanças nas políticas educacionais, com o propósito de um contínuo processo de melhoria multidimensional e multinível das instituições e dos servidores nos padrões de equidade e justiça social (Jesus; Azevedo, 2020, p. 25).

Diante dessa conjuntura, o Governo do Estado de Minas Gerais definiu como objetivo estratégico “Implantar modelos inovadores de gestão escolar”, como o Projeto Somar, que visa a gestão compartilhada e a colaboração entre diferentes atores sociais, para promover um processo contínuo de melhorias nas instituições de ensino (SEE-MG, 2025).

A problemática central deste estudo reside na investigação sobre a percepção dos estudantes acerca da implementação do Projeto Somar e o seu impacto na sua formação e promoção de uma educação de qualidade, que atenda às demandas contemporâneas e prepare os estudantes para um futuro em constante mudança. A resistência à inovação, a necessidade de mediação de conflitos e a busca por ambientes de aprendizagem adequados são questões que permeiam a realidade das escolas estaduais. Além disso, a relação entre governo, sociedade e indivíduos pode gerar a complexidade sistêmica por meio das interações, mudanças em grandes impactos imprevisíveis, na complexidade institucional relacionado às regras, regulamentações e estruturas democráticas que dificultam o progresso entre os atores envolvidos e na complexidade interpretativa ou comunicacional devido às



diferentes percepções e interpretações que cada agente tem sobre a educação, em que torna a implementação de inovações um processo multifacetado e, muitas vezes, desafiador.

Para explorar essa problemática, a pesquisa utiliza a abordagem teórica fundamentada no marketing macrossocial, no nível *dowstream* (estudantes), com intuito de explorar as percepções dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir das mudanças inovadoras nas questões de influências sociais e políticas, interações entre os outros atores envolvidos na governança e comunidade e as estratégias adotadas para superar os desafios enfrentados na gestão escolar. A perspectiva do marketing macrossocial visa o entendimento do comportamento desejado, mas para ampliar o campo de atuação, começou a analisar as mudanças e as normas em um problema sistêmico, com a influência de três níveis, no âmbito individual (*downstream*), comunidade, escolas (*midstream*) e atividades políticas e governamentais (*upstream*) (Kennedy & Parsons, 2012)

Os objetivos da pesquisa visam identificar a percepção de estudantes sobre a implementação do Projeto Piloto Somar em três escolas estaduais da região metropolitana da capital mineira, no período de 2023/2024, nível *dowstream* a percepção dos estudantes, a partir das mudanças implementadas e identificadas nas práticas de gestão colaborativa e nas inovações educacionais; compreendendo como essas iniciativas podem contribuir para a melhoria da aprendizagem dos estudantes e para a construção de um ambiente escolar mais justo e equitativo.

Assim, este artigo se propõe a contribuir para o debate sobre a inovação na gestão educacional nas escolas de gestão compartilhada, oferecendo uma análise crítica, na perspectiva dos estudantes, das práticas implementadas em Minas Gerais e suas implicações para o futuro da educação no estado e no país.

METODOLOGIA

A metodologia deste estudo é fundamentada em uma pesquisa empírica, que se insere na área de concentração Organização e Estratégia, na linha de pesquisa de Estratégia, Inovação e competitividade no conhecimento da Administração e Educação, com foco na gestão escolar e inovações educacionais. O trabalho foi desenvolvido no contexto do Projeto Somar (Piloto), que visa implementar a Gestão Compartilhada em escolas públicas, promovendo melhorias na aprendizagem dos estudantes.

Para a condução do trabalho, foram utilizados métodos qualitativos, com ênfase em entrevistas semiestruturadas e observações diretas. A coleta de dados foi realizada em três escolas públicas da rede estadual de Minas Gerais, localizadas na região metropolitana da capital, que participam do Projeto Somar: EE Coronel Adelino Castelo Branco, EE Francisco Menezes Filho e



EE Maria Andrade Resende, permitindo uma análise aprofundada das percepções dos estudantes sobre as inovações implementadas. A escolha dessas escolas para receberem o projeto piloto, aconteceu por meio das Comissões da Equipe Central e da Superintendência Regional de Ensino, que priorizaram escolas com notas baixas no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica), dificuldades na gestão escolar e o clima escolar deficitário.

