

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL
EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Paula Balardin Ribeiro Aragão

**ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DESEMPENHO: ESTUDO DE
CASO DE POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Santa Maria, RS
2021

Paula Balardin Ribeiro Aragão

**ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DE
POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito Parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Orientadora Prof^a Dra^a Greici Sarturi

Santa Maria, RS
2021

ARAGÃO, PAULA BALARDIN RIBEIRO
ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS E DESEMPENHO: ESTUDO DE
CASO DE POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO / PAULA
BALARDIN RIBEIRO ARAGÃO.- 2021.
85 p.; 30 cm

Orientadora: GREICI SARTURI
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2021

1. STAKEHOLDERS 2. ENGAJAMENTO 3. POLÍTICAS PÚBLICAS
4. DESEMPENHO I. SARTURI, GREICI II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, PAULA BALARDIN RIBEIRO ARAGÃO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Paula Balardin Ribeiro Aragão

**ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DE
POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito Parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovado em 27 de agosto de 2021:

Greici Sarturi, Dra. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Keysa Manuela Cunha De Mascena, Dra (UNIFOR)

Leander Luiz Klein (UFSM)

Santa Maria, RS
2021

DEDICATÓRIA

A meus pais Suzete e Paulo e meus avós, que me ensinaram a perseverança através do exemplo. À minha amada irmã, que jamais faltou em minha vida e ao meu querido companheiro Vinicius, pelo apoio e compreensão durante o período dos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Antes de mais nada, agradeço à Deus pela vida que ainda me é dada, por estar finalizando esse trabalho com minha família presente e saudável, mesmo em um período tão difícil como o que temos vivido.

Minha mãe, obrigada por todas as inúmeras vezes que se colocou à minha disposição, que não hesitou em ajudar-me, concedendo teu integral apoio.

Minha irmã, obrigada por tornar meus dias sempre mais leves e alegres com tua presença luminosa.

Meu companheiro de vida, Vinicius, obrigada por ser meu suporte sempre que precisei, por compreender minhas escolhas, por ser meu apoiador incondicional.

Minha querida orientadora Greici, com quem tanto aprendi, serei eternamente grata por toda confiança que depositaste em mim, pelo trabalho que construímos juntas e por ter tido uma mestra tão incrível! Muito obrigada.

Agradeço a minha família e amigos que compreenderam minha ausência enquanto me dedicava à construção dessa pesquisa.

Minha gratidão também ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, bem como à Universidade de Santa Maria e aos mestres pela oportunidade do conhecimento.

EPÍGRAFE

“Conheça todas as teorias, domine todas as técnicas, mas ao tocar uma alma humana, seja apenas outra alma humana.” Carl Gustav Jung

RESUMO

ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* E DESEMPENHO: ESTUDO DE CASO DE POLÍTICA PÚBLICA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Autora: Paula Balardín Ribeiro Aragão

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Greici Sarturi

A presente pesquisa buscou analisar qual a relação entre os diferentes níveis de engajamento de *stakeholders* com o desempenho da política pública de educação municipal “COMDECampo” de Cachoeira do Sul - RS? Como objetivos específicos, foram estabelecidos: i) mapear os *stakeholders* da política pública municipal de educação; ii) verificar a percepção dos grupos de *stakeholders* em relação aos níveis de engajamento; iii) avaliar como os níveis de engajamento afetam a percepção de desempenho da política; iv) propor estratégias para melhorar o engajamento dos *stakeholders*. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem quantitativa. Foram mapeados os *stakeholders* da política pública municipal de educação, aplicando o questionário elaborado pela autora com base no estudo de Bowen et al. (2010) que propõe o engajamento em três níveis: transacional, transitório e transformacional, sendo composto por 24 afirmativas relacionadas à política pública, em uma escala *likert* de 5 pontos. A pesquisa considerou as quatorze escolas rurais do município, o que resultou uma amostra de 60 respondentes, sendo diretores, professores e membros da política pública. Os testes estatísticos de Kruskal-Wallis, Correlação e Regressão Linear Múltipla evidenciaram, principalmente pelos coeficientes crescentes de R^2 (32%, 37% e 44%) que o engajamento não somente afeta a percepção de desempenho por parte dos *stakeholders*, como essa percepção também cresce conforme cresce o nível de engajamento. Também foi possível observar que diferentes grupos de *stakeholders* possuem diferentes percepções dos níveis de engajamento, o que permite entender que tipo de estratégia é mais indicada. Além disso, a pesquisa propõe algumas estratégias de engajamento de *stakeholders*, demonstrando a importância do envolvimento das partes para o sucesso de uma política pública.

Palavras-chave: *Stakeholders*; Engajamento; Desempenho; Políticas Públicas

ABSTRACT

STAKEHOLDER ENGAGEMENT AND PERFORMANCE: CASE STUDY OF A MUNICIPAL EDUCATION PUBLIC POLICY

Author: Paula Balardin Ribeiro Aragão

Advisor: Prof^ª. Dr^ª. Greici Sarturi

This research sought to analyze what is the relationship between different levels of stakeholder engagement and the performance of the municipal education public policy "COMDECampo" of Cachoeira do Sul - RS? As specific objectives, it was established: i) to map the stakeholders of the municipal public policy of education; ii) to verify the perception of stakeholder groups in relation to levels of engagement; iii) to evaluate how levels of engagement affect the perception of policy performance; iv) to propose strategies to improve stakeholder engagement. This is a case study, with a quantitative approach. The stakeholders of the municipal public policy of education were mapped, applying the questionnaire prepared by the author based on the study by Bowen et al. (2010) that proposes engagement on three levels: transactional, transitional and transformational, consisting of 24 statements related to public policy, on a 5-point Likert scale. The survey considered the fourteen rural schools in the municipality, which resulted in a sample of 60 respondents, being principals, teachers, and public policy members. The statistical tests of Kruskal-Wallis, Correlation, and Multiple Linear Regression showed, mainly by the increasing coefficients of R² (32%, 37%, and 44%) that engagement not only affects the stakeholders' perception of performance, but this perception also increases as the level of engagement increases. It was also possible to observe that different stakeholder groups have different perceptions of engagement levels, which allows us to understand which type of strategy is most appropriate. In addition, the research proposes some stakeholder engagement strategies, demonstrating the importance of stakeholder engagement for the success of a public policy.

Keywords: Stakeholders; Engagement; Performance; Public Policies

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Estrutura da dissertação	14
Figura 02: Linha do tempo – marcos na política pública educacional.....	20
Figura 03: Modelo de avaliação de políticas públicas	23
Figura 04: Indicadores de desempenho	24
Figura 05: Mapa de <i>stakeholders</i>	26
Figura 06: Dimensões de <i>stakeholders</i>	28
Figura 07: Tipologia dos <i>stakeholders</i>	29
Figura 08: Processo de engajamento dos <i>stakeholders</i>	31
Figura 09: As três estratégias de engajamento	33
Figura 10: Percurso metodológico.....	35
Figura 11: Localização da cidade de Cachoeira do Sul no estado	37
Figura 12: Dimensões e subdivisões do processo de engajamento	38
Figura 13: Mapa de <i>stakeholders</i> da política pública COMDECampo.....	47
Figura 14: Comparação de pares hipótese nula 1 – Dimensão 1	55
Figura 15: Comparação de pares hipótese nula 2 – Dimensão 2	55
Figura 16: Comparação de pares hipótese nula 3 – Dimensão 3	57
Figura 17: Proposta de estratégia de engajamento de <i>stakeholders</i>	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Políticas públicas para educação em vigor no Brasil	21
Tabela 02: Cronologia das definições do termo <i>stakeholder</i>	27
Tabela 03: Dimensões e classes dos <i>stakeholders</i>	30
Tabela 04: Resumo metodológico e de resultados da pesquisa.....	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Afirmativas do instrumento relacionadas ao engajamento transacional.....	40
Quadro 02: Afirmativas do instrumento relacionadas ao engajamento transitório.....	40
Quadro 03: Afirmativas do instrumento relacionadas ao engajamento transformacional	41
Quadro 04: Afirmativas do instrumento relacionadas a percepção de desempenho da política	43
Quadro 05: Caracterização do perfil dos respondentes.....	48
Quadro 06: Estatísticas descritivas idade e tempo de atuação	49
Quadro 07: Estatísticas descritivas – dimensão 1 – engajamento transacional	50
Quadro 08: Estatísticas descritivas – dimensão 2 – engajamento transitório	51
Quadro 09: Estatísticas descritivas – dimensão 3 – engajamento transformacional	52
Quadro 10: Estatísticas descritivas – dimensão 4 – percepção de desempenho	53
Quadro 11: Teste de normalidade	54
Quadro 12: Análise das hipóteses de estudo – <i>Kruskall Wallis Test</i>	54
Quadro 13: Correlação entre variáveis.....	59
Quadro 14: Correlação entre variáveis grupo Professores	59
Quadro 15: Correlação entre variáveis grupo Diretores	60
Quadro 16: Correlação entre variáveis grupo Outros	61
Quadro 17: Análises dos modelos de Regressão.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Comparativo do número de publicações de acordo com as palavras-chave 13

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2	OBJETIVO GERAL	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4	JUSTIFICATIVA	11
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	14
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	POLÍTICA PÚBLICA	15
2.2	POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO	18
2.2.1	Políticas educacionais: contexto histórico	19
2.2.2	Políticas educacionais: exemplos e aplicações	20
2.3	DESEMPENHO DE POLÍTICA PÚBLICA	21
2.4	<i>STAKEHOLDERS</i>	25
2.4.1	Teoria dos <i>stakeholders</i>	25
2.4.2	Modelo de Saliência de <i>Stakeholders</i>	28
2.5	ENGAJAMENTO	31
2.5.1	Engajamento de <i>stakeholders</i> no setor público – O que vem sendo produzido?	32
3.	MÉTODO	35
3.1	TIPO DE PESQUISA	36
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.3	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	38
3.4	VARIÁVEIS DA PESQUISA	39
3.4.1	Variáveis independentes	39
3.4.2	Variável dependente	42
3.4.3	Variável de controle - Categorias	43
3.5	ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS	44
3.5.1	Modelo	44
3.5.2	<i>Outliers</i> e Observações Influentes	45
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	47
4.1	DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DOS RESPONDENTES	48
4.2	ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS DIMENSÕES DA PESQUISA	50
4.3	TESTES NÃO PARAMÉTRICOS	54
4.4	ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS	58
4.5	ANÁLISE DE REGRESSÃO DAS VARIÁVEIS	61
4.6	RESUMO METODOLÓGICO E DE RESULTADOS	64
5.	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
6.	PRODUTO – PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DE <i>STAKEHOLDERS</i>	68
7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS	72
	APÊNDICES	76

1 INTRODUÇÃO

O Brasil tem passado por mudanças em diversos âmbitos, o que tem feito emergir a necessidade de análise e de revisão das relações entre sociedade, governos e instituições. Diante dessas transformações econômicas, sociais, políticas e tecnológicas, as políticas públicas são a forma como o Estado garante os direitos à cidadania (TREVISAN ET AL. 2019).

Souza (2006) define políticas públicas como um campo do conhecimento que busca colocar o governo em ação além de analisar essa ação e, se for o caso, propor mudanças, caracterizando-se por uma abordagem multidisciplinar com o objetivo de solucionar as necessidades de interesse público. Para Secchi (2013) uma política pública é uma diretriz que é construída visando enfrentar um problema público, uma orientação à atividade ou falta dela de algum agente. O autor ainda complementa que as políticas públicas têm dois elementos fundamentais: intencionalidade pública e resposta ao problema público, o que permite entender que o que faz uma política pública ser estabelecida é o tratamento ou a resolução de um problema considerado relevante para o coletivo. Tomando formas e direcionamentos diferentes, as políticas públicas podem ser programas públicos, projetos de lei, campanhas publicitárias, e se dão nas mais diversas áreas: saúde, educação, meio ambiente, emprego e renda, previdência social, etc. (SECCHI, 2013).

Em relação à sua formulação, de acordo com o tipo de política, nível de investimento e estratégia, existem algumas limitações. No âmbito municipal, Teixeira (2002) destaca que o principal limite enfrentado na formulação de políticas públicas municipais são os recursos. Além do orçamento limitado, os atores municipais ainda sofrem com os mecanismos de distribuição dos recursos federais recebidos.

A educação, como destaca Bastos (2017) é vista como um dos âmbitos mais importantes para o desenvolvimento geral de uma nação, ponto principal para o equilíbrio cultural e social. Para tanto, é necessário que se busque, no seio das políticas públicas, todas as condições necessárias para oferecê-la de forma eficaz (BASTOS, 2017). Nessa perspectiva, a política pública a ser considerada nesse estudo é a voltada para a educação, especialmente tratando de uma política pública municipal – a COMDECampo – do município de Cachoeira do Sul – RS.

Para Fonseca (2013), as políticas públicas compreendem um processo de decisão política que tem por objetivo transformar uma realidade com diversos interesses envolvidos. Esses “interessados” ou atores são chamados *stakeholders*, conforme a definição de Freeman (1984) é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o alcance dos objetivos de uma organização ou então ser afetado pela busca desses objetivos.

A fim de que as organizações estabeleçam relacionamento e diálogo com seus atores, Freeman (1984) propõe um processo estratégico que envolve identificar e analisar cada um dos *stakeholders* e a partir disso desenvolver estratégias para atendimento das necessidades de cada um, bem como monitoramento dessas ações. Esse processo possibilita que a organização passe a gerir as partes envolvidas nas suas atividades, trabalhando para aumentar a participação e o envolvimento ou engajamento dos *stakeholders*.

Em relação a engajamento de *stakeholders*, Sherman & Ford (2014) destacam que, na implementação e na avaliação de intervenções governamentais, o engajamento é amplamente considerado um fator importante para o sucesso da adaptação. O processo de engajamento dos *stakeholders* se dá em um ciclo composto de quatro etapas: identificá-los, planejar o seu engajamento, gerenciar esse engajamento e monitorá-lo (PMI, 2013).

Hutahaeen (2016) determina que a análise da abordagem dos *stakeholders* é urgente, de modo que tanto as políticas públicas como as regulamentações locais que são geradas a partir dessa abordagem são bem mais qualificadas. As organizações podem ganhar legitimidade, gerenciar o risco social e até mesmo codesenvolver soluções inovadoras para problemas sociais com os membros da comunidade, através de uma estratégia de engajamento bem projetada (CAREY et al., 2007; apud BOWEN, NEWENHAM-KAHINDI, & HERREMANS, 2010).

Smith e Ingram (2002) abordam a importância da participação dos *stakeholders* e dos cidadãos no modelo da “nova governança”. Eles observam que a escolha da ferramenta é uma atividade mental de desenvolvimento e pedem a expansão da participação ou engajamento do cidadão e o alcance e autenticidade da democracia. Contribuindo, Ansell & Gash (2008) esclarecem que esse modelo de governança reúne diversos *stakeholders* em fóruns com órgãos públicos, para que eles se engajem na tomada de decisão que, geralmente, é orientada por consenso. Sobre medição de desempenho, Johnsen (2014) destaca que há uma longa tradição dentro das políticas públicas e gestão. Mesmo antes de novas reformas de gestão pública (NPM) no final da década de 1970, existiam discussões sobre resultados pretendidos e não pretendidos, efeitos funcionais e disfuncionais, sobre a implementação, uso e resultados de medição de desempenho em público gestão, etc. No setor público, indica-se que os modelos de desempenho considerem os diversos *stakeholders* na gestão pública, buscando controlar o contexto de incerteza e possíveis ambiguidades que afetam a elaboração e as decisões políticas (JOHNSEN, 2014). Contextualizados os temas tratados nesta pesquisa, serão apresentados a seguir os demais itens que compõe a sua introdução.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O engajamento de *stakeholders* na pesquisa tem recebido atenção nos últimos anos. O termo refere-se ao processo de envolvimento significativo daqueles que estão engajados em participar de decisões de programas. A literatura já trata da utilidade do engajamento de *stakeholders*, porém, há poucos exemplos de medição e avaliação do grau em que eles estão envolvidos nessas atividades e no impacto desse engajamento em resultados positivos. Esses tipos de avaliações têm sido limitados no escopo e em grande parte focadas em abordagens qualitativas o que dificulta a comparação entre programas ou instituições (BOWEN, HYAMS, GOODMAN, WEST, HARRIS, YU, 2017). Os autores também colocam que para se entender o tipo certo de medida de engajamento a ser usado, primeiramente é preciso desenvolver escalas que usem uma teoria ou modelo, que forneçam dados e que utilizem os principais elementos de engajamento que são criticamente importantes para envolver *stakeholders* (BOEWN ET AL, 2017).

Considerando isso e toda a teoria apresentada nos capítulos a seguir, foi estabelecido o problema norteador desta pesquisa: qual a relação entre os diferentes níveis de engajamento de *stakeholders* com o desempenho da política pública de educação municipal “COMDECampo” de Cachoeira do Sul - RS?

1.2 OBJETIVO GERAL

Analisar a relação entre os diferentes níveis de engajamento de *stakeholders* e o desempenho da política pública de educação municipal “COMDECampo” de Cachoeira do Sul – RS.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear os *stakeholders* da política pública municipal de educação;
- Verificar a percepção dos grupos de *stakeholders* em relação aos níveis de engajamento;
- Avaliar como os níveis de engajamento afetam a percepção de desempenho da política;
- Propor estratégias para melhorar o engajamento dos *stakeholders*.

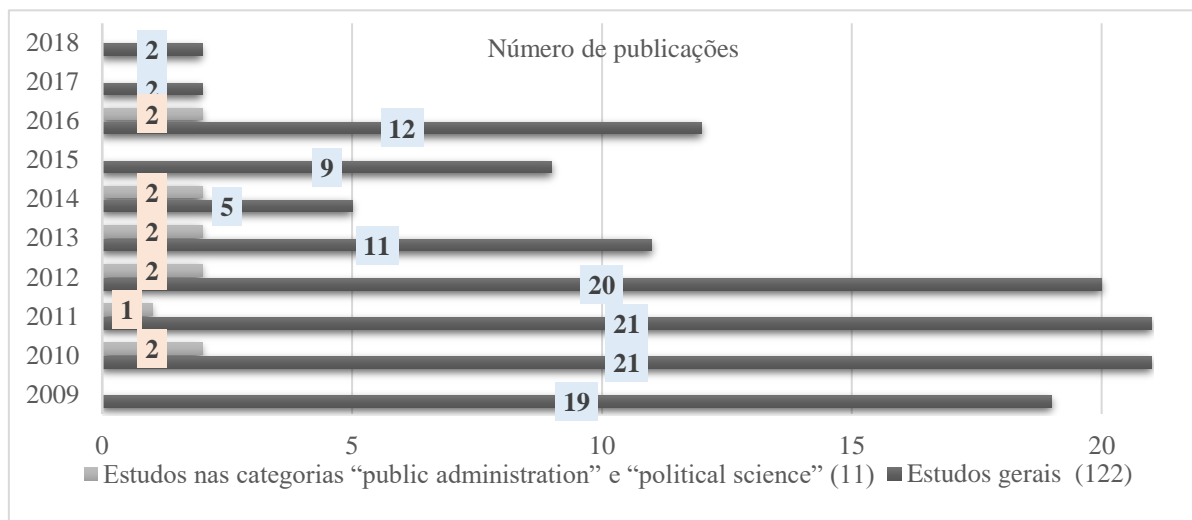
1.4 JUSTIFICATIVA

Analisando a literatura sobre os temas, Sherman e Forda (2014) concluíram que engajar *stakeholders* na avaliação da vulnerabilidade e implementação de intervenções de adaptação é amplamente considerado um fator importante para melhorar esses processos. A participação da sociedade (*stakeholders*) na formulação, aplicação ou manutenção de políticas públicas pode impactar fortemente no resultado dessas ações. De acordo com o poder que um *stakeholder* exerce sobre uma organização, ou no caso desse estudo, sobre uma política, ele tem influência considerável em seu sucesso ou fracasso (CLARKSON, 1995). Portanto, é imprescindível que, além do gerenciamento de interesses dessas partes, se conheça, mensure e monitore o seu engajamento.