Para realizar a entrevista de pesquisa, utilizou a teoria do marketing macrossocial, evidenciando os atores no nível *Downstream* (estudantes), nas três escolas do Projeto Somar da rede pública. Foram entrevistados o total de onze alunos (10% do total de matrículas das três escolas) com 18 anos ou mais de idade e egressos do ano de 2023 (**ANEXO A - Sujeitos da pesquisa**).

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

E a realização das entrevistas teve início no dia 12 de agosto de 2024 e o término dia 30 de agosto 2024, nas escolas piloto do Projeto Somar

As entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme os princípios estabelecidos por Bardin (1977). Essa técnica possibilitou a identificação de padrões, temas e categorias relevantes, organizando as informações de forma sistemática.

A técnica de coleta de dados utilizada no estudo foi baseada em um roteiro semiestruturado, que é uma abordagem que combina perguntas abertas, permitindo flexibilidade durante as entrevistas. Essa técnica foi escolhida para garantir que as informações coletadas fossem abrangentes e relevantes, alinhadas aos objetivos da pesquisa e organizadas em categorias que abordavam aspectos específicos da implementação do Projeto Somar, como a percepção sobre a gestão compartilhada, desafios e sucessos na implementação e impacto nas práticas educacionais desenvolvidas pelos estudantes.

Após a coleta, os dados foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, que permitiu identificar categorias, subcategorias e temas relacionados às percepções dos participantes sobre o Projeto Somar. Essa abordagem sistemática foi fundamental para compreender as dinâmicas e desafios enfrentados na implementação do projeto (**ANEXO B - Análise de dados**)

A estratégia de análise dos dados foi estruturada de forma a garantir uma compreensão profunda e crítica das percepções dos participantes sobre o Projeto Somar. A utilização da análise de conteúdo permitiu identificar padrões, temas e categorias relevantes da implementação do Projeto Somar na identificação dos desafios, metodologia, didática, clima escolar entre outros, contribuindo



para a construção de conclusões significativas e fundamentadas na pesquisa. Essa abordagem sistemática e rigorosa foi essencial para a validação dos resultados e para a formulação de recomendações para futuras implementações e pesquisas na área educacional.

DESENVOLVIMENTO DO ARTIGO

Este artigo visa explorar os desdobramentos e a implementação do Projeto Somar nas três escolas públicas de Minas Gerais, focando nas percepções dos estudantes sobre as inovações educacionais introduzidas, por meio da gestão compartilhada, com o objetivo de melhorar a aprendizagem e a experiência escolar dos estudantes, almejando criar um ambiente mais inclusivo e participativo entre professores, estudantes e comunidade escolar.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

ENGAJAMENTO E TROCAS ENTRE AMBIENTES INTERNOS - RELACIONAMENTO DOS ESTUDANTES ENTRE OS PROFESSORES, GESTÃO ESCOLAR E CETEB

A maioria dos estudantes entrevistados relataram que acontece muito engajamento entre os profissionais da escola do Projeto Somar e as trocas entre os ambientes internos. Abaixo, registro da resposta de estudante:

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

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



RELAÇÕES SOCIOCULTURAIS DOS ESTUDANTES NAS ESCOLAS DO PROJETO SOMAR

Um ponto importante nas entrevistas por a percepção sobre as relações socioculturais dos estudantes no convívio da escola e a formação como cidadão, foi citada a fala de um estudante conforme registro F8:

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

O depoimento permite visualizar como as relações socioculturais feitas com a ajuda do professor moldam a forma como nos conectamos com os outros e compreendemos nosso lugar no mundo, são essenciais para a construção e manutenção das estruturas sociais e culturais do estudante no interesse em estudar e na aprendizagem, quando envolvidos em outras instituições. Segundo Machado et al (2007), a cultura organizacional é formada pelas experiências, aprendizados e histórias da organização, influenciando o comportamento de seus participantes pelo convívio interno e externo da organização.

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

FLEXIBILIDADE, MUDANÇAS ENFRENTADAS NA ROTINA DO ESTUDANTE NA RELAÇÃO COM OS PROFESSORES, GESTÃO ESCOLAR E CETEB

A flexibilidade e mudanças na rotina dos estudantes nas escolas do Projeto Somar precisaram de ajustes no ambiente educacional, para melhor atender às necessidades individuais dos estudantes. A passagem mostrou o relatado de um estudante, conforme se observa na entrevista de F9:

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

Como no exemplo citado da fala do estudante, permitiu inferir que a imagem social da escola antes do Projeto Piloto era negativa e após o Projeto a percepção do entrevistado mudou de forma positiva sobre a escola. Mas um estudante relatou que não gostou da modificação do Ensino Médio, ao



aumentar a carga horária das aulas e dele precisar sair no sexto horário. De acordo com De Araújo et al (2015), a maior dificuldade na organização é construir um ambiente de inovação, pois inclui a resistência à mudança.

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

CLIMA E AMBIENTE ESCOLAR DOS ESTUDANTES NAS ESCOLAS DO PROJETO SOMAR

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

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

Conforme registro em E8, o clima e o ambiente escolar positivo vêm da qualidade e do caráter das interações e relações dentro da escola, afetando diretamente o bem-estar, o desempenho acadêmico e o desenvolvimento social dos estudantes e professores. Segundo o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018), quando o ambiente de aprendizagem cria espaços físicos e psicossociais, proporciona um ambiente seguro, saudável e acolhedor para o desenvolvimento integral dos estudantes.

METODOLOGIAS, DIDÁTICA MINISTRADA PELOS PROFESSORES NA APRENDIZAGEM DOS ESTUDANTES

Esse tema da subcategoria do Nível *Downstream* abordou na pesquisa como os estudantes avaliavam a metodologia e didática dos professores para conseguir sua aprendizagem. Mais de 9 estudantes elogiou as aulas ministradas pelos professores, conforme exemplificado abaixo:

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

Conforme relatado do estudante E8, a metodologia e a didática utilizada pelos professores foram diferenciadas, em espaços diversificados e o perfil do professor na aplicação da organização e orientação das práticas pedagógicas, facilitando o aprendizado dos estudantes. De acordo com de Araújo et al. (2015), um ambiente inovador precisa desenvolver uma cultura inovadora que estimule



a criatividade e o pensamento crítico dos estudantes, incentivando-os a experimentação, resolução de problemas, promovam a colaboração, o trabalho em equipe, e utilizem tecnologias e metodologias inovadoras de ensino.

CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM DO ESTUDANTE NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR

Nas perguntas das entrevistas foram abordados os fatores como ferramentas, recursos, didática e diferentes metodologias educacionais que influenciaram o conhecimento e aprendizagem, desafios enfrentados e estratégias utilizadas pelos professores para facilitar a aprendizagem do estudante:

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

De acordo com as entrevistas, foi possível identificar a mediação do professor na aprendizagem de forma democrática, escutando o estudante e gerando o engajamento nas aulas das metodologias ativas aplicadas pelos professores. Segundo o artigo dos autores Menegat, J., Sarmiento, D. F., & Rangel, M. (2018), para acontecer a promoção da aprendizagem é preciso envolver a criação de estratégias e condições que estimulem a aprendizagem significativa, o pensamento crítico, a criatividade e a autonomia dos estudantes.