Sterling et al., 2017, concluíram em seu estudo que desenvolver sistemas de valores diversos e múltiplos é fundamental para engajar *stakeholders* no momento e lugar certos e com os métodos certos. Os esforços de engajamento bem-sucedidos são construídos a partir da base de valor e do contexto local desses *stakeholders* e envolvem decisões fornecidas ou cocriadas por eles. É importante reconhecer que *stakeholders* têm diferentes motivações para participar de um programa. Confiança, reciprocidade, troca e respeito são variáveis críticas nas colaborações, e dependem de comunicação eficaz, transparência, divulgação, ligações explícitas entre participantes e benefícios ao longo da colaboração. Contextos socioeconômicos e políticos afetam o sucesso do engajamento, mas os desafios podem ser superados com estratégias bem desenhadas, nas quais a exigibilidade, a gestão adaptativa, o desenvolvimento de cenários e a avaliação são os principais componentes. A facilitação altamente qualificada é uma parte crucial da comunicação eficaz que pode ajudar a estabelecer metas comuns e reduzir conflitos. Os autores sugerem que mais trabalhos precisam ser feitos para reunir evidências robustas sobre os resultados, bem como sobre o design efetivo de projetos e métodos para engajar *stakeholders* (STERLING, et al., 2017).

Além disso, uma busca na base de dados *Web of Science*, considerando as palavras-chave “*engagement*” (no título) e “*stakeholders*” (em tópico), no período de 2009 a 2018 (últimos dez anos) a pesquisa retorna um total de 1.051 artigos indexados. Por outro lado, incluindo-se a palavra-chave “*public policy*”, esse número cai para 122 estudos. Quando aplicados os filtros de categoria “*public administration*” e “*political science*” o número diminui ainda mais, retornando somente onze publicações. Esse fato demonstra que ainda existem muitas lacunas a serem estudadas sobre a relação engajamento, *stakeholders* e políticas ou programas públicos. O Gráfico 01 traz a comparação da quantidade de estudos, de acordo com a combinação de palavras-chave:

Gráfico 01: Comparativo do número de publicações de acordo com as palavras-chave



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme demonstra o gráfico, os estudos gerais sobre engajamento de *stakeholders* tem aumentado na última década. Entretanto, os estudos submetidos nas categorias “*public administration*” e “*political science*”, ainda tem sido poucos, o que pode ser considerado um incentivo para a produção científica na área.

Bowen, Newenham-Kahindi e Herremans (2010), sugerem ao final de seu estudo que o conhecimento acerca das estratégias de engajamento comunitário (*stakeholders*), não se encontra suficientemente desenvolvido, porque embora haja alguma sugestões do que se deve fazer em relação ao envolvimento, há poucas provas empíricas sobre o que e quando realmente funciona.

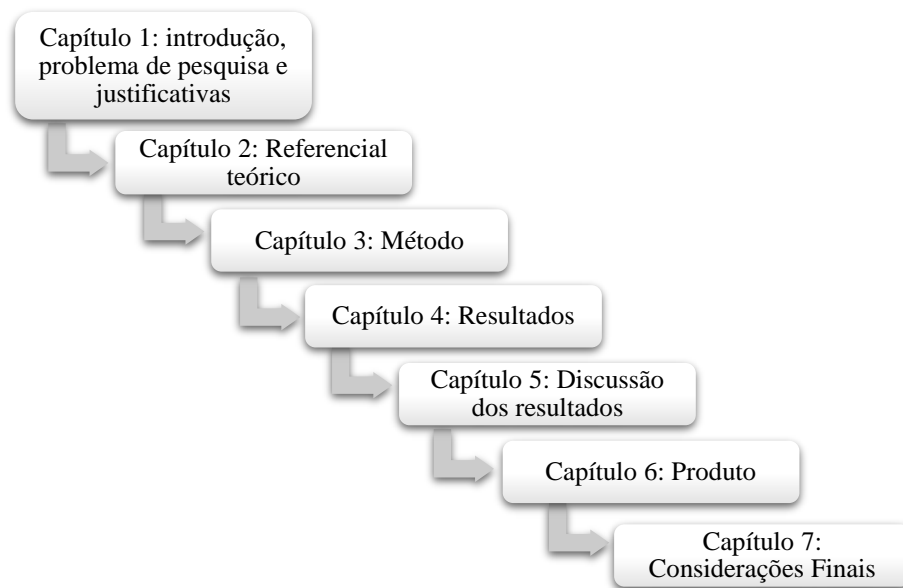
Na busca por melhorar o desempenho de programas e políticas públicas, os gestores podem optar por diversas formas de engajamento de *stakeholders*, não somente para que eles possam acompanhar o trabalho desenvolvido pela gestão, como também ter maior eficiência no atendimento das suas demandas. Sherman e Forda (2014) sugeriram que a participação da sociedade (*stakeholders*) na formulação, implementação e avaliação de políticas públicas pode impactar fortemente no resultado dessas ações. Portanto, entender os níveis de engajamento dos *stakeholders* da política pública municipal COMDECampo pode otimizar os processos desse programa, melhorando o contexto nos âmbitos educacional, social e econômico.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Essa dissertação é composta cinco capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução, problema e objetivos da pesquisa além das justificativas para a realização do presente estudo. O Capítulo 2 traz o referencial teórico, onde são apresentados os temas tratados nessa dissertação, servindo de embasamento para sua realização. Por sua vez, o Capítulo 3 apresenta o método de trabalho adotado e suas etapas, a fim de que se atinjam os objetivos propostos.

Os achados da presente pesquisa estão apresentados no item resultados, Capítulo 4 e no 5º a discussão dos resultados. Por fim, apresenta-se o produto dessa pesquisa no Capítulo 6 e as considerações finais no Capítulo 7. A estrutura desta pesquisa é ilustrada na Figura 01, abaixo:

Figura 01: Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo finalizado o capítulo introdutório dessa pesquisa, a seguir é apresentado o referencial teórico utilizado para o seu desenvolvimento, contemplando os temas políticas públicas, *stakeholders* e engajamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para servir de embasamento dessa dissertação, foram considerados os referenciais teóricos dos temas política pública, engajamento e *stakeholders*.

Sobre o primeiro tópico, serão tratadas as definições, aplicações e exemplos de políticas públicas, especialmente as voltadas para a educação, objeto de estudo desta pesquisa. Em relação ao tema engajamento, apresenta-se a conceituação e estudos realizados acerca do engajamento de *stakeholders* no setor público. Já no que diz respeito ao tema *stakeholders*, o referencial apresentado considera a Teoria dos *stakeholders*, o modelo de saliência e formas de engajamento.

2.1 POLÍTICA PÚBLICA

Para iniciar os estudos sobre política pública, é imprescindível compreender, além de suas definições, sua origem, as perspectivas e desdobramentos dos estudos acerca do tema.

Souza (2006) coloca em seu estudo “Políticas Públicas: uma revisão da literatura” que, como área do conhecimento e disciplina acadêmica, as políticas públicas surgem nos EUA estudando mais as produções do Estado do que propriamente sua análise e de suas instituições, enfatizando os estudos nas ações de governo.

Sendo amplamente discutida não só no Brasil, mas mundialmente, a expressão “política pública” assume diferentes significados. Secchi (2013) apresenta que países de língua latina costumam ter dificuldades para diferenciar dois termos da língua inglesa: *politics e policy*. Bobbio, Matteucci, & Pasquino (1998) esclarecem que o termo *politics* se refere a um conjunto de atividades humanas que são pertinentes ao Estado, enquanto *policy* no entendimento de Secchi (2013), denota algo mais concreto, relacionado a ações e decisões, o que mais se aproxima do significado que consideramos para “política pública”.

O autor também comenta sobre o protagonismo no estabelecimento das políticas públicas, que contempla duas abordagens. A primeira, estatista ou estadocêntrica, considera que as políticas públicas são monopólio de atores estatais, intimamente relacionadas às decisões do Estado. Já a segunda abordagem, multicêntrica ou policêntrica, propõe que existe uma rede de políticas públicas (*policy networks*), formada por atores governamentais, organizações privadas e não governamentais e organismos multilaterais. Nesse contexto, atribui-se o termo “pública” por conta do fato de que o problema que se busca resolver é de ordem pública, no entanto, a responsabilidade não fica estritamente ao governo. Desse modo, entende-se que as

políticas públicas são um campo multidisciplinar e complexo, que repercute na sociedade como um todo (SECCHI, 2013).

Souza (2006) coloca que, em relação à definição de políticas públicas, não existe uma teoria única ou mais adequada, mas destaca Dye (1984), Lynn (1980) e Mead (1995). O primeiro, define política pública como a ação – ou falta de – por parte o governo, o que ele escolhe ou não fazer. Já Mead (1995), complementando o estudo de Lynn (1980), conclui que política pública é parte de um campo de estudo que pode ser entendido como um conjunto de ações do governo que poderão produzir algum efeito.

Existem outras definições que confirmam a relevância do papel da política pública na solução de problemas sociais. Alguns autores que não concordam com essas definições, alegam que isso superestima o lado racional das políticas públicas, não considerando o que se entende como a “essência” dessas políticas, que acreditam ser a oposição de ideias e interesses (SOUZA, 2006).

A obra *"American Business, Public Policy, Case Studies and Political Theory"* de Theodore Lowi (1964), estabeleceu uma tipologia para as políticas públicas, baseando-se no seu “impacto esperado na sociedade” descritas abaixo (SECCHI, 2013):

- Políticas regulatórias: estabelecem padrões de comportamento, serviço ou produto para atores públicos e privados. Como exemplo, cita-se as políticas para segurança alimentar, para operações no mercado financeiro, códigos de trânsito etc.;
- Políticas distributivas: geram benefícios concentrados para alguns grupos de atores e custos difusos para toda a coletividade/contribuintes. Exemplos: subsídios, gratuidade de taxas para determinados usuários, incentivos fiscais etc.;
- Políticas redistributivas: concedem benefícios concentrados a algumas categorias de atores e implicam custos concentrados sobre outras categorias de atores. Um exemplo desse tipo de política são as cotas raciais para universidades, políticas de benefícios sociais ao trabalhador etc.;
- Políticas constitutivas: “são regras sobre os poderes e regras sobre as regras” (Lowi, p. 74, 1985), ou seja, são aquelas políticas que definem as competências, jurisdições e elaboração das políticas públicas. São chamadas de “meta-policies”.

Políticas públicas tomam formas diferentes, podendo ser programas públicos, projetos de lei, campanhas publicitárias, inovações tecnológicas, organizacionais etc. Nesse sentido, Secchi (2013) destaca que, provavelmente, a forma mais didática de se explicar um conceito é através do exemplo, portanto, apresentam-se algumas aplicações de políticas públicas nas mais diversas áreas:

- **Saúde:** programa de distribuição de medicamentos em uma parceria entre municípios, estados e Governo Federal, por meio do Sistema Único de Saúde (SUS);
- **Educação:** programa de reforço escolar para alunos com dificuldades de aprendizado em disciplinas do ensino fundamental do estado do Amazonas;
- **Segurança:** instalação de Unidades de Polícia Pacificadora (UPPs) em comunidades carentes do Rio de Janeiro;
- **Gestão:** metodologia de Avaliação de Desempenho Individual associado à remuneração variável para os servidores do Governo do estado de Minas Gerais;
- **Meio ambiente:** mecanismos de desenvolvimento limpo (MDL) criado pelo Protocolo de Quioto, da Organização das Nações Unidas (ONU), como estratégia de redução das emissões de gases de efeito estufa;
- **Saneamento:** Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei 12.305/2010);
- **Habitação:** programa Minha Casa, Minha Vida do governo federal em parceria com estados, municípios, bancos públicos e organizações da sociedade civil;
- **Emprego e renda:** programa Meu Primeiro Trabalho, do Governo do estado de São Paulo, voltado para estudantes das escolas públicas conseguirem inserção no mercado de trabalho;
- **Previdência social:** legislação especial que permite que trabalhadores rurais possam se aposentar, por idade, cinco anos antes que trabalhadores urbanos;
- **Planejamento urbano:** Plano Diretor de desenvolvimento territorial do município de Chapecó, em Santa Catarina.
- **Justiça e cidadania:** portaria emitida pelo Juiz da Comarca do município de José de Freitas, no Piauí, que proíbe o funcionamento de bares, restaurantes e boates após a meia noite;
- **Economia:** regime de câmbio flutuante definido pelo Banco Central, o qual permite que a taxa cambial do país varie de acordo com a oferta e a demanda da moeda;

- **Assistência social:** campanha do agasalho feita por organizações da sociedade civil, meios de comunicação, voluntários e Secretaria Municipal de Assistência Social do município de Araucária, no Paraná;
- **Relações internacionais:** atuação brasileira na coordenação da missão de paz da ONU no Haiti;
- **Cultura e esporte:** programa de fomento a projetos artísticos e culturais com recursos do Fundo de Apoio à Cultura do Distrito Federal;
- **Ciência, tecnologia e inovação:** Lei Municipal de Inovação de Florianópolis, que institui um fundo para projetos de inovação e um programa de incentivo à inclusão digital e capacitação tecnológica;
- **Infraestrutura e transportes:** Plano Nacional de Logística e Transportes (PNLT), elaborado pelo Ministério dos Transportes em parceria com o Ministério da Defesa.

Através dos exemplos trazidos no estudo de Secchi (2013), entende-se que o conceito de política pública é transversal a diversas áreas ou setores da intervenção política. No presente estudo, a política a ser considerada é a de Educação, por isso, o próximo tópico deste referencial trata especificamente desta política. Piana (2009), explica que cada vez mais, a educação tem ocupado lugar de destaque nas esferas econômica, política e cultural e da vida social, especialmente para conquistar-se a hegemonia política e cultural na sociedade.

Resumindo o cenário das políticas públicas educacionais no Brasil, que afetam diretamente a educação estadual e municipal, Moraes, Gonçalves, Vicente, & Julião (2017) evidenciam a necessidade da busca por respostas a algumas questões relevantes, o que permite constatar no cenário das universidades brasileiras e seus núcleos de pesquisa, além de outros espaços de discussão, uma crescente demonstração de interesse em relação às políticas públicas educacionais do Brasil, o que pode ser comprovado pelo volume considerável de produções acerca do tema.

2.2 POLÍTICA PÚBLICA DE EDUCAÇÃO

Considerada um dos âmbitos mais importantes para o desenvolvimento geral de uma nação, a educação deve ser vista como prioridade, ponto principal para o equilíbrio cultural e social. Para tanto, é necessário que se busque, no seio das políticas públicas, todas as condições necessárias para oferecê-la de forma eficaz (BASTOS, 2017). Esse tópico descreve o contexto histórico, exemplos e aplicações de políticas públicas educacionais, no âmbito nacional.

2.2.1 Políticas educacionais: contexto histórico

A análise da trajetória histórica das políticas educacionais no Brasil revela uma clara ligação com a forma conservadora e patrimonialista em que se formou a sociedade brasileira. Com suas bases constituídas por um modelo econômico agroexportador e de mão-de-obra escrava, a atenção ao direito à educação tardou em acontecer. Somente ao final do século XIX e início do século XX, quando o Estado assume um modelo intervencionista, a educação começa a ser reconhecida como necessária para o desenvolvimento do país (SANTOS, 2011).

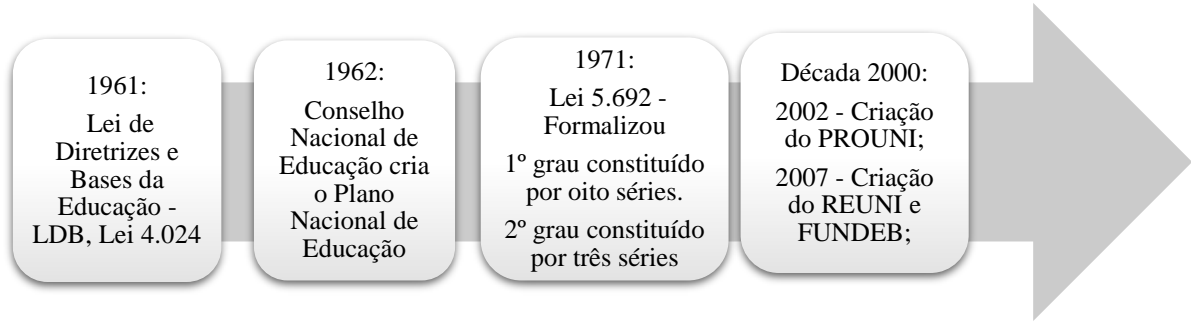
Santos (2011) coloca que o grande marco na trajetória da política pública educacional deu-se somente na década de 1930, com a regulamentação dessas políticas no país, através de decretos importantes, como 19.850 e 19.851, de 11 de abril de 1931, de criação do Conselho Nacional de Educação, disposições sobre a organização do ensino superior no Brasil e a adoção do regime universitário.

O Estado Novo de Getúlio Vargas, iniciado em 1937, foi o responsável pela segunda reforma do ensino no Brasil estabelecendo novas diretrizes, tais como (SANTOS, 2011):

- Decreto-lei 4.048, de 22 de janeiro de 1942, Lei Orgânica do Ensino Industrial.
- Decreto-lei 4.073, de 30 de janeiro de 1942, que cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).
- Decreto-lei 4.244, de 9 de abril de 1942, Lei Orgânica do Ensino Secundário.
- Decreto-lei 8.621 e 8.622, de 10 de janeiro de 1946, cria o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC).

A partir deste período, apresenta-se uma linha do tempo da política pública educacional brasileira:

Figura 02: Linha do tempo – marcos na política pública educacional



Fonte: Elaborado pela autora

Mesmo com as mudanças ocorridas ao longo dos anos, Castro & Tavares (2017) observam que as políticas públicas de educação ainda têm muito a avançar, especialmente em relação às oportunidades para grupos em desvantagem social, para que a sociedade em sua totalidade possa usufruir dos benefícios de uma educação de qualidade. Finalizando, os autores sugerem que, embora sejam necessários, os avanços – e mesmo os retrocessos - dessas políticas ainda permanecem “condicionados ao contexto político, social, histórico, econômico e cultural no qual essas políticas são forjadas” (CASTRO & TAVARES, p. 21, 2017).

2.2.2 Políticas educacionais: exemplos e aplicações

No Brasil, a educação pública se consolidou como prioridade do Estado somente no início do século XX, por conta da transição de uma sociedade agrária pra uma sociedade urbana e capitalista, onde a escolarização se torna uma peça imprescindível para o desenvolvimento da educação via sistema público no país (CASTRO E TAVARES, 2017). Conforme destaca Silva (2003), nesse período o sistema educacional brasileiro teve rápida expansão em todos os níveis, com considerável aumento de matrículas no sistema nacional de ensino. A educação infantil cresceu em três vezes mais, foi duplicado o número de alunos no ensino fundamental e o ensino médio que, na década de 1970 contava com cerca de um milhão de inscritos, passou a ter sete milhões no final dos anos 1990. No ensino superior, a procura aumentou em cerca de cinco vezes mais. Sobre a realidade brasileira, Piana (2009) destaca que “as políticas públicas sempre foram sinônimo de assistência, filantropia e bem-estar”. Buscando manter a ordem social, o Estado intervém nas questões sociais por meio de medidas parcelares.

De forma a exemplificar as políticas públicas educacionais, a Tabela 01 abaixo apresenta algumas das políticas em prática no Brasil, bem como sua descrição, conforme dados do Ministério da Educação (MEC, 2019):

Tabela 01: Políticas públicas para educação em vigor no Brasil

Política / Programa	Criação	Descrição	Público a que se destina
Fundo de Financiamento Estudantil (FIES)	2001	Tem como objetivo conceder financiamento a estudantes em cursos superiores não gratuitos, com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC e ofertados por instituições de educação superior não gratuitas aderentes ao programa.	Candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), com renda familiar per capita máxima de três salários mínimos.
Programa Universidade para Todos - Prouni	2004	Tem como finalidade a concessão de bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas.	Estudantes egressos do ensino médio da rede pública ou da rede particular na condição de bolsistas integrais, com renda familiar per capita máxima de três salários mínimos.
Sistema de Seleção Unificada (Sisu)	2012	Sistema informatizado do Ministério da Educação por meio do qual instituições públicas de ensino superior oferecem vagas a candidatos participantes do Enem.	Candidatos participantes do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem).

Fonte: Elaborado pela autora

Cada vez mais, a educação tem ocupado posição de destaque nas mais variadas esferas, como econômica, política e cultural, tornando-se um tenso campo da vida social, alvo de disputas entre diferentes grupos e segmentos sociais, principalmente pela busca por uma hegemonia política e cultural na sociedade (PIANA, 2009). A autora ainda destaca que as legislações brasileiras tem defendido uma educação de acesso a todos, com qualidade e condições de inserção no mercado de trabalho. Apresentado o tópico sobre as políticas públicas, o próximo item é dedicado ao tema desempenho de políticas públicas.

2.3 DESEMPENHO DE POLÍTICA PÚBLICA

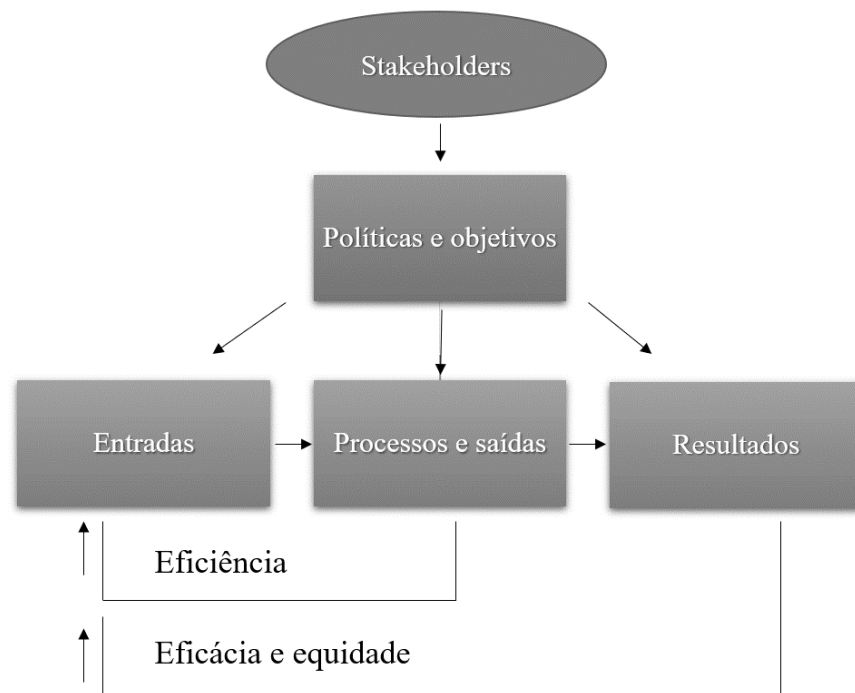
O desempenho no setor público tem recebido considerável atenção nas disciplinas acadêmicas de administração e gestão públicas, onde o foco está em grande parte nos aspectos "técnicos" da medição de desempenho, como projetar bons instrumentos de medição e práticas organizacionais, criar arranjos eficazes de governança de desempenho e a medição do desempenho de impacto sobre o desempenho organizacional e do setor público (LEWIS, 2015).

Para tratar-se sobre desempenho de política pública, será considerado o estudo de Johnsen (2014), que analisou o estado de medição do desempenho na gestão pública, avaliando experiências em políticas públicas ao longo de vinte e cinco anos, coletadas principalmente em evidências de estudos empíricos, buscando identificar as 'grandes perguntas' e suas respostas sobre os problemas na medição de desempenho. Importante destaque feito pelo autor, para o fato de que a medição de desempenho na gestão pública é amplamente criticada, chegando até mesmo a ser ridicularizada, mas nas duas últimas décadas tem apresentado uma ploriferação de medidas de performance, praticamente acompanhando setores privados (por exemplo, indústrias) (JOHNSEN, 2014).

O autor esclarece que por medição de desempenho compreende-se os indicadores de eficiência, eficácia e patrimônio que se destina a ser usado para melhorar a tomada de decisão racional na área administrativa e processos políticos. Complementando, Mayston (1985) explica que esse desempenho pode ser considerado análogo uma análise custo x benefício.

Johnsen (2014) também explica que políticas são criadas ou representadas de formas diferentes porque diferentes *stakeholders* são afetados de forma diferente por incertezas, ambiguidades, e influência pública. O modelo indicado por ele para avaliação de políticas públicas consiste em três etapas principais: implementação (entradas), uso (processo e saídas) e resultados da medição de desempenho. O modelo é ilustrado abaixo, na figura 03:

Figura 03: Modelo de avaliação de políticas públicas



Fonte: Johnsen (2014)

De posse das informações encontradas na literatura já apresentada, buscou-se compreender o que determina o desempenho de uma política pública no nosso país. Para isso, serão utilizados os parâmetros apresentados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos no Guia Metodológico para Indicadores, que contempla orientações básicas aplicadas à Metodologia do Plano Plurianual - PPA 2016 – 2019 (BRASIL, 2018).

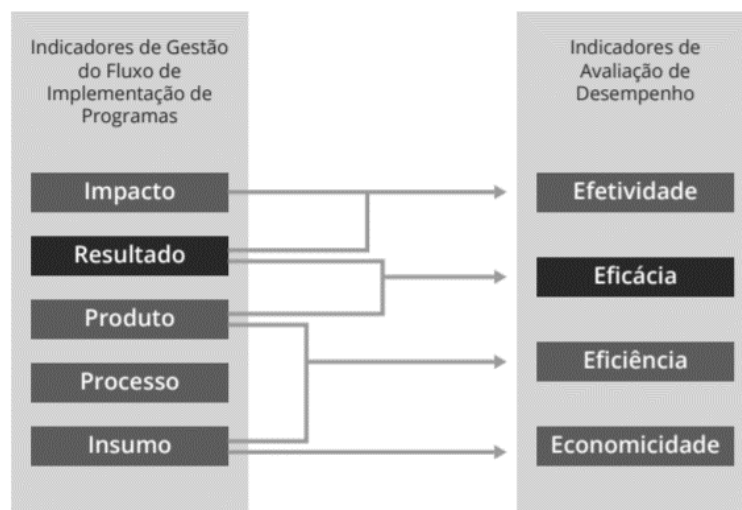
Segundo esse Guia, os indicadores de desempenho de uma política pública são:

- **Economicidade:** mensura os gastos incorridos na obtenção dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados planejados. Busca minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos, e por isso requer um sistema que estabeleça referenciais de comparação e negociação;
- **Eficiência:** essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Portanto, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou quando os mesmos produtos e/ou serviços forem obtidos com menor quantidade de recursos;

- **Eficácia:** aponta a frequência ou a medida com que um programa governamental atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, avalia-se se estas foram atingidas ou superadas;
- **Efetividade:** mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa. É o que realmente importa para efeitos de transformação social.

Resumidamente, indicadores de economicidade demonstram se foi possível diminuir gastos e os de eficácia, se foi cumprido o prometido. Os de eficiência, se foi possível fazer mais com menos. Os de efetividade, se a missão foi ou está sendo cumprida (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA E INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA, 2018). O Guia apresenta uma ilustração para resumir a função de cada indicador de desempenho em relação aos indicadores de Gestão do Fluxo de Implementação de Programas, apresentado abaixo, na Figura 04:

Figura 04: Indicadores de desempenho



Fonte: (BRASIL, 2018)

Associado à insumo, o cálculo da economicidade depende da existência de insumos que são usualmente medidos pelo seu custo. Já para calcular a eficiência do processo, são comparados os bens ou serviços produzidos com a soma dos custos dos insumos utilizados. A eficiência do processo é medida pela quantidade disponibilizada de determinado bem ou serviço

em relação ao custo para disponibilizá-los. A eficácia, por sua vez, depende dos produtos e dos resultados obtidos associados aos objetivos da intervenção. Esse índice mede o grau de atingimento desses objetivos. Nesse contexto, “produtos” equivalem aos bens e serviços entregues à sociedade, enquanto que os resultados equivalem às modificações no comportamento, condições ou situações decorrentes dos produtos entregues. Finalmente, tem-se a ideia de efetividade, que consiste em mensurar os efeitos da intervenção pública na realidade social sobre a qual incidiu a intervenção. Às vezes o impacto esperado se confunde com os resultados finais a serem alcançados. Contudo, o impacto deve ser visto como um efeito dos resultados finais, que podem ou não serem previstos previamente (BRASIL, 2018).

Wholey e Newcomer (1997) destacam que no setor público as expectativas de medição de desempenho são mais complicadas. Nesses casos, esse processo precisa considerar não apenas objetivos organizacionais, como nas instituições privadas, mas também as demandas de cidadãos (*stakeholders*) em relação à eficácia dos programas. Finalizadas as colocações sobre políticas públicas e seu desempenho, o próximo tópico abordará as teorias relacionadas à *stakeholders*.

2.4 *STAKEHOLDERS*

Nas pesquisas existentes sobre a natureza do relacionamento entre uma organização e seus *stakeholders*, grande parte se concentraram no processo pelo qual os gerentes de alto nível lidam com múltiplas reivindicações, muitas vezes conflitantes, feitas por vários *stakeholders* a uma organização (NEVILLE E MENGUC (2006) apud BOESSO E KUMAR, 2016).

2.4.1 Teoria dos *stakeholders*

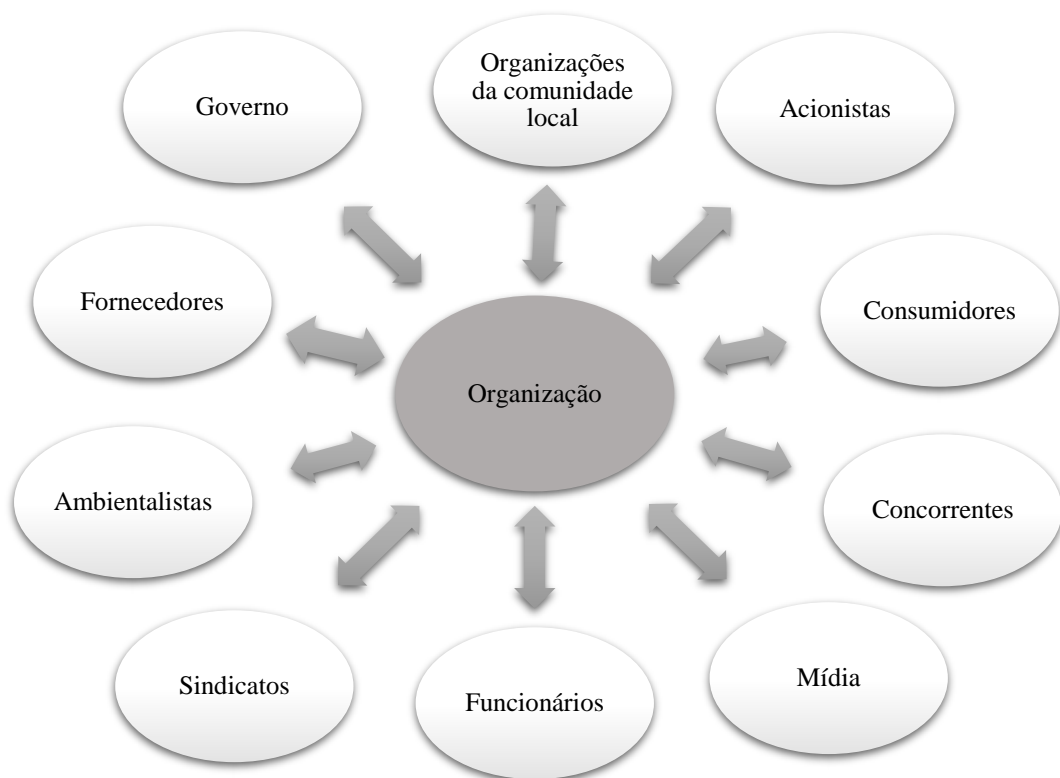
A palavra *stakeholder* apareceu pela primeira vez no memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI), em 1963, no intuito de contrapor a ideia de que os acionistas são os únicos para quem a organização deve respostas (FREEMAN (1984); FREEMAN, HARRISON, PARMAR, & COLLE (2010)).

Após isso, Freeman (1984) dedicou-se a definir o termo *stakeholder* e em sua obra “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” apresentou uma teoria que é amplamente considerada nos estudos acerca do tema. Segundo o autor, *stakeholder* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o alcance dos objetivos de uma organização ou então ser afetado pela busca desses objetivos. A teoria proposta é estruturada em duas questões: 1) qual é o propósito

da empresa e 2) qual a responsabilidade dos gestores para com os seus *stakeholders*. Complementando, Clarkson (1995) diz que os *stakeholders* são aquelas que possuem, ou que reivindicam, propriedade, direitos ou interesse em uma corporação e suas atividades passadas, presentes ou futuras.

Estudos relacionados a planejamento corporativo, antecessores da teoria dos *stakeholders*, reconheceram que esses podem colocar limites nas ações organizacionais. Por conta disso, os gestores precisam entender as necessidades de cada um desses atores e desenvolver estratégias que atendam a todos (FREEMAN, 1984). Para tornar possível a análise dos interesses de cada *stakeholder*, é necessária a construção de um mapa de identificação dos mesmos (SCHIAVONI, MORAES, CASTRO, E SANTOS, 2013). A Figura 05 traz uma ilustração do modelo de mapa de *stakeholders*:

Figura 05: Mapa de *stakeholders*



Fonte: Schiavoni et al. (2013) – adaptação de Freeman (1984, p. 25)

Moura (2016) trouxe em seu estudo uma cronologia das definições conceituais empregados ao termo *stakeholder*, apresentada na Tabela 02:

Tabela 02: Cronologia das definições do termo *stakeholder*

Stanford - memorando, 1963	"Grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir" (citado em Freeman & Reed, 1983 e Freeman,1984).
Rhenman, 1964	"Existem em função da empresa, a fim de alcançar objetivos particulares e sobre os quais a depende a existência da empresa" (citado em Nasi. 1995).
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	"Impulsionado por seus próprios interesses e metas, são participantes de uma empresa e sobre eles reside a dependência da firma "(citado em Nasi.1995).
Freeman & Heed, 1983	Ampla: "pode afetar a concretização dos objetivos de uma organização, ou ainda serem afetados pela conquista dos objetivos de uma organização". Limite: "grupos dos quais a organização é dependente para a sua sobrevivência".
Freeman, 1984	"Pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos organizacionais".
Freeman & Gilbert, 1987	"Pode afetar ou é afetado por um negócio".
Cornell & Shapiro, 1987	"Pretendentes" que têm "contratos".
Evan & Freeman, 1988	"Têm uma participação ou reclamação sobre a empresa".
Evan & Freeman, 1988	"Benefício a partir de ou são prejudicados por. E cujos direitos são violados ou respeitado por ações corporativas".
Bowie, 1988	"Sem cujo apoio a organização deixaria de existir"
Alkhalaji, 1989	"Grupos para os quais a empresa é responsável".
Carroll, 1989	"Afirma ter um ou mais tipos de interesses de um direito (legal ou moral), como por exemplo propriedade ou título legal para a bens ou propriedade da empresa ".
Freeman & Evan, 1990	"Detentores de contratos".
Thompson <i>et al.</i> , 1991	Em "relação com uma organização".
Savage <i>et al.</i> , 1991	"Tem interesse nas ações de uma organização e na capacidade de influenciá-la".

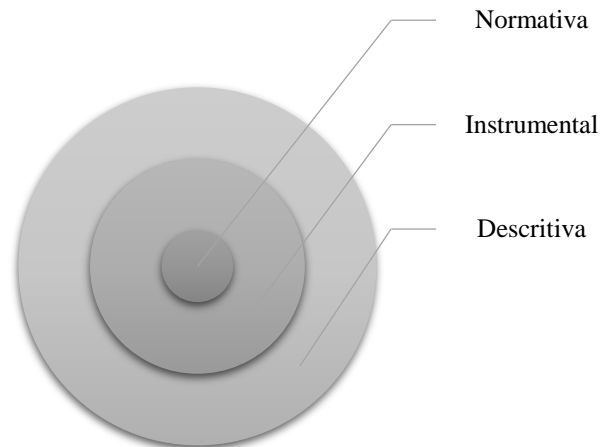
Fonte: (MOURA, 2016)

Os *stakeholders* podem ser classificados como primários e secundários. Os primários são aqueles cruciais para sobrevivência e lucratividade da organização, tais como funcionários, fornecedores e clientes. Já aqueles *stakeholders* que mesmo que afetem ou sejam afetados pela empresa, não são essenciais para sua sobrevivência, são classificados como secundários, como, por exemplo, governo, sindicatos etc. (CLARKSON, 1995).

Donaldson e Preston (1995) contribuem propondo que o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* pode ser classificado em três dimensões: descritiva/empírica, instrumental e normativa. A dimensão descritiva diz respeito ao momento em que a teoria é utilizada para descrever, e até mesmo explicar, o comportamento de uma determinada organização. Já a dimensão instrumental une a teoria e os dados descritivos, tornando possível verificar se há ou não conexão entre a gestão de *stakeholders* e a busca dos objetivos corporativos (bom desempenho, lucro etc.). Por sua vez, a dimensão normativa é quando a teoria é utilizada para

interpretar a função da organização, inclusive identificando suas diretrizes morais ou filosóficas para suas operações (DONALDSON & PRESTON, 1995). A Figura 06 apresenta a ilustração dessas dimensões:

Figura 06: Dimensões de *stakeholders*



Fonte: (Donaldson e Preston, 1995, p. 74)

O tópico a seguir dá continuidade aos estudos acerca dos *stakeholders*, tratando sobre seus atributos, através do modelo de saliência proposto por Mitchell, Agle, & Wood (1997) em seu estudo “*Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*”. Logo após, o tópico abordado será o engajamento.

2.4.2 Modelo de saliência de *stakeholders*

De forma a complementar e atualizar a teoria original de Freeman, Savage et al. (1991) sugeriram a avaliação do potencial de cada *stakeholder* considerando o seu poder de ameaçar ou de cooperar com a organização. Já os autores Mitchell, Agle, & Wood (1997) desenvolveram um modelo de estudo capaz de identificar a saliência de cada *stakeholder*, tendo como base a percepção de gestores em relação aos atributos poder, legitimidade e urgência. Nesse contexto, saliência pode ser entendida como o grau de prioridade com que os gestores atendem as demandas de cada ator envolvido. A Figura 7 demonstra o estudo de classificações nas 7 classes de *stakeholders*:

Figura 07: Tipologia dos *stakeholders*



Fonte: Mitchell et al. (1997, p. 87)

Considerando os três atributos poder, legitimidade e urgência, os autores propõem uma classificação em três grandes dimensões: *stakeholders* “latentes”, “expectantes” e “definitivos”. Os *stakeholders* considerados “latentes” são aqueles que não dedicam atenção ou reconhecimento à organização, e que os gestores pouco conhecem as necessidades. Esses *stakeholders* possuem somente um dos três atributos, e são classificados como (MITCHELL, AGLE, & WOOD, 1997):

- **Adormecidos:** quando possuem somente o atributo poder. Eles podem ter força para demonstrar sua vontade, mas como não possuem os atributos legitimidade e urgência, seu poder é inutilizado.
- **Arbitrários:** possuem somente legitimidade, não tendo poder de influência, nem urgência, não pressionam os gestores a se envolverem com suas demandas.
- **Reivindicadores:** tem como atributo somente a urgência. Sem poder e legitimidade, é insuficiente para terem suas necessidades atendidas.

Já os *stakeholders* que recebem dois ou três atributos são classificados como “expectantes”. A combinação de dois ou três desses atributos aumenta a necessidade de resposta por parte dos gestores aos *stakeholders*, que são pertencem as seguintes classes:

- **Dominante:** aquele tem poder e legitimidade. Sua capacidade de ação sobre a organização aumenta, por conta da legitimidade de suas reivindicações.
- **Perigoso:** conta com poder e urgência e, muitas vezes, faz uso do poder de forma coercitiva.
- **Dependente:** esse *stakeholder* possui legitimidade e urgência, mas dependem de outros *stakeholders* para alcançarem seus objetivos.

Por sua vez, os *stakeholders* na última categoria, “definitivos”, são considerados assim quando possuem todos os atributos: poder, legitimidade e urgência. Eles devem ser percebidos e tratados como prioridade pelos gestores. A falta dessa atenção pode ocasionar consequências que afetam amplamente a organização.