TECNOLOGIA, MATERIAIS E INFRAESTRUTURA UTILIZADOS PELOS PROFESSORES PARA AS AULAS PARA OS ESTUDANTES NAS ESCOLAS DO PROJETO SOMAR

Neste tema foi perguntado aos estudantes quais novos recursos ou ferramentas foram introduzidos na escola e se esses artefatos ajudaram na sua aprendizagem. A fala identifica essa visão:

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

Conforme relataram os estudantes E8, tecnologia, materiais e infraestrutura, principalmente nas EE Maria Andrade Resende e EE Coronel Adelino Castelo Branco, precisam por meio de verbas da SEE MG, melhorar a reposição de equipamentos, materiais para as aulas práticas, diferenciadas, infraestrutura nas reformas de espaços utilizados pelos estudantes.



AVALIAÇÕES INTERNAS E EXTERNAS APLICADAS NAS ESCOLAS DO PROJETO SOMAR

O processo de avaliação da aprendizagem, na perspectiva dos entrevistados, é inovador, pois o foco não é a nota, mas também a atitude, o interesse nas aulas, conforme registro na entrevista de G6:

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

Conforme a fala do estudante, as escolas do Projeto Somar utilizaram um processo de avaliação do estudante diferenciado, com a avaliação atitudinal, procedimental, intermediária e global. As duas primeiras analisam o emocional, postura, comportamento e interesse dos estudantes nas aulas e na execução das atividades, focando na avaliação qualitativa e as demais avaliações priorizam a parte quantitativa ao realizar as provas e atividades, sempre em prol da aprendizagem do estudante. A intervenção da aprendizagem acontece no cotidiano das aulas e para a redução da progressão parcial e final.

SATISFAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS ESTUDANTES SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR

Ao perguntar sobre a satisfação e motivação dos estudantes ao estudar na escola do Projeto Somar, foram unânimes a satisfação e a vontade de estudar, conforme relatado na fala de estudante:

‘Estou apaixonando pela escola (F9).’

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



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

AUTONOMIA E VOZ DOS ESTUDANTES NAS ESCOLAS DO PROJETO SOMAR

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

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

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

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

DESAFIOS DOS ESTUDANTES NA IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO SOMAR



Foi perguntado aos estudantes entrevistados das três escolas, quais foram os desafios ou dificuldades enfrentadas com as mudanças como troca de professores, metodologia diferenciada, trazidas pelo Projeto Somar nas escolas. Segue a fala relacionada a esse assunto:

“Então, eu acho que a escola deveria comunicar mais sobre a CETEB, com a gente. Projeto e tal (G7)”.

Ao observar a fala, foi possível perceber que a comunicação, conhecimento e participação nas decisões sobre os trabalhos oferecidos pelo CETEB no Projeto Somar precisam ser mais divulgados aos estudantes. De acordo como o autor Alves e Silva (2023), a utilização do marketing macrossocial na gestão pública, pode incluir a importância da comunicação eficaz e da participação da comunidade nas decisões que afetam a educação. Já o autor Miguel et al. (2009), discute a criação de valores organizacionais e a importância da comunicação clara e da participação dos colaboradores.

De acordo com a teoria do marketing social, muitos desafios são enfrentados na gestão compartilhada, principalmente em relação à mudança de comportamento humano, em questões sociais, na falta de recursos e financeiro para a implementação dos programas, conforme relatado pelos entrevistados (Wood, 2016).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No nível *downstream*, a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, após as mudanças nas metodologias implementadas, é positiva. Os estudantes notam melhorias no ambiente escolar, como maior engajamento nas atividades e uma relação mais próxima com os professores. No entanto, também expressam desafios, como a adaptação às novas metodologias ativas e a necessidade de mais suporte durante as transições na didática diferenciada nas aulas ministradas pelos professores. Os estudantes valorizam as inovações, mas ressaltam a importância de um acompanhamento contínuo para maximizar os benefícios das mudanças nas aulas.