Como forma de resumo, Moura (2016) elaborou em seu estudo um esquema ilustrativo da classificação de dimensões e atributos de cada *stakeholder*, de acordo com a teoria de Mitchell et al. (1997), trazida abaixo na Tabela 02:

Tabela 03: Dimensões e classes dos *stakeholders*

Classes		Atributos		
		Poder	Legitimidade	Urgência
Latente	Adormecidos	✓		
	Arbitrários		✓	
	Reivindicadores			✓
Expectante	Dominante	✓	✓	
	Perigoso	✓		✓
	Dependente		✓	✓
	Definitivo	✓	✓	✓

Fonte: Adaptação de Moura (2016)

A fim de que as organizações estabeleçam relacionamento e diálogo com seus atores, Freeman (1984) propõe um processo estratégico que envolve identificar e analisar cada um dos *stakeholders* e a partir disso desenvolver estratégias para atendimento das necessidades de cada um, bem como monitoramento dessas ações. Esse processo possibilita que a organização passe a gerir as partes envolvidas nas suas atividades e pode ser feito através do modelo de saliência

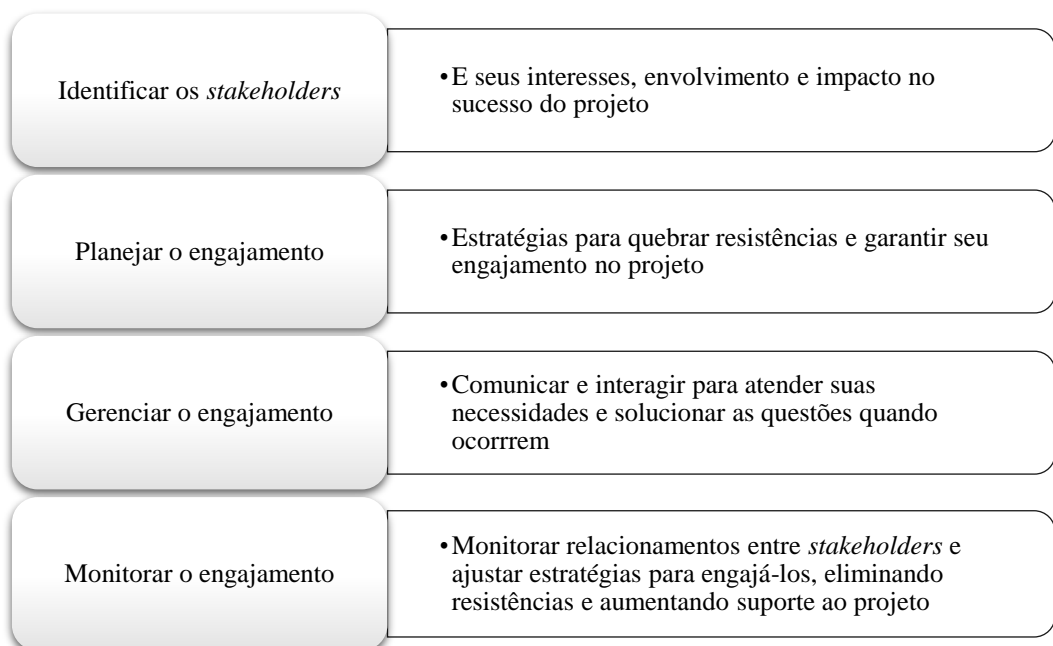
descrito de Mitchell et al. (1997). No próximo item do referencial teórico, será tratado o tema engajamento.

2.5 ENGAJAMENTO

O engajamento, conforme Fredricks, Blumenfeld, & Paris (2004), pode ser caracterizado a partir de três dimensões: comportamental, emocional e cognitivo. A dimensão comportamental contempla a participação e o envolvimento em uma atividade, especialmente no domínio da sua realização. A segunda dimensão, a emocional, se relaciona às reações afetivas e emocionais diante das atividades e dos diversos elementos que a constituem e dela fazem parte. A dimensão cognitiva diz respeito ao investimento psicológico, no sentido da compreensão do que se faz em determinada atividade, especialmente dos conceitos por ela abrangidos (Fredricks et al., 2004). Faria (2008) destaca que o conceito de engajamento deve ser compreendido na inter-relação das dimensões comportamental, emocional e cognitiva.

A Figura 08 ilustra a ideia de processo de engajamento dos *stakeholders* no que diz respeito a um projeto específico, no caso desse trabalho, a política pública municipal de educação, trazida na obra “*A guide to the project management body of knowledge*” (PMI, 2013):

Figura 08: Processo de engajamento dos *stakeholders*



Fonte: (PMI, 2013)

O primeiro estágio do processo de engajamento consiste na identificação dos *stakeholders*, dos seus interesses e do impacto que exercem no sucesso do projeto. O segundo estágio compreende o planejamento do engajamento desses *stakeholders*, através do estabelecimento de estratégias para diminuir a resistência e garantir o engajamento no projeto. Dando sequência, o terceiro ponto desse processo está em gerenciar o engajamento dos *stakeholders*, trabalhando a comunicação e a interação na busca do atendimento das necessidades e solução de questionamentos que possam surgir. Finalmente, monitorar o engajamento dos *stakeholders* encerra o processo, realizando o acompanhamento do relacionamento entre as partes. Haddaway, et al. (2017), trazem em seu estudo que existe uma série de desafios no engajamento dos *stakeholders*, mas que eles não devem evitar esse processo, e sim destacar ainda mais necessidade de um engajamento cuidadosamente planejado, imparcial e equilibrado.

2.5.1 Engajamento de *stakeholders* no setor público – o que vem sendo produzido?

Para elaboração desse tópico, buscou-se estudos já realizados voltados para compreender o engajamento de *stakeholders* no setor público. Inicialmente, apresentam-se alguns achados da pesquisa de Bowen et al. (2010) que analisou, através de uma revisão sistemática, as produções sobre engajamento de comunidades, concluindo que a estratégia de engajamento é limitada por pelo menos três problemas com a literatura atual.

O primeiro deles é que a pesquisa sobre o engajamento de comunidades tem sido impulsionada principalmente pela compreensão do fenômeno, e não por extensões dedutivas de teorias disciplinares. Nesse contexto, os investigadores tomam por base uma vasta gama de espectros, experiências e literaturas, o que não é necessariamente problemático, mas traz a consequência de “espalhar” a pesquisa sobre o tema nas mais diversas disciplinas.

O segundo limitador é que muitas vezes existe uma desconexão entre a retórica e a realidade do envolvimento da comunidade, situação que não é bem-vista. A literatura está repleta de conceitos como “parceria”, “colaboração”, mas usados de forma inconsciente, podendo ter diversos significados de ações diferentes, tornando muito difícil a comparação dessas estratégias.

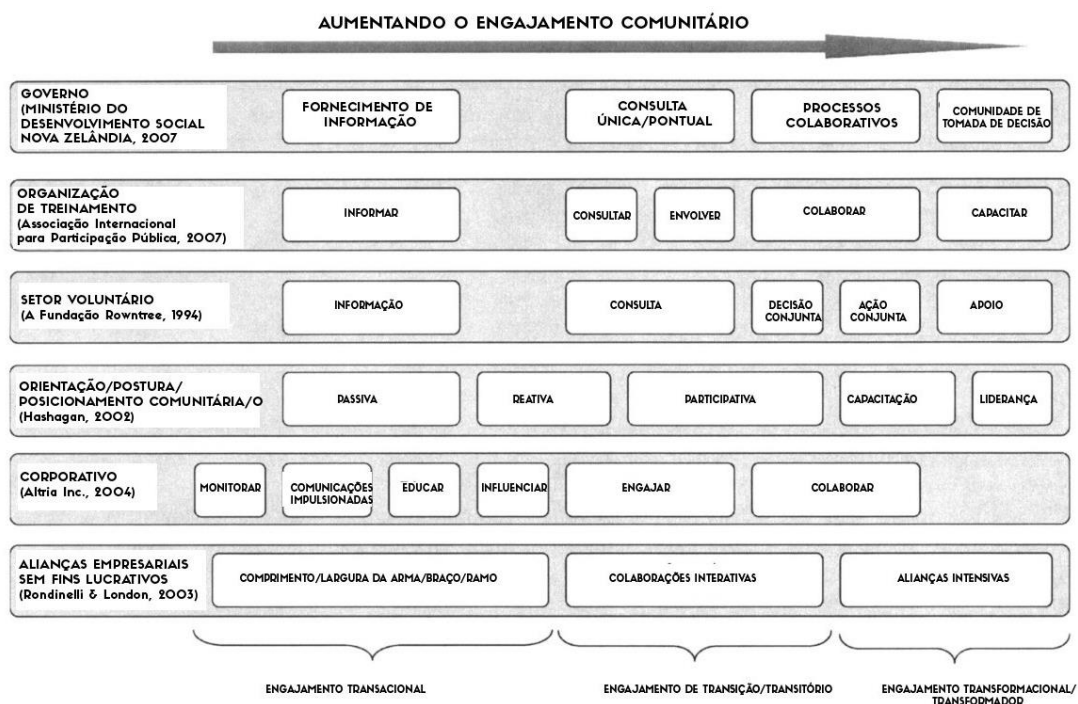
Por fim, o terceiro fator de limitação é que todo estudo, por melhor que seja realizado, só consegue produzir *insights* sobre um só ponto, uma forma limitada de comunidade, ações e consequências de engajamento. É comum concentrar-se em um só fenômeno, como filantropia, emprego voluntário, projeto de consultas à comunidade, e posteriormente rotular esses estudos

de “engajamento estratégico de comunidade”. Para os autores, ainda não se tem um mapa convincente ligando antecedentes com ações apropriadas e o desempenho provável do envolvimento da comunidade em várias estratégias.

Através da pesquisa de revisão da literatura, os autores puderam reunir informações suficientes para estabelecer alguns critérios sobre engajamento comunitário. Pelos achados da pesquisa, existem níveis crescentes de engajamento, desde o compartilhamento unidirecional de informações, passando pelo diálogo e colaboração bidirecionais, até a liderança da comunidade. uma tipologia de três estratégias de engajamento: transacional, transitório e transformador.

O engajamento transacional é o nível mais básico no processo de engajamento, onde a comunicação é transacional e unilateral. O estágio intermediário de envolvimento é o transitório, que é caracterizado pela comunicação, consulta e colaboração bidirecionais. Finalmente, a última fase ou estratégia de engajamento é a transformacional. A forma mais proativa de engajamento, que é caracterizada por aprendizado conjunto e criação de sentido, gerenciamento conjunto de projetos com comunidades e liderança na tomada de decisões. Como contribuição para estudos acerca do tema, a Figura 09, imagem do estudo original e traduzida pela autora, apresenta os resultados dessa proposta, as três estratégias de engajamento:

Figura 09: As três estratégias de engajamento



Fonte: Bowen et al., 2010, traduzido pela autora

Em relação ao objeto de estudo dessa presente pesquisa, as políticas públicas podem influenciar não apenas o processo de envolvimento da comunidade, mas também identificar áreas prioritárias substantivas para incluir as preocupações da comunidade nos processos organizacionais (BOXELAAR, PAINE, E BEILIN, 2006).

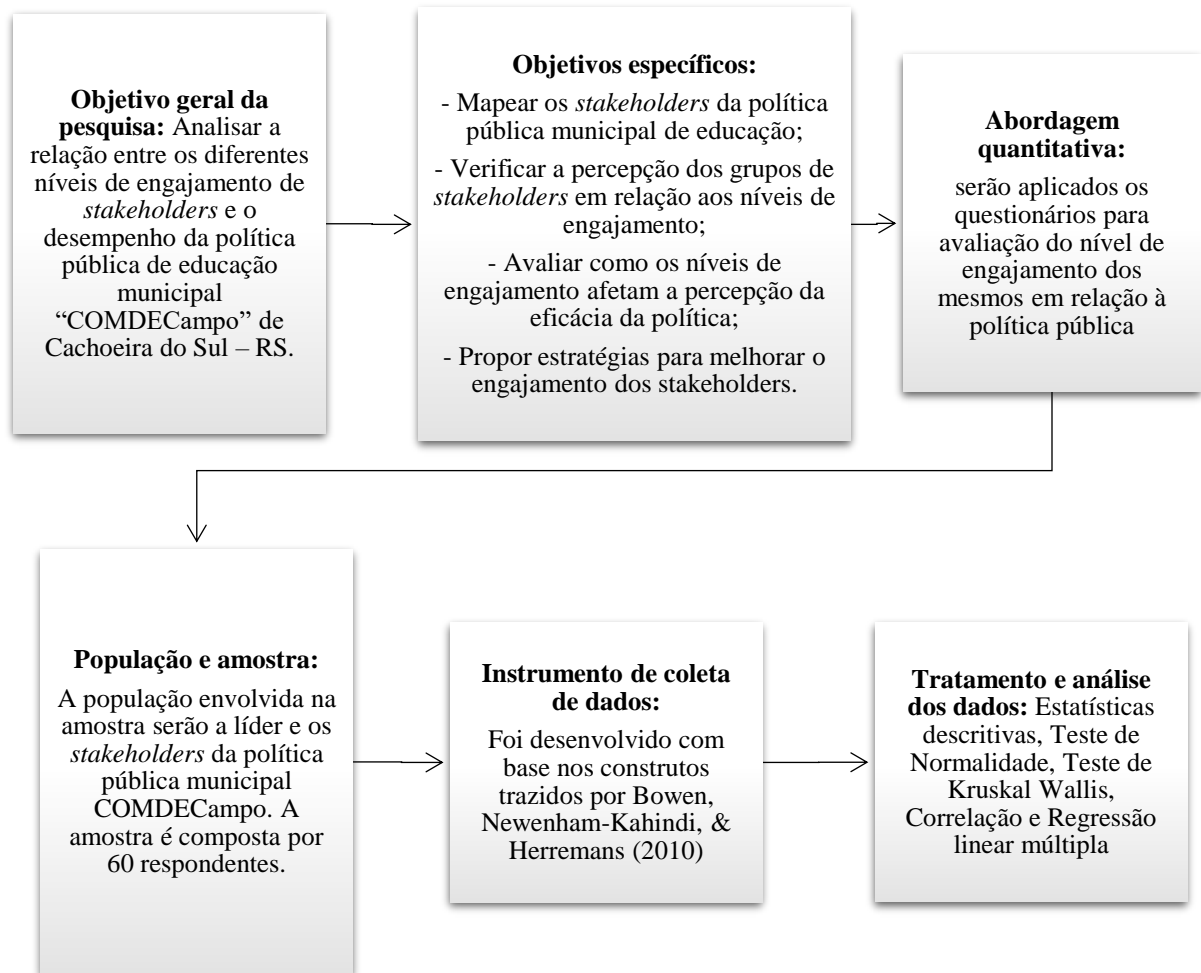
Bonsón, Royo, & Ratkai (2014) buscaram medir o impacto dos tipos de mídia e conteúdo sobre o engajamento dos *stakeholders* através de páginas do Facebook dos governos locais da Europa Ocidental. A fim de obter legitimidade social os governos locais devem voluntariamente fornecer informações de acordo com as expectativas da sociedade, o que se conhece por transparência. Portanto, ter uma página no Facebook pode ser considerado como um sinal de transparência e responsabilização (BONSÓN et al., 2014).

Analisando as informações geradas por cada mídia compartilhada e a interatividade da população, o estudo apresentou como resultado que o conteúdo e os tipos de mídia expostos nas redes sociais governamentais no Facebook têm um impacto sobre o engajamento de *stakeholders*. Além disso, trouxe a classificação dos itens que mais aumentam esse engajamento, apresentando que os atores envolvidos têm preferência em receber um determinado tipo de informação e que, os dados colocados em exposição podem fazer variar o nível de engajamento dos cidadãos com o governo (BONSÓN et al. 2014). Depois de exposto o referencial teórico usado como base desta pesquisa, o próximo capítulo apresentará o método adotado para dar seguimento em busca de atender os objetivos propostos.

3 MÉTODO

Este capítulo é destinado a apresentar o percurso metodológico adotado nesta pesquisa, que tem abordagem quantitativa e conforme apresentou o Capítulo 1, tem como objetivo geral analisar a relação entre os diferentes níveis de engajamento de *stakeholders* e o desempenho da política pública de educação municipal “COMDECampo” de Cachoeira do Sul – RS. A Figura 10 ilustra o percurso metodológico:

Figura 10: Percurso metodológico



A seguir, o percurso metodológico disposto nos tópicos da figura é apresentado em detalhes, seguindo a ordem de procedimento.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso, onde o foco de análise é o engajamento dos *stakeholders* de uma política pública municipal da cidade de Cachoeira do Sul – RS. Gil (2010) define como o estudo específico e detalhado de um objeto, o que permite conhecimento amplo e aprofundado. Completando, Yin (2005) coloca que o estudo de caso como estratégia de pesquisa é um método que abrange tudo – onde a lógica de planejamento incorpora abordagens específicas à coleta e análise dos dados.

Tendo como instrumento de pesquisa um questionário que foi aplicado aos *stakeholders* da política pública municipal e que possibilitou avaliar o nível de engajamento desse grupo em relação à política pública estudada, a presente pesquisa tem abordagem quantitativa. Hair et al. (2005) explica que os dados quantitativos são mensurações onde números são utilizados de forma direta para representar ou quantificar algo. A pesquisa teve início com uma consulta à líder da política pública municipal, visando buscar informações que permitissem a identificação dos *stakeholders* dessa política, bem como classificá-los no modelo de saliência proposto por Mitchell (1997), a fim de definir quais *stakeholders* são considerados definitivos, que influenciam diretamente no sucesso ou no fracasso da política pública estudada, tendo em vista que somente esses serão objeto do presente estudo.

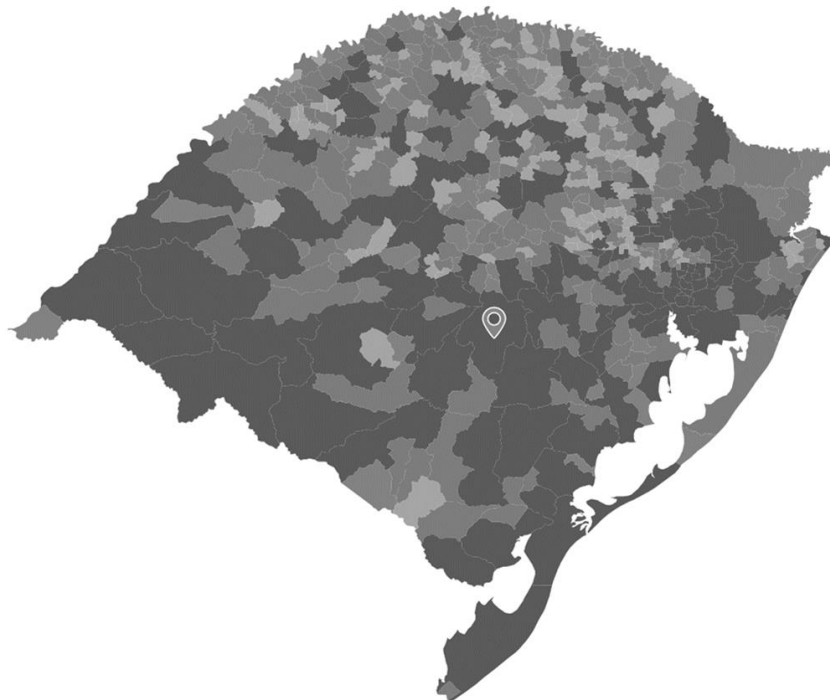
No que tange aos objetivos, o estudo tem seguimento descritivo, estando relacionado à coleta, análise e apresentação dos dados, as características identificadas e possível relação entre as variáveis. Gil (1999), coloca que esse tipo de pesquisa tem como intuito principal descrever características de determinada população ou fenômeno, analisando e correlacionando fatos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa foi realizada no município de Cachoeira do Sul, aplicada aos *stakeholders* da política pública municipal COMDECampo – Comissão Municipal para o Desenvolvimento da Educação do Campo. Essa política é vinculada à Secretaria Municipal de Educação e tem por finalidade propor, acompanhar e assessorar a construção de políticas públicas no âmbito da Educação do Campo. Elaborada em 2017, por iniciativa da Secretaria Municipal de Educação, é formada por um grupo de profissionais de diversos segmentos da sociedade civil, dispostos a

dialogar, pensar, refletir e propor ações sobre a educação do campo no/do município de Cachoeira do Sul. No âmbito municipal, compete à COMDECampo estudar os marcos normativos da educação no campo, apoiar e organizar atividades que envolvam estudantes e profissionais das escolas do campo e planejar e coordenar a realização de Fóruns Municipais para Educação no Campo (SMEd, 2019). Atualmente com pouco mais de 81 mil habitantes dos quais, de acordo com a estimativa do IBGE (2021), 14 mil residem na zona rural, onde se encontram 14 das 37 escolas do município de Cachoeira do Sul, que está localizado na parte central do estado do Rio Grande do Sul, conforme apresenta o mapa da Figura 11:

Figura 11: Localização da cidade de Cachoeira do Sul no estado



Fonte: (IBGE, 2021)

Através do mapeamento dos *stakeholders* realizado com a líder da política, que será apresentado no capítulo resultados, pôde-se identificar aqueles com mais atributos, de acordo com a tipologia de Mitchell, Agle, e Wood (1997), compondo assim a amostra da pesquisa.

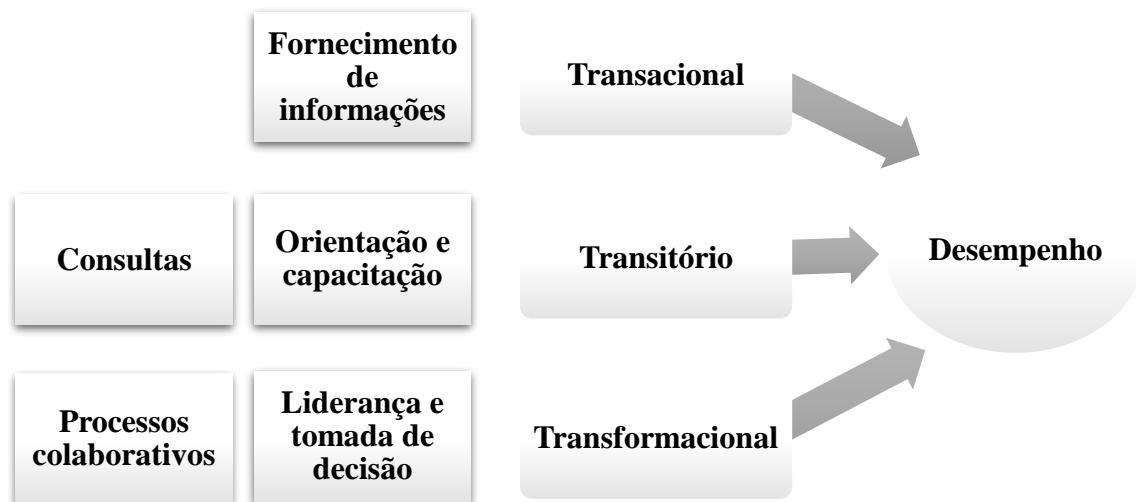
Os respondentes foram servidores das quatorze escolas rurais municipais, sendo diretores, professores ou em quaisquer outras funções nessas entidades. A população total, em 2019, era de 228, considerando todas as funções desenvolvidas nas escolas. Foram coletados 60 questionários, o que corresponde a um total de 26,31% da população. Também participaram da pesquisa os membros da política pública COMDECampo, que se trata de uma comissão. A

amostra é não probabilística e deu-se por conveniência, devido ao acesso facilitado, pelo líder da política, aos *stakeholders* que precisam ser entrevistados.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Com base na proposta de Bowen et al. (2010), apresentada no referencial teórico, foi desenvolvido o instrumento de coleta de dados desta pesquisa. Composto por três grandes dimensões relacionadas ao tipo de engajamento, denominadas transacional, transitório e transformacional, cada dimensão tem suas subdivisões, tratadas como fornecimento de informações, consultas, orientação e capacitação, processos colaborativos e liderança e tomada de decisão, contemplando o processo de engajamento. A estrutura destas dimensões é ilustrada na Figura 12, disposta abaixo:

Figura 12: Dimensões e subdivisões do processo de engajamento



Fonte: Elaborado pela autora

De forma a complementar o entendimento da percepção dos respondentes em relação à COMDECampo, foram incluídas afirmativas relacionadas a avaliação do desempenho da política, visando buscar ainda mais informações que auxiliem na compreensão do nível de engajamento dos *stakeholders* entrevistados em relação à sua opinião sobre o desempenho da política.

Iniciando com questões sociodemográficas a fim de traçar o perfil dos respondentes, o instrumento é formado por vinte e quatro afirmativas relacionadas à política pública municipal

COMDECampo, desenvolvido com uma escala *likert* de cinco pontos, sendo 1 = discordo totalmente; 2 = discordo; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo e 5 = concordo totalmente, onde o respondente deveria escolher uma opção que melhor represente sua percepção em relação a cada afirmação. Ao final do questionário, foram incluídas afirmativas que servirão como variáveis de controle. O instrumento completo é apresentado nos anexos dessa pesquisa. A aplicação do questionário foi realizada de forma on-line, através da ferramenta *Google Forms*. O link foi enviado por e-mail aos respondentes pela Secretaria Municipal da Educação.

3.4 VARIÁVEIS DA PESQUISA

A definição de variável por Fávero (2017) é de que se trata de “característica ou atributo que se deseja observar, medir ou contar, a fim de se obter algum tipo de conclusão”. A fim de delinear a pesquisa em relação aos seus objetivos e método de estudo, foram estabelecidas algumas variáveis: independentes, dependentes e de controle, apresentadas nos tópicos a seguir.

3.4.1 Variáveis independentes

As variáveis independentes do estudo são os níveis de engajamento estabelecidos pela pesquisa, sendo eles: transacional, transitório e transformacional. No instrumento de pesquisa, existem afirmativas referentes a cada uma das variáveis consideradas neste estudo, que serão apresentadas a seguir. Juntamente com cada uma das dimensões da pesquisa está a avaliação da confiabilidade dos fatores, obtida através do indicador *Alpha de Cronbach*. Segundo Hair et al. (2009), no caso de uma pesquisa, a confiabilidade significa o grau em que uma variável ou um conjunto delas é consistente com o objeto de avaliação. Os autores ainda colocam que o coeficiente varia em uma escala de 0 a 1, sendo considerado aceitável quando apresenta valor igual ou superior a 0,70. Para ser considerado “muito bom” os valores devem estar entre 0,7 e 0,8, já para ser considerado “excelente”, esse coeficiente deve ser superior a 0,90.

A Dimensão 1, engajamento transacional, o mais básico no processo de engajamento, é onde a organização pode envolver a comunidade fornecendo informações de maneira transacional, reduzindo o custo de ações e facilitando, por exemplo, o processo de aprovação de um planejamento ou ajuda na obtenção de recursos. Embora essas estratégias de comunicação sejam, na maioria das vezes, indiretas, como através de um programa de informações públicas de associações comerciais, a comunicação nesse estágio é essencialmente

unidirecional. Essa dimensão apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,953, considerado pela literatura como excelente. Para a variável independente “engajamento transacional”, são ilustradas abaixo, no Quadro 01, as afirmativas:

Quadro 01: Afirmativas do instrumento relacionadas ao engajamento transacional

	Dimensão 1 – Engajamento Transacional - Informações	Alfa de Cronbach
Transacional	1. Eu sei o que é a COMDECampo.	0,953
	2. Eu sei qual a finalidade da COMDECampo.	
	3. Recebi informações, por parte dos dirigentes da política, sobre as diretrizes da COMDECampo.	
	4. Recebo informações sobre alterações, modificações, etc, relacionadas à COMDECampo.	
	5. Recebo informações sobre as realizações, ações, execuções, da COMDECampo.	
	6. Existe um canal de informações, para meu acesso, sobre a COMDECampo.	

Fonte: Elaborado pela autora

O estágio intermediário de envolvimento é o transitório, entendido como a Dimensão 2, que é caracterizado pela comunicação, consulta e colaboração bidirecionais. É uma estratégia “transitória” no sentido de que as empresas vão além da comunicação unidirecional (do primeiro estágio), mas ainda não alcançaram o senso comum das abordagens transformacionais. Segundo os autores, existem pelo menos três critérios que diferenciam o engajamento transitório do engajamento transformacional: 1º - o envolvimento transformacional é real apenas com muitos pouco parceiros, devido ao intenso esforço organizacional exigido por ambas as partes. 2º - o envolvimento com muitos parceiros da comunidade pode indicar que o processo é mais transitório do que transformacional e 3º - a confiança no envolvimento transformacional é baseada no afeto e nas relações pessoais, enquanto a confiança no envolvimento transitório é cognitiva e evolui com base em repetidas interações. Assim como a primeira dimensão, essa também apresentou um *Alpha de Cronbach* excelente (0,96). As afirmativas do questionário relacionadas ao engajamento transitório são apresentadas no Quadro 02:

Quadro 02: Afirmativas do instrumento relacionadas ao engajamento transitório

Transitório	Dimensão 2 – Engajamento Transitório - Orientação e capacitação	Alfa de Cronbach
	7. Sou consultado na tomada de decisões da COMDECampo.	0,964
	8. Sou convidado a participar de reuniões, sessões etc., sobre a tomada de decisões da COMDECampo.	
	9. Sou consultado sobre alterações, modificações etc. relativos à COMDECampo.	
	10. Recebi capacitação para entender a COMDECampo.	
	11. Recebi capacitação para participar da COMDECampo.	

Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, a última fase ou estratégia de engajamento é a transformacional, Dimensão 3. A forma mais proativa de engajamento é caracterizada por aprendizado conjunto e criação de sentido, gerenciamento conjunto de projetos com comunidades e liderança na tomada de decisões. Bowen et al. (2017) destacam que esse engajamento é diferenciado porque permite à organização alcançar resultados inatingíveis sem o envolvimento da comunidade e porque a própria comunidade assume um papel de liderança, apoiado na estruturação de gerenciamento de soluções para problemas. Dessa forma, o controle sobre o processo de engajamento é compartilhado, fazendo com que a aprendizagem e os benefícios do processo surjam em conjunto para ambas as partes. Esse nível de engajamento requer a competência de engajar os participantes através da escuta e do entendimento, da criação de uma linguagem organizacional compartilhada, para que o engajamento faça sentido para todos os envolvidos, dessa forma, as necessidades e os recursos da comunidade estão totalmente integrados aos processos de tomada de decisão da organização. Para essa dimensão, o *Alpha de Cronbach* foi 0,85, considerado muito bom. As afirmativas do questionário relativas à essa dimensão são as descritas abaixo no Quadro 03:

Quadro 03: Afirmativas do instrumento relacionadas ao engajamento transformacional

Transformacional	Dimensão 3 – Engajamento Transformacional - Processos colaborativos	Alfa de Cronbach
	12. Participo dos processos relacionados a estruturação e aplicação da política COMDECampo,	0,854
	13. Participo da tomada de decisões da COMDECampo.	
	14. Sinto-me importante nos momentos de tomada de decisão sobre a COMDECampo.	
	15. Sinto que minhas ideias/sugestões são valorizadas/consideradas nos processos decisórios da COMDECampo.	

	16. Os possíveis problemas da COMDECampo são resolvidos em conjunto	
	17. Eu estou frequentemente envolvido em ações da COMDECampo.	

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.2 Variável dependente

O desempenho no setor público tem recebido considerável atenção nas disciplinas acadêmicas de administração e gestão públicas, onde o foco está em grande parte nos aspectos "técnicos" da medição de desempenho, como projetar bons instrumentos de medição e práticas organizacionais, criar arranjos eficazes de governança de desempenho e a medição do desempenho de impacto sobre o desempenho organizacional e do setor público (LEWIS, 2015).

Para compreender o que determina o desempenho de uma política pública no nosso país, serão utilizados os parâmetros apresentados pelo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos no Guia Metodológico para Indicadores, que contempla orientações básicas aplicadas à Metodologia do Plano Plurianual - PPA 2016 – 2019 (BRASIL, 2018).

Segundo esse Guia, os indicadores de desempenho de uma política pública são:

- **Economicidade:** mensura os gastos incorridos na obtenção dos insumos (materiais, humanos, financeiros etc.) necessários às ações que produzirão os resultados planejados. Busca minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos, e por isso requer um sistema que estabeleça referenciais de comparação e negociação;
- **Eficiência:** essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. Portanto, a partir de um padrão ou referencial, a eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos, ou quando os mesmos produtos e/ou serviços forem obtidos com menor quantidade de recursos;
- **Eficácia:** aponta a frequência ou a medida com que um programa governamental atinge as metas e objetivos planejados, ou seja, uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, avalia-se se estas foram atingidas ou superadas;
- **Efetividade:** mede os efeitos positivos ou negativos na realidade que sofreu a intervenção, ou seja, aponta se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa. É o que realmente importa para efeitos de transformação social.

Resumidamente, indicadores de economicidade demonstram se foi possível diminuir gastos e cumprir o prometido. Os de eficiência, se foi possível fazer mais com menos. Os de efetividade, se a missão foi ou está sendo cumprida (CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA E INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA, 2018). Assim como a dimensão anterior, essa também apresentou um *Alfa de Cronbach* considerado muito bom (0,89).

No instrumento de pesquisa, as afirmativas que contemplam a variável Percepção de Desempenho são apresentadas abaixo, no Quadro 04:

Quadro 04: Afirmativas do instrumento relacionadas ao desempenho da política

Percepção de desempenho	Dimensão 4 – Percepção de desempenho	Alfa de Cronbach
	18. A COMDECampo utiliza bem seus recursos financeiros.	0,897
	19. Os participantes da COMDECampo desempenham bem suas funções.	
	20. A COMDECampo é imprescindível para a educação no campo	
	21. Trouxe melhorias para a escola da qual faço parte.	
	22. Trouxe efeitos ambientais positivos.	
	23. Trouxe melhorias sociais.	
	24. Melhorou a realidade econômica.	

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.3 Variável de controle - Categorias

A fim de traçar o perfil dos respondentes da pesquisa e identificar a composição da amostra para realização das estatísticas descritivas, foi solicitado que os respondentes declarassem sexo, idade, escolaridade, função exercida e tempo de atuação. Coletados os questionários, a amostra foi dividida em grupos, formando uma variável categórica para o tratamento estatístico, divididas em grupos denominados Professores, Diretores e Outros, este último composto por servidores das escolas rurais e membros da política COMDECampo. Nos testes estatísticos, foi considerada a variável categórica, pois espera-se que diferentes tipos de *stakeholders* percebam de forma diferente os níveis de engajamento e o desempenho da política pública. Apresentadas as variáveis do estudo, o próximo item traz o tipo de análises dos dados bem como modelo metodológico adotado para o andamento da pesquisa.

3.5 ANÁLISE E TRATAMENTO DE DADOS

Para tratamento dos dados coletados, primeiramente foram observadas as informações sociodemográficas da amostra da pesquisa, bem como as estatísticas descritivas.

Buscando verificar a normalidade da distribuição foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov, que é um teste de aderência, onde o objetivo é determinar se os valores amostrais são provenientes de uma população que supostamente tenha distribuição teórica (normal) e deve ser utilizado em amostras de, no mínimo, trinta observações (FÁVERO, 2017).

A análise prosseguiu com o Teste de Kruskal Wallis, que tem o “objetivo de verificar se k amostras independentes ($k > 2$) são provenientes da mesma população”, aceitando isso como hipótese nula (Fávero, p. 297, 2017). Posteriormente, foi analisado o coeficiente de correlação de Pearson (p), que é uma medida que pode variar entre -1 e 1, permitindo verificar qual a relação linear entre duas variáveis, ou seja, se uma variável Y aumenta ou diminui em função da variação de X . Um resultado de p positivo, indica que existe uma relação proporcional entre as variáveis, enquanto esse resultado negativo denota que existe uma relação inversamente proporcional entre elas. Se o valor de p for nulo, não há correlação entre as variáveis (FÁVERO, 2017). Além disso, também foi utilizada uma análise de regressão, apresentada no tópico a seguir.

3.5.1 Modelo

Para análise dos dados desta pesquisa será adotada a técnica estatística de regressão linear múltipla, pelo método dos Mínimos Quadrados Ordinários (MQO). Segundo Fávero (2017), o principal objetivo da análise de regressão é tornar possível o a avaliação do comportamento de uma variável “ Y ” em comparação ao comportamento de uma ou mais variáveis “ X ”, sem configurar obrigatoriamente uma relação de causa e efeito. Esse tipo de análise é muito utilizada quando se busca avaliar se a variação de um atributo depende ou não de outro, estabelecendo uma função matemática adequada para explicar o fenômeno.

Para testar as hipóteses do estudo, a partir das variáveis foram elaboradas três equações, apresentadas abaixo:

$$DES = \beta_0 + \beta_{1\text{Transaccional}} + \beta_{4\text{Controle}} + \varepsilon$$

$$DES = \beta_0 + \beta_2 \text{Transitório}_t + \beta_4 \text{Controle}_t + \varepsilon$$

$$DES = \beta_0 + \beta_3 \text{Transformacional}_t + \beta_4 \text{Controle}_t + \varepsilon$$

Onde:

DES = Variável dependente – Desempenho

β_1 Transacional = Variável independente – Engajamento Transacional

β_2 Transitório = Variável independente – Engajamento Transitório

β_3 Transformacional = Variável independente – Engajamento Transformacional

β_4 Controle = Variáveis de controle

ε = Erro

A fim de verificar a incorrência de multicolinearidade na amostra, foi aplicado também o teste VIF (*variance inflation fator*). Hair et al. (2005) explicam que valores elevados nesse teste podem indicar a presença de multicolinearidade, sendo aceito como referência que os valores não ultrapassem 10.

3.5.2 Outliers e Observações Influentes

Pode ocorrer, em um conjunto de dados, a existência de algumas observações que apresentam comportamento muito diferente das demais ou sejam inconsistentes. “Estas observações são designadas por *outliers*, ou ainda por valores atípicos, discrepantes, anormais ou extremos” (FÁVERO, p. 53, 2017). Ainda conforme o autor, para determinar o tratamento mais adequado para essas observações, é necessário compreender as causas geradoras dessa incorrência.

Aguinis, Gottfredson, & Joo (2013) classificam os *outliers* em três tipos: de erro, interessantes e influentes, de acordo com o fato gerador dessas observações. Os primeiros, denominados *outliers* de erro, são observações atípicas que ocorrem por conta de erros na observação, na preparação, codificação ou na manipulação dos dados, que geralmente são retirados da pesquisa. Já os *outliers* interessantes são observações identificados como diferentes dos demais, mas ainda não confirmados como erro, podendo inclusive conter algum conhecimento importante. A identificação desses dois tipos de *outliers* ocorre por meio de técnicas univariadas ou multivariadas (AGUINIS ET AL., 2013).

Os autores ainda explicam que os *outliers* influentes podem apresentar duas características: *outliers* de ajuste do modelo, que causam alterações no ajuste de um modelo e *outliers* de previsão que, quando existentes, alteram as estimativas dos parâmetros. Para identificar possíveis *outliers* na pesquisa, utilizou-se o *software* Stata® para realizar o teste *R Student*, onde resultados acima de |3| foram considerados *outliers* e *dffits cooks* acima de |2|.

Traçado o processo metodológico, o capítulo a seguir apresenta os resultados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo evidenciam-se os resultados obtidos na realização desta pesquisa, em concordância aos objetivos geral e específicos propostos da seção introdutória deste estudo, contemplando as etapas da pesquisa.