De acordo com o objetivo específico, que busca identificar no nível *downstream* a percepção dos estudantes sobre o Projeto Somar, a partir das mudanças inovadoras, 90% das análises dos entrevistados, reflete uma visão abrangente das percepções dos estudantes. Eles demonstram, em sua maioria, uma avaliação positiva em relação às inovações como a inserção de metodologias ativas, clima escolar, engajamento entre professor e estudante, relatando que essas mudanças foram desenvolvidas para um ambiente escolar mais sonoro e envolvente, aumentando seu interesse e motivação para aprender. Além disso, os estudantes destacaram uma melhoria nas relações com os professores e a gestão escolar, mencionando que a comunicação e o apoio recebido foram



fundamentais para sua adaptação às novas práticas. Essa proximidade entre professores e estudantes foi percebida como um fator que favoreceu um clima escolar mais colaborativo e acolhedor.

Outro ponto relevante foi a noção de pertencimento e identidade escolar. Os estudantes expressaram um forte sentimento de pertencimento à comunidade escolar, esse sentimento de fazer parte de algo maior levou muitos estudantes a se comprometerem mais com o destaque do ambiente escolar, evidenciado pela cobrança.

A importância da voz do estudante também foi uma constante nas percepções. O conceito de Alves e Silva (2023) que a “voz do estudante”, central na educação contemporânea, defende que os estudantes devem ter a oportunidade de expressar suas opiniões e influências nas decisões que afetam sua educação. Essa prática não apenas aumenta a satisfação dos estudantes, mas também contribui para um ambiente de aprendizagem mais dinâmico e ajustado às suas necessidades. Nesse sentido, muitos estudantes se sentiram empoderados dentro do Projeto Somar, relatando que essa autonomia é o motivo para buscar mais destaque para o ambiente escolar. O sentimento de “cobrar” melhorias é um exemplo claro de como a autonomia estudantil pode se traduzir em ação e responsabilidade, desenvolvendo também habilidades de liderança e cidadania.

Quanto ao impacto das mudanças na aprendizagem, embora os estudantes reconheçam o potencial positivo das inovações, 90% acreditam que será necessário tempo e apoio contínuo para que os benefícios se tornem mais evidentes em termos de desempenho acadêmico. A expectativa é que, com o passar do tempo e o devido acompanhamento, as inovações implementadas no Projeto Somar resultem em um progresso acadêmico mais consciente para todos os envolvidos.

A partir dos dados coletados nas entrevistas com os estudantes, foram sinalizadas contribuições significativas para o debate sobre implementação do Projeto Somar em Minas Gerais várias contribuições podem ter à Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE MG) para aprimorar a gestão educacional e a implementação de políticas públicas. As contribuições são: o fortalecimento da gestão participativa, incentivando a participação ativa de estudantes, pais e professores nas decisões escolares, o que pode aumentar a satisfação e a motivação. A SEE MG pode implementar o fortalecimento da gestão participativa; mobilização dos estudantes para criação de grêmios estudantis; criação de clubes (artístico -culturais-científicos) nas escolas. Além disso, é fundamental a inclusão da voz dos estudantes, criando um ambiente escolar mais acolhedor e motivador, incentivar a adoção de metodologias ativas que promovam a autonomia dos estudantes, como a aprendizagem baseada em projetos e o ensino híbrido, que podem ser mais motivadoras e satisfatórias e implementação de pesquisas anuais de satisfação com a comunidade escolar, incluindo



estudantes, pode ajudar a identificar áreas de melhoria e garantir que as vozes dos estudantes sejam ouvidas nas políticas educacionais.

O objetivo da pesquisa foi alcançado, porém os resultados obtidos sinalizaram a necessidade de ampliar a investigação, quanto ao período da coleta, ao suporte da revisão bibliográfica, ao aumento do número de sujeitos pesquisados, incluindo mais elementos além da percepção dos estudantes. Por ser um modelo inovador de gestão, que carece de mais pesquisas publicadas na área, o presente artigo contribui de forma significativa para o debate acerca da gestão compartilhada de escolas, dentro do sistema educacional público.