Para dar início à seção dos resultados, apresenta-se a etapa relativa ao primeiro objetivo específico estabelecido: mapear os *stakeholders* da política pública municipal de educação COMDECampo. Para isso, foi realizada uma consulta com a líder e idealizadora da política pública, diretora pedagógica da Secretaria Municipal da Educação, no dia 23/11/2020, na sede da Secretaria Municipal de educação. Após a contextualização do estudo, foram apresentadas à líder a teoria dos *stakeholders* bem como a tipologia dos mesmos, conforme apresentado anteriormente no referencial teórico, tornando possível o preenchimento do mapa de *stakeholders* da política pública COMDECampo do município de Cachoeira do Sul na figura 13 apresentado abaixo:

Figura 13: Mapa de *Stakeholders* da política pública COMDECampo



Fonte: Dados da pesquisa

Além do mapeamento, foi realizada a identificação dos principais *stakeholders*, que possuem dois ou mais atributos conforme o estudo de Mitchell, Agle & Wood (1997), destacados em cor diferente na Figura acima, sendo Membros da comissão, Diretores e Professores, os componentes da amostra dessa pesquisa. A seguir, serão apresentadas a descrição dos respondentes, bem como as análises estatísticas da pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DOS RESPONDENTES

Em relação a amostra da pesquisa, foram considerados válidos os 60 (sessenta) questionários coletados na etapa quantitativa, do qual os respondentes foram 31 (trinta e um professores), 18 (dezoito) diretores e 11 (onze) classificados como o grupo “membros da comissão e demais servidores”, composto por 6 (seis) membros da comissão e 5 (cinco) funcionários (secretários, auxiliares, etc.), todos locados em escolas rurais municipais da cidade de Cachoeira do Sul. A caracterização do perfil dos respondentes foi realizada por meio de análises de frequências a partir dos dados pessoais referentes a gênero, idade, escolaridade, função exercida e tempo de atuação, conforme descritos no Quadro 05:

Quadro 05: Caracterização do perfil dos respondentes

Variável	Respondentes	Total n= 60	
		Frequência	Percentual
Gênero	Feminino	54	90%
	Masculino	6	10%
Idade	de 20 a 30	3	5%
	de 31 a 40	22	37%
	de 41 a 50	16	27%
	de 51 a 60	18	30%
	Acima de 60	1	2%
Escolaridade	Ensino médio completo	4	7%
	Graduação	21	35%
	Pós-graduação	35	58%
Função exercida	Professor	31	52%
	Diretor	18	30%
	Outros	11	18%
Tempo de atuação	1 a 5 anos	4	7%
	6 a 10	10	17%
	11 a 15	15	25%
	16 a 20	3	5%
	21 a 25	6	10%

	26 a 30	4	7%
	Mais de 30	4	7%
	Não respondeu ou não é servidor	14	23%

Fonte: Dados da pesquisa

Consideravelmente em maior número do que os homens, as mulheres compõem 90% dos respondentes da pesquisa. Nota-se que 37% dos respondentes têm entre 31 e 40 anos, sendo a faixa mais recorrente na pesquisa. Em relação às demais faixas etárias, a de 51 a 60 anos aparece com 30% e a de 41 a 50 anos compreende 27% dos respondentes. Mínimas partes possuem de 20 a 30 anos ou mais de 60 (7% dos respondentes).

No quesito escolaridade, 58% possuem pós-graduação, enquanto 35% concluíram graduação e apenas 7% cursaram somente o ensino médio, o que demonstra o bom nível de escolaridade dos entrevistados. Sobre a função exercida, a pesquisa foi composta em 52% por professores, 30% por diretores e os 18% restantes dizem respeito aos demais respondentes classificados no grupo “outros”. Para o tempo de atuação, maior parte dos respondentes (25%) tem entre 11 e 15 anos de atuação, enquanto 17% possuem de 6 a 10 anos de trabalho. Alguns dos componentes do grupo “membros da comissão e demais servidores” ou não responderam a essa pergunta, ou não estão em posições características de trabalho, como os membros da comissão política, por exemplo.

Ainda sobre as informações da amostra, são apresentadas as estatísticas descritivas com análise de média (\bar{x}) e desvio padrão (s) das idades dos respondentes, bem como do seu tempo de atuação. Ressalta-se que, para tempo de atuação, foram recebidas somente 45 respostas. Os dados seguem no Quadro 06:

Quadro 06: Estatísticas descritivas – Idade e Tempo de atuação

	N	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	\bar{x}	<i>s</i>
Idade	60	22	65	44,83	9,898
Tempo de Atuação	45	2	37	15,96	8,909

Fonte: Dados da Pesquisa

Para dar continuidade na apresentação dos resultados, o próximo tópico apresenta as estatísticas descritivas de cada uma das quatro dimensões da pesquisa.

4.2 ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS DIMENSÕES DA PESQUISA

Este item apresenta as estatísticas de média (\bar{x}) e desvio padrão (s) de cada uma das afirmativas das quatro diferentes dimensões da pesquisa: engajamento transacional, engajamento transitório, engajamento transformacional e percepção de desempenho, no total da pesquisa e para cada um dos grupos da amostra (professores, diretores e membros da comissão e demais servidores). O Quadro 07 ilustra os dados relativos à primeira dimensão, engajamento transacional:

Quadro 07: Estatísticas descritivas – Dimensão 1 – Engajamento Transacional

Item	Total (n=60)		Professores (n=31)		Diretores (n=18)		Membros e servidores (n=11)	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
1. Eu sei o que é a COMDECampo.	3,58	1,34	3,32	1,32	3,72	1,32	4,09	1,37
2. Eu sei qual a finalidade da COMDECampo.	3,50	1,33	3,19	1,30	3,72	1,32	4,00	1,34
3. Recebi informações, por parte dos dirigentes da política, sobre as diretrizes da COMDECampo.	3,00	1,39	2,77	1,35	3,17	1,20	3,36	1,74
4. Recebo informações sobre alterações, modificações, etc, relacionadas à COMDECampo.	2,93	1,36	2,58	1,25	3,06	1,21	3,73	1,61
5. Recebo informações sobre as realizações, ações, execuções, da COMDECampo.	2,92	1,31	2,52	1,20	3,17	1,15	3,64	1,56
6. Existe um canal de informações, para meu acesso, sobre a COMDECampo.	2,93	1,27	2,65	1,22	3,06	1,05	3,55	1,57
Total das médias	3,14		2,83		3,31		3,72	

Fonte: Dados da Pesquisa

Nota-se, através dos dados, que o grupo “Membros da comissão e demais servidores” apresenta média mais alta de respostas (3,72) dentre os grupos em relação à dimensão Engajamento Transacional do questionário de pesquisa, o que pode estar relacionado à composição desse grupo, que inclui os membros da comissão COMDECampo, juntamente com os funcionários das escolas pertencentes à amostra. As menores médias para o grupo “Professores” (2,83) podem ser explicadas pelo fato de que são os diretores que, geralmente, recebem as informações e demandas da comissão, repassando posteriormente aos demais indivíduos pertencentes à escola (professores, funcionários).

O Quadro 08 demonstra os dados de média e desvio padrão das afirmativas 7 a 11, que contemplam a segunda dimensão da pesquisa, engajamento transitório:

Quadro 08: Estatísticas descritivas – Dimensão 2 – Engajamento Transitório

Item	Total (n=60)		Professores (n=31)		Diretores (n=18)		Membros e servidores (n=11)	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
7. Sou consultado na tomada de decisões da COMDECampo.	2,80	1,40	2,35	1,25	2,94	1,16	3,82	1,66
8. Sou convidado a participar de reuniões, sessões etc., sobre a tomada de decisões da COMDECampo.	2,93	1,33	2,48	1,18	3,22	1,16	3,73	1,61
9. Sou consultado sobre alterações, modificações etc. relativos à COMDECampo.	2,83	1,33	2,42	1,20	3,06	1,16	3,64	1,56
10. Recebi capacitação para entender a COMDECampo.	2,75	1,29	2,35	1,14	3,17	1,29	3,18	1,47
11. Recebi capacitação para participar da COMDECampo.	2,72	1,34	2,35	1,11	3,11	1,49	3,09	1,51
Total das médias	2,83		2,43		3,09		3,50	

Fonte: Dados da Pesquisa

Da mesma forma que na primeira dimensão, o grupo “Membros da comissão e demais servidores” também apresenta maiores médias na dimensão (3,50) relativa ao engajamento transitório, que compreende consultas e capacitação relativas aos processos da COMDECampo. A menor média também ocorreu no grupo “Professores” (2,43), o que permite entender que se sentem menos convidados ou capacitados para relacionar-se com a política.

As estatísticas descritivas da terceira dimensão da pesquisa, engajamento transacional, estão apresentadas no Quadro 09, disposto abaixo:

Quadro 09: Estatísticas descritivas – Dimensão 3 – Engajamento Transacional

Item	Total (n=60)		Professores (n=31)		Diretores (n=18)		Membros e servidores (n=11)	
	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s	\bar{x}	s
12. Participo dos processos relacionados a estruturação e aplicação da política COMDECampo,	2,62	1,35	2,32	1,13	2,39	1,14	3,82	1,66
13. Participo da tomada de decisões da COMDECampo.	2,63	1,34	2,29	1,16	2,56	1,14	3,73	1,61
14. Sinto-me importante nos momentos de tomada de decisão sobre a COMDECampo.	3,68	1,12	3,45	1,17	3,61	,979	4,45	,934
15. Sinto que minhas ideias/sugestões são valorizadas/consideradas nos processos decisórios da COMDECampo.	2,85	1,32	2,48	1,18	2,94	1,16	3,73	1,61
16. Os possíveis problemas da COMDECampo são resolvidos em conjunto	3,67	,968	3,48	1,02	3,78	,808	4,00	1,00
,Eu estou frequentemente envolvido em ações da COMDECampo.	2,87	1,20	2,55	1,02	2,94	1,05	3,64	1,56
Total das médias	3,05		2,75		3,04		3,90	

Fonte: Dados da Pesquisa

Através dos dados apresentados no quadro acima, pode-se absorver que existe uma tendência nas médias de resposta em cada um dos grupos da pesquisa. O grupo “Membros da comissão e demais servidores” segue apresentando a maior média (3,90), enquanto, nesse caso, professores e diretores tiveram médias não tão distantes estatisticamente (2,75 e 3,04, respectivamente), o que não foi evidenciado nas primeiras duas dimensões, onde as diferenças foram maiores.

Por fim, o Quadro 10 demonstra a média e desvio padrão da última dimensão da pesquisa, a variável dependente, percepção de desempenho:

Quadro 10: Estatísticas descritivas – Dimensão 4 – Percepção de Desempenho

Item	Total (n=60)		Professores (n=31)		Diretores (n=18)		Membros e servidores (n=11)	
	\bar{x}	<i>s</i>	\bar{x}	<i>s</i>	\bar{x}	<i>s</i>	\bar{x}	<i>s</i>
17. A COMDECampo utiliza bem seus recursos financeiros.	3,22	,666	3,13	,763	3,22	,428	3,45	,688
18. Os participantes da COMDECampo desempenham bem suas funções.	3,30	,830	3,06	,929	3,50	,707	3,64	,505
19. A COMDECampo é imprescindível para a educação no campo	3,80	,879	3,45	,888	4,06	,639	4,36	,809
20. Trouxe melhorias para a escola da qual faço parte.	3,33	,816	3,16	,934	3,39	,698	3,73	,467
21. Trouxe efeitos ambientais positivos.	3,33	,837	3,19	,946	3,44	,784	3,55	,522
22. Trouxe melhorias sociais.	3,37	,780	3,23	,845	3,39	,698	3,73	,647
23. Melhorou a realidade econômica.	3,12	,846	3,16	,820	3,06	,873	3,09	,944
Total das médias	3,35		3,20		3,44		3,65	

Fonte: Dados da Pesquisa

Mesmo tendo apresentado médias mais baixas nas três primeiras dimensões, na última, percepção de desempenho, professores (3,20) e diretores (3,44) parecem ter uma percepção alinhada com o grupo “Membros da comissão e demais servidores” (3,65) relativa ao desempenho da política pública COMDECampo. A seguir, apresentam-se os testes não paramétricos realizados para análise dos dados.

4.3 TESTES NÃO PARAMÉTRICOS

Buscando atender ao objetivo específico de verificar a percepção dos grupos de *stakeholders* em relação aos níveis de engajamento, foram realizados alguns testes. Inicialmente, foi realizado o teste Kolmogorov-Smirnov de normalidade, um “teste de aderência, isto é, compara a distribuição de frequências acumuladas de um conjunto de valores amostrais (valores observados) com uma distribuição teórica”. O objetivo é entender se os valores amostrais provêm de uma população com suposta distribuição teórica ou esperada (distribuição normal) (FÁVERO, p. 196, 2017). O teste revelou que a distribuição dos dados não é normal. O quadro 11 abaixo apresenta o resultado estatístico do teste:

Quadro 11: Teste de normalidade

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estatística	df	Sig.
Dimensão 1 - E. Transacional	,286	60	,000
Dimensão 2 - E. Transitório	,179	60	,000
Dimensão 3 - E. Transformacional	,221	60	,000
Dimensão 4 - Percepção de desempenho	,330	60	,000

Fonte: Dados da pesquisa

O segundo teste realizado foi o *Kruskall Wallis Test*, que tem o “objetivo de verificar se k amostras independentes ($k > 2$) são provenientes da mesma população”, aceitando isso como hipótese nula (FÁVERO, p. 297, 2017). O Quadro 12 abaixo apresenta a análise das hipóteses do teste de variáveis independentes:

Quadro 12: Análise das hipóteses de estudo – *Kruskall Wallis Test*

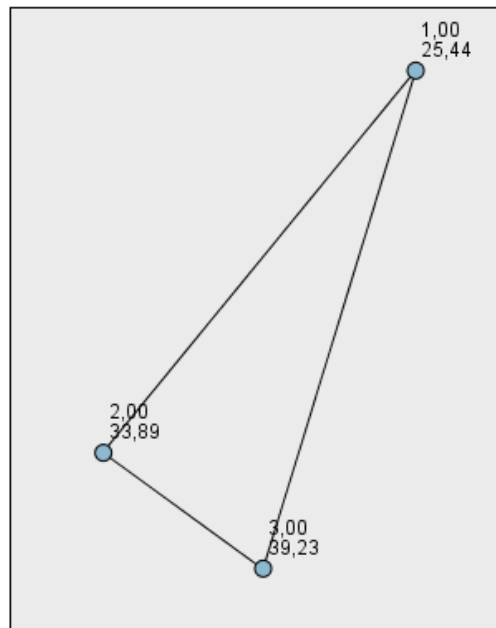
Hipóteses Nulas	Teste	Sig.	Decisão
1 – A distribuição da Dimensão 1 (engajamento transaccional) é a mesma em todas as categorias de Função.	Amostras independentes - Kruskal Wallis	0,35	Rejeitar a hipótese nula
2 – A distribuição da Dimensão 2 (engajamento transitório) é a mesma em todas as categorias de Função.		0,10	Rejeitar a hipótese nula
3 – A distribuição da Dimensão 3 (engajamento transformacional) é a mesma em todas as categorias de Função.		0,34	Rejeitar a hipótese nula
4 – A distribuição da Dimensão 4 (percepção de desempenho) é a mesma em todas as categorias de Função.		0,154	Não rejeita a hipótese nula

Fonte: Dados da pesquisa

Como é possível notar-se no quadro, para as dimensões 1, 2 e 3 (engajamentos transaccional, transitório e transformacional) rejeitou-se a hipótese nula, compreendendo que há diferença entre os grupos na distribuição. Já para a quarta dimensão (percepção de desempenho), a distribuição da amostra não apresentou diferença entre os grupos, ou seja, os grupos de *stakeholders* percebem o desempenho de forma igual ou parecida.

Cada uma das dimensões foi analisada de acordo com a perspectiva dos grupos da amostra, professores, diretores e outros. As figuras abaixo apresentam as comparações de função em pares, começando pela hipótese nula 1, Figura 14:

Figura 14: Comparação de pares por função da hipótese nula 1 – Distribuição da dimensão 1

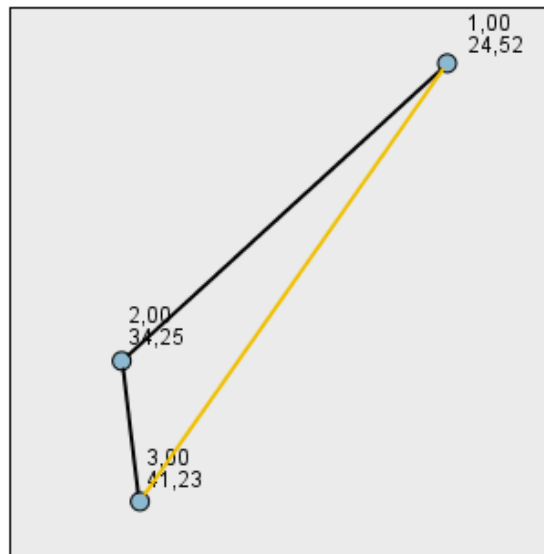


Amostras	Estatística	Erro padrão	Padrão estatístico	Sig	Interpretação
(1) Professor-(2) Diretor	-8,453	4,918	-1,719	,086	Há diferença de médias ao nível de 10%
(1) Professor-(3) Membros e servidores	-13,792	5,825	-2,368	,018	Há diferença de médias ao nível de 5%
(2) Diretor-(3) Membros e servidores	-5,338	6,352	-,840	,401	Não há diferença de médias

Fonte: Dados da pesquisa

Na hipótese nula 1, que considera que a distribuição da Dimensão 1 é a mesma em todas as categorias de Função, foi rejeitada com um índice de significância de 0,35, esclarecendo que existem diferenças de percepção entre os grupos de *stakeholders* em relação à dimensão 1 (engajamento transacional). A figura 14 apresenta a significância da relação por pares dos grupos de *stakeholders*, onde entre professores e diretores há diferença de médias ao nível de 10%, entre professores e membros da comissão e demais servidores a diferença é ao nível de 5% e entre os grupos diretores e membros não há diferença de médias. Abaixo, a figura 15 relativa à segunda hipótese nula:

Figura 15: Comparação de pares por função da hipótese nula 2 – Distribuição da dimensão 2

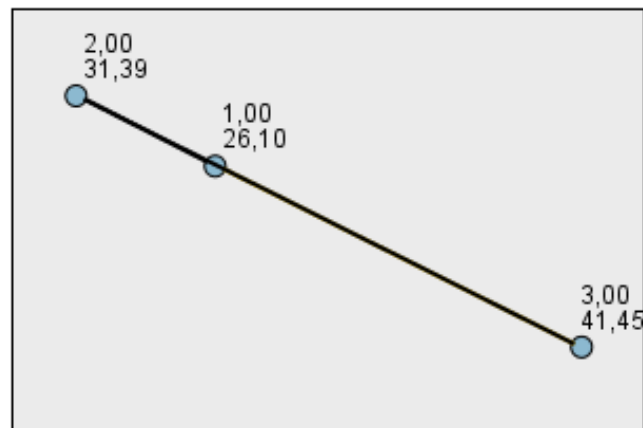


Amostras	Estatística	Erro padrão	Padrão estatístico	Sig	Interpretação
(1) Professor-(2) Diretor	-9,734	5,025	-1,937	,053	Há diferença de médias ao nível de 5%
(1) Professor-(3) Membros e servidores	-16,711	5,952	-2,808	,005	Há diferença de medias ao nível de 1%
(2) Diretor-(3) Membros e servidores	-6,977	6,490	-1,075	,282	Não há diferença de médias

Fonte: Dados da pesquisa

A respeito da hipótese 2, que sugeria a igualdade de médias entre os grupos sobre a dimensão 2, engajamento transitório, também foi rejeitada com um coeficiente de significância de 0,10. Comparando professores com diretores há diferença de médias no nível de 5%, enquanto na comparação entre professores e membros e servidores existe diferença a nível de 1%. Diretores e membros não apresentam diferenças de média. A seguir, figura 16, comparações da hipótese nula 3:

Figura 16: Comparação de pares por função da hipótese nula 3 – Distribuição da dimensão 3



Amostras	Estatística	Erro padrão	Padrão estatístico	Sig	Interpretação
(1) Professor-(2) Diretor	-5,292	5,012	-1,056	,291	Não há diferença de médias
(1) Professor-(3) Membros e servidores	-15,358	5,936	-2,587	,010	Há diferença de médias ao nível de 5%
(2) Diretor-(3) Membros e servidores	-10,066	6,473	-1,555	,120	Não há diferença de médias

Fonte: Dados da pesquisa

Finalmente, a hipótese 3, relacionada à igualdade das médias sobre a terceira dimensão, também foi rejeitada com o coeficiente de significância de 0,34. Na comparação por pares, só houve diferença de médias entre os grupos professor e membros da comissão e demais servidores.

4.4 ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

A análise de correlação é uma forma de entender o relacionamento entre duas variáveis, sendo considerada fundamental para entendimento das diversas relações possíveis (TRIOLA, 2005). Conforme Mukaka (2012) os coeficientes de uma correlação podem ser classificados como muito forte (acima de 0,9), forte (entre 0,7 e 0,9), moderada (de 0,5 a 0,7), fraca (entre 0,3 e 0,5) e desprezível (de 0 a 0,3).

O Quadro 13 abaixo apresenta os coeficientes de correlação, já com classificação, entre as médias de cada uma das quatro dimensões da pesquisa, as três variáveis independentes (dimensão 1: engajamento transacional; dimensão 2: engajamento transitório; dimensão 3:

engajamento transformacional) e a variável dependente (dimensão 4: percepção de desempenho):

Quadro 13: Correlação entre variáveis

Correlação geral da amostra					
Pearson Correlation (n= 60)		Engajamento			Percepção de desempenho
		Transacional	Transitório	Transformacional	
Engajamento	Transacional	1			
	Transitório	,896** (forte)	1		
	Transformacional	,830** (forte)	,864** (forte)	1	
	Percepção de desempenho	,560** (moderada)	,614** (moderada)	,668** (moderada)	1

Fonte: Dados da Pesquisa

As três primeiras dimensões, que contemplam os tipos de engajamento (transacional, transitório e transformacional) apresentaram correlações fortes entre si (0,896; 0,830 e 0,864). Esse resultado pode ser explicado pelo fato de que essas dimensões estão representando os níveis de engajamento de *stakeholders*, que se complementam conforme aplicados e, então, se relacionam mais fortemente entre si.

Na última linha do quadro 13 encontra-se o resultado de maior importância nessa análise, a informação de que existe correlação entre engajamento e a percepção de desempenho e que essa percepção cresce conforme cresce o nível de engajamento. No engajamento transacional a correlação com a percepção de desempenho foi de 0,560, crescendo para 0,614 no nível transitório e chegando a 0,668 no último nível de engajamento, o transformacional, o que sugere que a percepção de desempenho não só tem correlação com o engajamento, como apresenta melhores resultados quanto maior for o nível desse engajamento, ou seja, quanto mais engajado o *stakeholder* está, melhor sua percepção de desempenho em relação à política.

A seguir, serão analisadas correlações entre os grupos componentes da amostra da pesquisa, começando pelo Quadro 14:

Quadro 14: Correlação entre variáveis grupo Professores

Correlação Grupo Professores					
<i>Pearson Correlation</i> (n= 31)		Engajamento			Percepção de desempenho
		Transacional	Transitório	Transformacional	
Engajamento	Transacional	1			
	Transitório	,848** (forte)	1		
	Transformacional	,795** (forte)	,884** (forte)	1	
	Percepção de desempenho	,535** (moderada)	,628** (moderada)	,745** (forte)	1

Fonte: Dados da pesquisa

O grupo Professores seguiu a tendência geral da amostra, que o nível de engajamento afeta consideravelmente a percepção de desempenho, a ponto de o coeficiente crescer de moderado (0,535 e 0,628) para forte, no nível mais alto de engajamento (0,745). A percepção sobre os níveis de engajamento, para esse grupo, apresenta pouca diferença. A seguir, o Quadro 15 apresenta os dados para o grupo Diretores:

Quadro 15: Correlação entre variáveis grupo Diretores

Correlação grupo Diretores					
<i>Pearson Correlation</i> (n= 18)		Engajamento			Percepção de desempenho
		Transacional	Transitório	Transformacional	
Engajamento	Transacional	1			
	Transitório	,795** (forte)	1		
	Transformacional	,672** (moderada)	,692** (moderada)	1	
	Percepção de desempenho	,470* (fraca)	,494* (fraca)	,644** (moderada)	1

Fonte: Dados da pesquisa

Para o grupo diretores, ainda que seja leve, existe maior diferença entre os três níveis de engajamento do que para os professores, variando entre forte e moderada. Já na relação desses

níveis com a percepção de desempenho, nota-se que segue a mesma linha do grupo anterior: quanto mais alto o nível de engajamento, maior a percepção do desempenho da política. Finalmente, o Quadro 16 ilustra os resultados para o grupo Membros da comissão e demais servidores:

Quadro 16: Correlação entre variáveis grupo Membros da comissão e demais servidores

Correlação grupo Membros da comissão e demais servidores					
Pearson Correlation (n= 18)		Engajamento			Percepção de desempenho
		Transacional	Transitório	Transformacional	
Engajamento	Transacional	1			
	Transitório	1,000**	1		
	Transformacional	,983** (muito forte)	,983** (muito forte)	1	
	Percepção de desempenho	,633* (fraca)	,633* (fraca)	,549 (fraca)	1

Fonte: Dados da Pesquisa

No grupo Membros da comissão e demais servidores, a percepção em relação aos níveis de engajamento não apresenta tanta diferença quanto nas demais, demonstrando inclusive uma correlação máxima. A percepção de desempenho desse grupo também não se altera consideravelmente pelo tipo de estratégia de engajamento, o que pode ser explicado pelo fato de conter os membros da política em sua composição, *stakeholders* que estão fortemente relacionados com a COMDECampo, o que pode tornar difícil a separação, por parte deles, dos níveis de engajamento.

4.5 ANÁLISE DE REGRESSÃO DAS VARIÁVEIS

O Quadro 17 apresenta os resultados dos modelos de regressão obtidos para cada combinação de variáveis, com os coeficientes estimados, comparação entre grupos, o coeficiente R^2 e R ajustado e os coeficientes VIF médio e máximo:

Quadro 17: Análises dos modelos de Regressão

Engajamento	Modelo 1- Percepção de desempenho - Transacional		Modelo 2- Percepção de desempenho - Transitório		Modelo 3- Percepção de desempenho - Transformacional	
	Completa	S/ Outlier	Completa	S/ Outlier	Completa	S/ Outlier
Transacional	0.283*** (-4,72)	0.249*** (-4,44)				
Transitório			0.317*** (-5,37)	0.287*** (-5,27)		
Transformacional					0.377*** (-6,21)	0.343*** (-6,07)
<i>Stakeholders</i> categoria Diretores	0,118 (-0,68)	0,0795 (-0,5)	0,0641 (-0,38)	0,0263 (-0,17)	0,12 (-0,77)	0,0798 (-0,56)
<i>Stakeholders</i> Categoria Membros da comissão e demais servidores	0,117 (-0,56)	0,091 (-0,48)	-0,00127 (-0,01)	-0,0233 (-0,12)	-0,0852 (-0,43)	-0,0968 (-0,54)
_cons	2.398*** (-12,54)	2.547*** (-14,01)	2.395*** (-13,82)	2.526*** (-15,58)	2.224*** (-12,53)	2.366*** (-14,17)
N	60	59	60	59	60	59
R²	32,76%	29,74%	37,92%	36,59%	44,3%	42,89%
R ajustado	29,15%	25,91%	34,59%	33,13%	41,32%	39,77%
F	9.09***	7.76***	11.4***	10.58***	14.85***	13.77***
VIF max	1,2		1,26		1,3	
VIF médio	1,15		1,2		1,2	
<ul style="list-style-type: none"> estatísticas t entre parênteses * p<0.05, **p<0.01, *** p<0.001 						

Fonte: Dados da pesquisa

Cada um dos modelos testados na análise de regressão buscou entender como se comporta a variável dependente (percepção de desempenho) quando associada às variáveis independentes (níveis de engajamento) considerando também a variável *dummy* categórica. Os modelos também apresentaram o coeficiente R², que de acordo com Wooldridge (2015), permite compreender a variação amostral da variável dependente quando explicada pelo conjunto das variáveis independentes, ou explicativas, de forma proporcional. Fávero et al. (2009) completa que, para o modelo de regressão linear múltipla, esse coeficiente demonstra quanto do comportamento da variável Y (dependente) pode ser explicado pela variação conjunta das variáveis X (independentes) consideradas no modelo.

No modelo 1, onde são comparados o nível primário de engajamento (transacional) e a percepção de desempenho, houve significância e um coeficiente de 0,283 para a mostra completa e 0,249 para a amostra sem *outliers*. O índice R² esclarece que 32,76% da variável

dependente (percepção de desempenho) pode ser explicado pela variável engajamento transacional quando considerada a amostra total. Na amostra sem *outliers*, esse coeficiente é de 29,74%. Esse resultado sugere que fornecer informações já melhorara a percepção de desempenho em relação à política pública e é corroborado pela teoria de Bowen et al. (2010) que trata o fornecimento de informações aos *stakeholders* como uma estratégia inicial de envolvimento comunitário.

Para o segundo modelo, que estuda a relação entre engajamento transitório e a percepção de desempenho, obteve-se o coeficiente 0,317 para amostra total e 0,287 quando excluídos os *outliers*, enquanto o R^2 indica que o engajamento transitório explica 37,92% da variável percepção de desempenho quando analisado com toda amostra e pouco altera-se sem os *outliers* (36,59%). Importante destacar o fato de que os dois índices foram maiores do que no modelo 1, o que pode indicar que crescendo o nível de engajamento, cresce também a percepção de desempenho dos *stakeholders*. Pode-se relacionar essa ideia à afirmação de Bowen et al. (2010) sobre esse tipo de engajamento, que torna a comunicação bilateral, envolve consultas e colaboração e é uma estratégia que “transita” entre os níveis mínimo e máximo de engajamento, considerando os três níveis estabelecidos para essa pesquisa.

O engajamento transformacional, último nível de engajamento, foi testado no modelo 3 e apresentou o mais alto coeficiente dentre os resultados (0,377), sendo assim o engajamento que impacta mais fortemente a percepção de desempenho. O R^2 demonstra que esse tipo de engajamento explica 44,3% da percepção de desempenho na amostra completa e 42,89% sem os *outliers*. Esse resultado denota que a percepção de desempenho é impactada positivamente e com maior força pelo nível mais alto de engajamento, possivelmente porque ele contempla o gerenciamento conjunto de projetos, entre governo e comunidade (*stakeholders*), criando sentido e compartilhando a liderança e tomada de decisão, fazendo com que os benefícios sejam para ambas as partes. Organizações que desejam os resultados de partilhar problemas, soluções e responsabilidade, além de relações mais ricas devem seguir uma abordagem transformacional do compromisso (BOWEN ET AL., 2010).

Sobre a variável de controle (variável categórica), que dividiu os *stakeholders* nos grupos Professores, Diretores e Membros da comissão e demais servidores, estimando-se suas diferentes percepções, no teste o grupo Professores foi omitido das variáveis *dummy* de categoria de *stakeholder*. Isso permite concluir que não houve significância, ou seja, não há diferença estatística de médias das respostas do grupo Professores em comparação com o grupo Diretores e com o grupo Membros da comissão e demais servidores.

Sobre a multicolinearidade da amostra, o teste VIF (*Variance Inflation Factor*) apresentou resultados que respeitam o máximo aceitável para o índice (10), inclusive apresentando um baixo coeficiente nas três primeiras dimensões. O VIF máximo foi na terceira dimensão, engajamento transformacional, que foi de 1,3 muito abaixo do limite esperado.

O próximo tópico apresentará um resumo geral da pesquisa.

4.6 RESUMO METODOLÓGICO E DE RESULTADOS

Este tópico destina-se a apresentar um resumo do percurso metodológico da pesquisa, contemplando objetivos, análises estatísticas realizadas e os resultados encontrados. A Tabela 04 abaixo ilustra os processos do estudo:

Tabela 04: Resumo metodológico e de resultados da pesquisa

Objetivos	Teoria	Método	Resultados
Mapear os <i>stakeholders</i> da política pública municipal de educação	Mapa de <i>Stakeholders</i> de Freeman (1984) Modelo de saliência de Mitchell, Agle, & Wood (1997)	Entrevista com a líder da política COMDECampo	<i>Stakeholders</i> definitivos: diretores, professores e membros da política pública
Verificar a percepção dos grupos de <i>stakeholders</i> em relação aos níveis de engajamento	Níveis de engajamento Bowen et al. (2010)	<i>Kruskall-Wallis Test</i>	Diferentes grupos de <i>stakeholders</i> apresentam diferentes percepções de engajamento.
Avaliar como os níveis de engajamento afetam a percepção de desempenho da política	Níveis de engajamento (Bowen et al (2010) relacionados à Teorias de Desempenho	Correlação de <i>Pearson</i> e Regressão Linear Múltipla	Todos os níveis de engajamento impactam positivamente na percepção de desempenho. Conforme cresce o nível de engajamento, aumenta também a percepção de desempenho.
Propor estratégias para melhorar o engajamento dos <i>stakeholders</i>	Teorias consideradas na pesquisa	Resultados da pesquisa	Proposta de estratégia de engajamento

Fonte: Elaborado pela autora

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para tratar dos resultados encontrados nesta pesquisa, serão resgatados alguns objetivos do estudo estabelecidas anteriormente, a fim de nortear a discussão. O primeiro, verificar a percepção dos grupos de *stakeholders* em relação os níveis de engajamento, realizado através do teste *Kruskall-Wallis*, permitiu concluir que diferentes grupos de *stakeholders* apresentam diferentes percepções de engajamento. Explicação possível para esse fato é que esses *stakeholders* acessam informações e são consultados de formas diferentes. Enquanto membros da comissão COMDECampo (formada por alguns diretores de escolas e por profissionais de diversos segmentos da sociedade civil) estão fortemente relacionados com a política, participando dos processos criativos e decisórios do programa. Os professores das escolas, geralmente, recebem as informações através dos diretores, é provável que, por isso, consigam diferenciar com maior precisão os níveis de engajamento, como demonstraram as análises de correlação dos grupos.

Em relação a avaliação de como os níveis de engajamento afetam a percepção de desempenho da política, as análises estatísticas demonstraram que o nível mais básico de engajamento, o transacional, já é capaz de melhorar a percepção de desempenho, corroborando com o que Bowen et al. (2010) esclarecem: mesmo sendo um estágio onde a comunicação é essencialmente unidirecional é uma estratégia de envolvimento. O compromisso desse nível de engajamento é, basicamente, a "doação" através do investimento em informação para os *stakeholders*. Sabe-se, através do estudo da política COMDECampo, que existem reuniões periódicas com os diretores das escolas rurais municipais para apresentação de demandas, posicionamentos, mudanças, ações, etc.

O segundo nível de engajamento, transitório, testado também na correlação e na regressão, permitiu concluir que esse tipo de engajamento também contribui para uma melhor percepção de desempenho, de forma mais robusta que o primeiro nível. Sendo uma estratégia de transição, o processo vai além do fornecimento de informação. Esse nível é caracterizado pela comunicação, consulta e colaboração nos dois sentidos, mas ainda não envolve fortemente como o terceiro nível. Esta estratégia é "transitória" porque mesmo indo além da comunicação unidireccional de abordagens transacionais para se envolver em diálogo com os *stakeholders*, ainda não atingem as abordagens transformacionais (BOWEN et al., 2010). No caso da COMDECampo, os gestores podem buscar formas de solicitar a participação dos *stakeholders* nas atividades da comissão de forma colaborativa, em eventos, por exemplo, oportunizando as sugestões e *feedbacks* por parte desses *stakeholders* em relação à política, com um canal de

informações bilateral. Isso poderia proporcionar um direcionamento mais preciso das ações da política, tendo em vista que a comunidade impactada certamente tem muito a contribuir nesse sentido.

Ansell & Gash (2008) acreditam que a governança colaborativa não pode ser meramente consultiva. Além disso, a colaboração implica, necessariamente, comunicação e influência bilateral, entre órgãos públicos e *stakeholders* permitindo e oportunizando que esses *stakeholders* dialoguem entre si, tornando o processo coletivo. O último nível de engajamento, o transformacional, apresentou resultados ainda melhores na percepção do desempenho. Dividindo os papéis de liderança com os *stakeholders* e garantindo resultados inatingíveis sem a participação efetiva de todos, nessa estratégia de engajamento a comunidade assume um papel de liderança na formulação de problemas e na gestão de soluções. Assim, o controle sobre o processo de engajamento passa a ser partilhado, e tanto os processos de aprendizagem como os benefícios emergem conjuntamente para ambas as partes através do desenvolvimento de engajamento. Isso permite que o órgão possa adquirir legitimidade, consiga gerir melhor possíveis riscos sociais e até codesenvolver soluções inovadoras para problemas sociais, tendo a participação dos membros da comunidade através de uma estratégia bem estruturada de envolvimento, o que poderá facilitar a aceitação de novas propostas, projetos e políticas por parte dos *stakeholders* (BOWEN et al., 2010). Embora exija um maior esforço por parte dos gestores municipais e líderes da política, essa estratégia de engajamento pode garantir resultados inatingíveis em outras formas de envolvimento, podendo fortemente melhorar o desempenho da política pública. Tendo em vista o atual contexto que temos vivenciado, a pandemia do Covid-19, as inúmeras adaptações que foram necessárias nas escolas durante esse período, torna-se ainda mais necessária a busca pelo envolvimento cada vez mais forte dos *stakeholders*, no caso da COMDECampo, especialmente os citados nessa pesquisa, para assim garantir que o programa esteja realmente impactando positivamente a comunidade foco da política.

Como os tipos de engajamento estabelecidos para a pesquisa funcionam em níveis, também se tornou interessante entender se conforme o nível de engajamento aumenta, aumenta também a percepção de desempenho. Os coeficientes R^2 crescentes evidenciaram que quanto maior o nível de engajamento, maior a percepção de desempenho, ou seja, maior explicação da variação de percepção de desempenho por parte do *stakeholder*. Harrison, Bosse, e Phillips (2010) sugerem que uma empresa ou, no caso dessa pesquisa, uma política, que está empenhada em beneficiar *stakeholders* procura sempre identificar e compreender como podem proporcionar maior bem-esta através de suas ações, demonstrando que entende e respeita como

esses *stakeholders* tem seu bem-estar afetado. Somado a isso está o fato de que a política pública pode influenciar não só o envolvimento comunitário, como também proporcionar a identificação de áreas prioritárias, para assim incluir as preocupações dos *stakeholders* nos processos organizacionais (BOXELAAR ET AL., (2006); BLAKE, 2007).

No contexto da pesquisa, o município de Cachoeira do Sul (RS) possui cerca de 18% da sua população habitando em zonas rurais, que abrigam 14 das suas 37 escolas municipais da cidade. Sendo uma atividade valorizada na região, existem algumas ações bastante fortes relacionadas à agricultura, tanto na iniciativa pública, quanto privada, o que acaba por envolver muitos e diversificados *stakeholders*. Gestores municipais e os líderes da política pública COMDECampo podem buscar estreitar ainda mais a relação entre dirigentes e população. Isso pode ser feito através dos representantes das escolas rurais, buscando entender as demandas dessa comunidade, oferecendo a possibilidade de uma maior participação e representatividade na formulação e execução das ações da política, tendo em vista que seu objetivo é dialogar, pensar, refletir e propor ações sobre a educação do campo no/do município.