REFERÊNCIAS

ALVES DA SILVA, M. **Percepções sobre o tratamento precoce do câncer de mama: proposição de uma escala e influência dos três níveis do marketing macrossocial. 2023.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro Universitário UNIHORIZONTES, Belo Horizonte. Disponível em: <http://www.unihorizontes.br>.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

DE AQUINO GUIMARÃES, T. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. **Revista de Administração e Inovação-RAI**, v. 7, n. 2, 2010. DOI: <10.5585/rai.v7i2.502>.

DE ARAÚJO, R. F.; DA ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em organizações públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no estado de Minas Gerais. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015. DOI: <https://doi.org/10.11606/rai.v12i3.100929>.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. A escala de orientações gerais de causalidade: autodeterminação na personalidade. **Journal of Research in Personality**, v. 19, n. 2, p. 109-134, 1985.

JASKYTE, K.; KISIELIENE, A. Organizational innovation: A comparison of nonprofit human-service organizations in Lithuania and the United States. **International Social Work**, v. 49, n. 2, p. 165-176, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020872806061220>.

JESUS, P.; AZEVEDO, J. Inovação educacional. O que é? Porquê? Onde? Como?. **Revista Portuguesa de Investigação Educacional**, n. 20, p. 21-55, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34632/investigacaoeducacional.2020.9683>.

KENNEDY, A. M.; PARSONS, A. Macro-social marketing and social engineering: a systems approach. **Journal of Social Marketing**, v. 2, n. 1, p. 37-51, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/20426761211203247>.

LÜCK, H. **Dimensões da gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009. p. 23.



MACHADO, D. D. P. N. Organizações inovadoras: estudo dos fatores que formam um ambiente inovador. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 4, n. 2, p. 5-28, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79078>.

MENEGAT, J.; SARMENTO, D. F.; RANGEL, M. O direito à educação de qualidade e suas decorrências para a gestão escolar. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, v. 22, n. 1, p. 105-136, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637766279008>.

MIGUEL, L. A. P.; TEIXEIRA, M. L. M. Valores organizacionais e criação do conhecimento organizacional inovador. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, p. 36-56, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552009000100004>.

MINAS GERAIS. **Planejamento e orçamento governamentais. 2019**. Disponível em: <https://www.fazenda.mg.gov.br/secretaria/Governanca-e-Gestao-Estrategica/planejamento-estrategico/planos-oficiais-de-governo>.

OLIVEIRA, D. A. Nova gestão pública e governos democrático-populares: contradições entre a busca da eficiência e a ampliação do direito à educação. **Educação & Sociedade**, v. 36, p. 625-646, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1590/ES0101-73302015152440>.

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DE MINAS GERAIS. **Principais programas e projetos. 2024**. Disponível em: <https://www.educacao.mg.gov.br/a-secretaria/principais-programas-e-projetos/>. Acesso em: 17 maio 2024.

WOOD, M. **Social marketing for social change**. *Social Marketing Quarterly*, v. 22, n. 2, p. 107-118, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1177/1524500416633429>.

ANEXO A - SUJEITOS DA PESQUISA

MARKETING MACROSSOCIAL	CÓDIGO ENTREVISTADO	CARGO	LOCAL DA ENTREVISTA	INÍCIO DE ATUAÇÃO NO PROJETO SOMAR
DOWNSTREAM	E7	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2024
	E8	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	E9	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	E10	Estudantes	EE Coronel Adelino Castelo Branco	2022
	F7	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F8	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F9	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2022
	F10	Estudantes	EE Francisco Menezes Filho	2021
	G7	Estudantes	EE Maria Andrade Resende	2022
	G8	Estudantes	EE Maria Andrade Resende	2021
G9	Estudantes	EE Maria Andrade Resende	2024	

ANEXO B - ANÁLISE DE DADOS



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