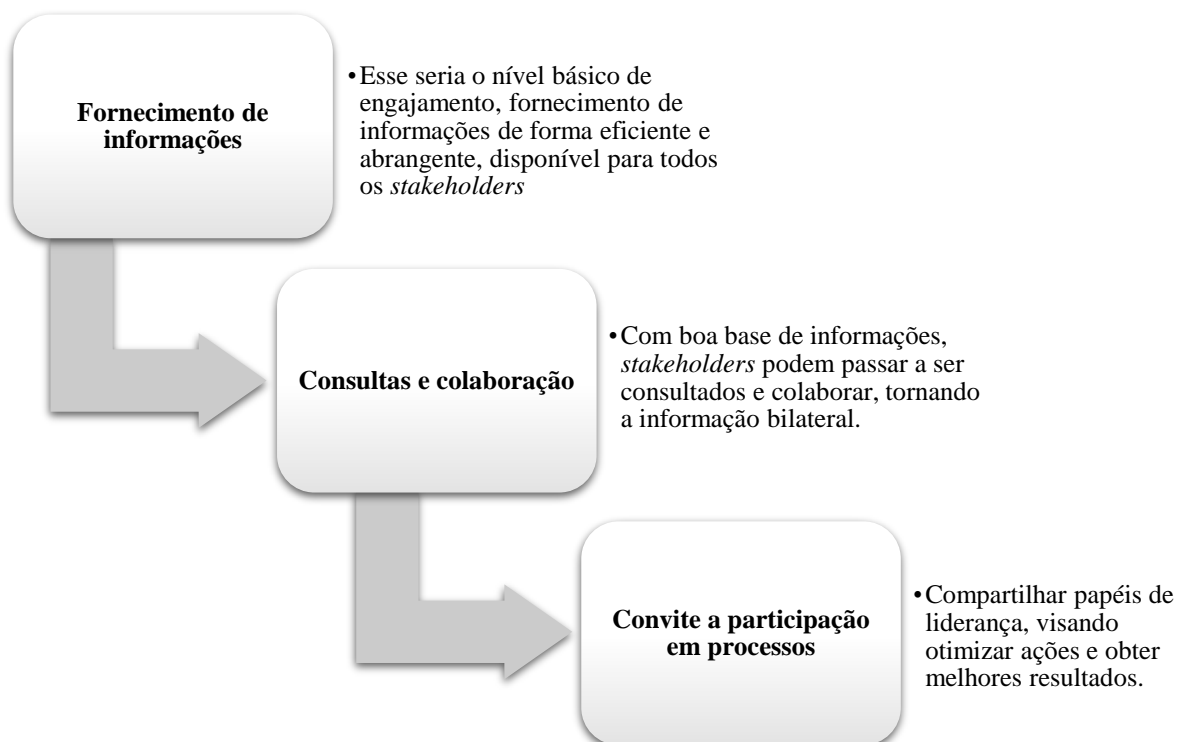
Geralmente, se desenvolvem políticas públicas municipais para atender necessidades específicas da comunidade local de forma particular, considerando as informações e características do contexto. Portanto, é imprescindível engajar *stakeholders* para que esses programas consigam efetivamente impactar a comunidade em diversos âmbitos (social, ambiental e econômico, por exemplo). Smith e Ingram (2002) abordam a importância da participação dos *stakeholders* e dos cidadãos no modelo da “nova governança”. Eles observam que a escolha da ferramenta é uma atividade mental de desenvolvimento e pedem a expansão da participação ou engajamento do cidadão e o alcance e autenticidade da democracia. Contribuindo, Ansell & Gash (2008) esclarecem que esse modelo de governança reúne diversos *stakeholders* em fóruns com órgãos públicos, para que eles se engajem na tomada de decisão que, geralmente, é orientada por consenso. Nesse contexto, um ou mais órgãos públicos envolvem diretamente *stakeholders* não estatais em um processo de tomada de decisão coletiva e deliberativa, buscando estudar, implementar ou gerir políticas públicas.

6. PRODUTO – PROPOSTA DE ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS*.

Considerando a literatura já produzida sobre o tema, o estudo desenvolvido e os achados dessa pesquisa, é possível concluir que a percepção de desempenho de uma política pública pode realmente ser afetada positivamente pelo engajamento de *stakeholders*. Mais do que isso, qualquer um dos três níveis de engajamento, transacional, transitório e transformacional, afeta positivamente essa percepção. Portanto, sugere-se fortemente que gestores municipais possam dedicar esforços a engajar os *stakeholders* de uma política, especialmente em casos como o da pesquisa, idealizada e criada no município, buscando melhorar a educação no campo tão presente no município de Cachoeira do Sul.

Para auxiliar esses gestores, a pesquisa sugere uma estratégia de engajamento de *stakeholders*, ilustrada na figura 17 abaixo:

Figura 17: Proposta de estratégia de engajamento de *stakeholders*



O passo 1, chamado de Fornecimento de Informações, contempla a disseminação de forma eficiente e completa de informações a *stakeholders* variados, tornando o acesso facilitado à dados atualizados que possam interessar a esses atores, nos mais diversos âmbitos de envolvimento. Transparência e engajamento público estão fortemente conectados, segundo propõem alguns estudiosos. Para eles, a transparência é como um princípio geral para um engajamento efetivo participativa (Rowe & Frewer, 2000); (Cegarra-Navarro, Garcia-Perez, & Moreno-Cegarra, 2014). Para isso, pode-se usar as mídias sociais, site, páginas em redes de relacionamento, canais capazes de apresentar com clareza essas informações.

Em um nível médio de engajamento, propõe-se que esses *stakeholders*, de posse dessas informações, possam ser convidados a contribuir, participando de ações específicas e, ocasionalmente, opinando, tornando a informação bilateral. Nesse caso, uma indicação pode ser a realização de consultas públicas, onde seja solicitado um *feedback* por parte dos *stakeholders*, com sugestões, críticas, elogios ou qualquer outra informação que possa auxiliar na formulação e execução da política, melhorando, conseqüentemente, seu impacto no contexto da aplicação.

Por fim, no mais alto nível de engajamento, o convite a participação em processos decisórios vai envolver o *stakeholder* em nível de liderança e tomada de decisão, fazendo com que ele se relacione mais fortemente com a política, esteja mais empenhado em executá-la da melhor forma possível e, assim, adquira uma melhor percepção de desempenho sobre ela. Nesse modelo, pode-se incluir representantes da comunidade, por exemplo, em grupos de liderança e possibilitá-los a participação no desenvolvimento das decisões relacionadas à política ou programa, tornando a comissão um grupo com maior representatividade, com componentes mais diversos e que contemple todas as esferas da comunidade envolvida.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve por objetivo analisar a relação entre os diferentes níveis de engajamento de *stakeholders* e o desempenho da política pública de educação municipal “COMDECampo” de Cachoeira do Sul – RS. Para atingir esse objetivo, foram estabelecidas algumas metas específicas, iniciando pelo mapeamento dos *stakeholders*, que identificou que a amostra da pesquisa seria formada por professores, diretores, funcionários das escolas rurais e membros da comissão COMDECampo. Através dos 60 (sessenta) questionários coletados, foi possível absorver as informações relacionadas aos objetivos específicos de verificar a percepção dos grupos de *stakeholders* em relação aos níveis de engajamento, bem como avaliar se esses níveis, quando aplicados podem afetar positivamente essa percepção.

Conforme apresentado na justificativa dessa pesquisa, Sherman e Forda (2014) explicam que engajar *stakeholders* na avaliação da vulnerabilidade e implementação de intervenções de adaptação é amplamente considerado um fator importante para melhorar esses processos. A participação da sociedade (*stakeholders*) na formulação, aplicação ou manutenção de políticas públicas pode impactar fortemente no resultado dessas ações e na percepção de desempenho das políticas públicas. Através das análises realizadas e o cumprimento dos objetivos geral e específicos, o produto dessa pesquisa foi propor estratégias para melhorar o engajamento dos *stakeholders*, fazendo alusão ao último objetivo específico estabelecido para a pesquisa.

Pesquisas em políticas públicas têm se tornado cada vez mais necessárias, principalmente relacionadas à educação. São muitos os desafios da educação no país, especialmente no contexto pandêmico, o que exige constante adaptação, portanto, envolver *stakeholders* de forma eficiente pode ser crucial para o sucesso de um programa. Entender necessidades e demandas, buscar a colaboração e participação comunitários em processos decisórios e assim, além de atender a esses *stakeholders*, tê-los como participantes ativos poderá resultar em decisões muito mais assertivas por parte dos governantes.

Como limitações do estudo, destaca-se principalmente a dificuldade de realizar a coleta de dados de forma presencial, como havia sido planejada, por conta da pandemia do Covid-19. A necessidade de alteração para coleta on-line acabou por restringir o número de respondentes, até mesmo pelo fato de vários deles residirem em zona rural, onde, muitas vezes, não há uma boa conexão de internet. Esse fator, acabou limitando a pesquisa em relação ao tamanho da amostra, o que poderia ter ocasionado algum viés ao resultado. Outra questão limitadora da pesquisa é que foram incluídos na amostra somente três grupos de *stakeholders*, que foram

considerados definitivos. Estatisticamente, a não-normalidade dos dados para aplicação da regressão também pode ser considerada um fator limitante.

Alguns questionamentos realizados por Johnsen (2014) nas conclusões de sua pesquisa são interessantes para essa discussão, envolvendo a medição de desempenho e os *stakeholders*: como essa medição pode fazer um governo mais transparente? Como capacitar cidadãos, usuários e *stakeholders*? Como o estudo do desempenho pode facilitar o fornecimento de informações que podem ser utilizadas por esses *stakeholders*? Como as políticas públicas podem dar errado e acabarem tornando-se crises ou escândalos? Esses questionamentos devem instigar pesquisas na área, buscando ampliar os conhecimentos da relação políticas públicas x desempenho x engajamento de *stakeholders*, a fim de encontrar estratégias que possam melhorar esse desempenho e, conseqüentemente, atender, de uma forma mais eficiente, as demandas desses diversos *stakeholders*.

Para pesquisas futuras, é sugerido o aumento do número de respondentes, que poderá conferir maior robustez aos resultados, bem como expandir a pesquisa a mais grupos de *stakeholders*, não somente os classificados como definitivos. Espera-se que o instrumento elaborado na pesquisa possa ser aplicado em outros contextos, outras políticas em diferentes localidades, buscando auxiliar o entendimento do que é capaz de efetivamente engajar *stakeholders* para desempenho das políticas públicas.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H., GOTTFREDSON, R. K., & JOO, H. **Best-practice recommendations for defining, identifying, and handling outliers.** *Organizational Research Methods*, 2013.
- ANSELL, C., & GASH, A. **Collaborative governance in theory and practice.** *Journal of public administration research and theory*, v. 18, n. 4, pp. 543-571, 2008.
- BASTOS, M. d. **Políticas Públicas na Educação Brasileira.** *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 253-263, 2017.
- BLAKE, J. **Caring for the Bottom Line.** *Human Resource Planning*, pp. 36-44, 2007.
- BOBBIO, N., MATTEUCCI, N., & PASQUINO, G. **Dicionário de política.** Brasília - DF: Universidade de Brasília - UnB, 1998.
- BOESSO, G., & KUMAR, K. **Examining the association between stakeholder culture, stakeholder salience and stakeholder engagement activities: An empirical study.** *Management Decision*, 815-831, 2016.
- BONSÓN, E., ROYO, S., & RATKAI, M. **Engajamento dos cidadãos nos sites do Facebook dos governos locais. Uma análise empírica: o impacto de diferentes tipos de mídia e conteúdo na Europa Ocidental.** *Informação Governamental Trimestral*, 52-62, 2014.
- BOWEN, B., HYAMS, T., GOODMAN, M., WEST, K., WAI-HARRIS, J., & YU, J.-H. **Systematic Review of Quantitative Measures of Stakeholder Engagement.** *CTS-CLINICAL AND TRANSLATIONAL SCIENCE*, 314-336, 2017.
- BOWEN, F., NEWENHAM-KAHINDI, A., & HERREMANS, I. **When Suits Meet Roots: The Antecedents and Consequences of Community Engagement Strategy.** *Journal of Business Ethics*, 297-318. 2010.
- BOXELAAR, L., PAINE, M., & BEILIN, R. **Community Engagement and Public Administration: Of Silos, Overlays and Technologies of Government.** *Australian Journal of Public Administration*, 113-126, 2006.
- BRASIL. **Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Secretaria de Planejamento e Assuntos Econômicos. Guia Metodológico para Indicadores - Orientações básicas aplicadas à metodologia do Plano Plurianual.** Brasília, DF, Brasil, 2018.
- CASA CIVIL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA & INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA. **Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise Ex Ante.** Brasília, DF, Brasil, 2018.
- CASTRO, V. G., & TAVARES, T. R. **O contexto político e social das políticas educacionais no Brasil: de 1930 a 2017.** Acesso Livre, 2017
- CEGARRA-NAVARRO, J.-G., GARCIA-PEREZ, A., & MORENO-CEGARRA, J. L. **Technology knowledge and governance: Empowering citizen engagement and participation.** *Government Information Quarterly*(v. 31, n. 4), pp. 660-668, 2014.

- CLARKSON, M. B. **A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance.** The Academy of Management Review, 92-117, 1995.
- DONALDSON, T., & PRESTON, L. E. **The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications.** The Academy of Management Review, 20, 65-91, 1995
- FARIA, A. **Engajamento de estudantes em atividades de investigação.** Belo Horizonte: Dissertação de Mestrado - Faculdade de Educação - Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.
- FARIA, C. P. **A política pública como campo multidisciplinar.** Rio de Janeiro: Unesp, 2013.
- FÁVERO, L. P. Manual de análise de dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, 2017.
- FONSECA, F. **Dimensões críticas das políticas públicas.** Cadernos Ebape, 402-418, 2013.
- FREDRICKS, J. A., BLUMENFELD, P. C., & PARIS, A. H. **School engagement: potential of the concept, state of the evidence.** Review of Educational Research, 59-104, 2004.
- FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach.** Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E., HARRISON, J. S., PARMAR, B., & COLLE, S. **Stakeholder Theory: The State of the Art.** Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnica de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.
- HADDAWAY, N., KOHL, C., SILVA, N. R., SCHIEMANN, J., SPÖK, A., STEWART, R., WILHELM, R. **A framework for stakeholder engagement during systematic reviews and maps in environmental management.** Environmental Evidence, 6-11, 2017.
- HAIR, J. F. **Análise Multivariada de Dados.** São Paulo: Bookman, 2009.
- HAIR, J. F., BABIN, B., MONEY, A. H., & SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARRISON, J. S., BOSSE, D. A., & PHILLIPS, R. A. **Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage.** Strategic management journal, v. 31, n. 1, pp. 58-74, 2010.
- HUTAHAEAN, M. **The Importance of Stakeholders Approach in Public Policy Making.** Advances in Social Science Education and Humanities Research, 462-466, 2016.
- IBGE. **Portal Mapas.** Fonte: IBGE: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>. Acesso em 10/2021.

- IM, T., PORUMBESCU, G., & LEE, H. **ICT as a buffer to change: A case study of the Seoul Metropolitan Government's Dasan Call Center.** *Public Performance & Management Review*, v. 36, n. 3, pp. 436-455, 2013.
- JOHNSEN, A. **What Does 25 Years of Experience Tell Us About the State of Performance Measurement in Public Policy and Management?** *Public Money & Management*, 37-41, 2014.
- LEWIS, J. **The Politics and Consequences of Performance Measurement.** *Policy & Society*, 1-12, 2015.
- MAYSTON, D. J. **Non-profit performance indicators in the public sector.** *Financial Accountability & Management*, 51-74, 1985.
- MEC. **Programas e ações.** Fonte: Ministério da Educação - MEC: <http://portal.mec.gov.br/>, Acesso em 10/2019.
- MINAYO, M. **O desafio do conhecimento.** São Paulo: Hucitec, 2010.
- MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., & WOOD, D. J. **Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts.** *The Academy of Management Review*, 853-886, 1997.
- MORAES, B. M., GONÇALVES, C. F., VICENTE, D. d., & JULIÃO, E. F. **Políticas Públicas de Educação.** Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2017.
- MOURA, R. O. **A Influência Dos Stakeholders No Desempenho Organizacional Em Empresas Estatais Federais.** Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas, 2016.
- MUKAKA, M. **A guide to appropriate use of Correlation coefficient in medical research.** *Malawi Medical Journal* , 69-71, 2012.
- PIANA, M. C. **As políticas educacionais: dos princípios de organização à proposta de democratização.** Em M. C. Piana, A construção do perfil do assistente social no cenário educacional (pp. 56-83). São Paulo: UNESP, 2009.
- PIANA, M. C. **As políticas educacionais: dos princípios de organização à proposta de democratização.** *Cultura Acadêmica*, 57-83, 2009.
- PMI, P. M. **A guide to the project management body of knowledge - PMBoK.** Pennsylvania: PMI Publishing Division, 2013.
- PORUMBESCU, G. A. **Does transparency improve citizens' perceptions of government performance? Evidence from Seoul, South Korea.** *Administration & society*, v. 49, n. 3, pp. 443-468, 2017.
- ROWE, G., & FREWER, L. J. **Public participation methods: a framework for evaluation.** *Science, technology, & human values*(v. 25, n. 1), pp. 3-29, 2000.
- SANTOS, K. S. **Políticas Públicas Educacionais No Brasil: Tecendo Fios.** Cadernos ANPAE, 2011.

- SCHIAVONI, P. M., MORAES, M. C., CASTRO, A. C., & SANTOS, J. N. **Stakeholders: Principais Abordagens**. Revista de Ciências da Administração, 187-197, 2013.
- SECCHI, L. **Políticas públicas: Conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- SHERMAN, M. H., & FORD, J. **Stakeholder engagement in adaptation interventions: an evaluation of projects in developing nations**. Climate Policy, 37-41, 2014.
- SILVA, N. V. **Expansão Escolar e Estratificação Educacional no Brasil**. in N. do V. Silva e C. Hasenbalg (eds.), Origens e Destinos: Desigualdades Sociais ao Longo da Vida., 105-138, 2003.
- SMEd. **Programas E Políticas**. Fonte: Observatório da Educação Municipal de Cachoeira do Sul: <https://www.obemcs.com/programasepoliticas>. Acesso em 10/2019.
- SMITH, S. R., & INGRAM, H. **Policy tools and democracy**. The tools of government: A guide to the new governance, pp. 565-584, 2002.
- SOUZA, C. **Políticas Públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, 20-45, 2006.
- STERLING, E. J., E. B., Sigouin, A., Gomez, A., Toomey, A., Cullman, G., Filardi, C. **Assessing the evidence for stakeholder engagement in biodiversity conservation**. Elsevier, 159-171, 2017.
- TEIXEIRA, E. **O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e transformação da realidade**. Associação dos Advogados de Trabalhadores Rurais da Bahia, 2002.
- TREVISAN, L. V., CERETTA, S. C., CARVALHO, G. d., ZUCATTO, L. C., & CORONEL, D. A. **Extensão Universitária e “third mission”: Uma Análise Bibliométrica**. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 1-10, 2019.
- TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística** (12a EDIÇÃO ed.). Rio de Janeiro - RS: Itc, 2005.
- WHOLEY, J. S., & NEWCOMER, K. E. **Clarifying goals, reporting results**. New Directions for Evaluation, pp. 91-98, 1997.
- WOOLDRIDGE, J. M. **Introductory econometrics: a modern approach**. Cengage Learning, 2015.
- YIN, R. K. Estudo de caso - **Planejamento e métodos**. São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2005.

Apêndice

Apêndice – Instrumento de coleta de dados

INFORMAÇÕES SÓCIODEMOGRÁFICAS
Sexo: () Feminino () Masculino
Idade _____ anos
Escolaridade _____
Função exercida _____
Tempo de atuação _____

Avalie as sentenças a seguir, relacionadas à COMDECampo, e responda de acordo com sua opinião com um número de 1 (um) a 5 (cinco), sendo que:

1 = discordo totalmente 2 = discordo 3 = não concordo nem discordo 4 = concordo e

5 = concordo totalmente

T r a n s a c i o n a l	Dimensão 1 – Engajamento Transacional - Informações
	1. Eu sei o que é a COMDECampo.
	2. Eu sei qual a finalidade da COMDECampo.
	3. Recebi informações, por parte dos dirigentes da política, sobre as diretrizes da COMDECampo.
	4. Recebo informações sobre alterações, modificações, etc, relacionadas à COMDECampo.
	5. Recebo informações sobre as realizações, ações, execuções, da COMDECampo.
T r a n s i t ó r i o	Dimensão 2 – Engajamento Transitório - Orientação e capacitação
	7. Sou consultado na tomada de decisões da COMDECampo.
	8. Sou convidado a participar de reuniões, sessões etc., sobre a tomada de decisões da COMDECampo.
	9. Sou consultado sobre alterações, modificações etc. relativos à COMDECampo.
	10. Recebi capacitação para entender a COMDECampo.
T r a	Dimensão 3 – Engajamento Transformacional - Processos colaborativos
	11. Recebi capacitação para participar da COMDECampo.

	12. Participo dos processos relacionados a estruturação e aplicação da política COMDECampo,
	13. Participo da tomada de decisões da COMDECampo.
	14. Sinto-me importante nos momentos de tomada de decisão sobre a COMDECampo.
	15. Sinto que minhas ideias/sugestões são valorizadas/consideradas nos processos decisórios da COMDECampo.
	16. Os possíveis problemas da COMDECampo são resolvidos em conjunto
	17. Eu estou frequentemente envolvido em ações da COMDECampo.
Percepção de desempenho	Dimensão 4 – Percepção de desempenho
	18. A COMDECampo utiliza bem seus recursos financeiros.
	19. Os participantes da COMDECampo desempenham bem suas funções.
	20. A COMDECampo é imprescindível para a educação no campo
	21. Trouxe melhorias para a escola da qual faço parte.
	22. Trouxe efeitos ambientais positivos.
	23. Trouxe melhorias sociais.
	24. Melhorou a realidade econômica.