



Gestão escolar e Teoria dos *Stakeholders*: fundamentos teóricos para uma abordagem na educação profissional

Stenio Pinheiro dos Santos¹, Michel Mott Machado²

Resumo: Teve-se por objetivo mapear o referencial teórico das práticas de gestão escolar baseadas na Teoria dos *Stakeholders*. Essa discussão faz parte de uma pesquisa mais ampla, que visa analisar como se configuram as práticas de gestão das escolas públicas ofertantes da Educação Profissional Técnica de Nível Médio do Estado de São Paulo, à luz da Teoria dos *Stakeholders*. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo bibliográfico e documental. Verificou-se ser relevante compreender o processo de gestão escolar, uma vez que as unidades escolares são constituídas por *stakeholders* que almejam ter suas expectativas atendidas. Investigações que tomem como foco as práticas de gestão escolar à luz da Teoria dos *Stakeholders*, podem ampliar o entendimento sobre as funções das instituições de ensino da Educação Profissional, assim como à sua gestão e avaliação.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*; Práticas de Gestão; Educação Técnica.

Abstract: This article aimed to map the theoretical framework of school management practices based on the Stakeholders Theory. This discussion is part of a broader research, which aims to analyze how the managerial practices of public schools offering High School Technical Education in the State of São Paulo occurs in the light of the Stakeholders Theory. It is qualitative, bibliographical, and documentary research. The article highlights the relevance to comprehend school's managerial process since schools are constituted by stakeholders who long for their expectations to be met. Research focusing on school management practices in the light of the Stakeholders Theory can broaden the understanding of the functions of professional education institutions, as well as their management and evaluation.

Keywords: Stakeholders Theory; Managerial Practices; Technical Education.

1. Introdução

Alguns estudiosos e teóricos da Educação entendem que um dos grandes desafios nas relações de ensino e aprendizagem, está ligado à necessidade de

¹ Discente do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: stenio.santos@cpspos.sp.gov.br

² Professor do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento da Educação Profissional, Unidade de Pós-Graduação, Extensão e Pesquisa – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. E-mail: michel.machado@cpspos.sp.gov.br

propiciar ao estudante os caminhos e possibilidades de construção de um *Ser Histórico*, o que enseja uma educação para além da mera transmissão de informações, bem como a criação e o desenvolvimento, no âmbito escolar, dos meios democráticos necessários para este fim (PARO, 2002).

Dentro dessa perspectiva de educação, entendida aqui como potencialmente contributiva para o desenvolvimento de seres conscientes dos seus direitos e deveres, de cidadãos plenos rumo a uma cidadania tida como uma categoria estratégica para uma sociedade melhor (MANZINI-COVRE, 1995), pode-se destacar a inclusão de diferentes agentes nos institutos decisórios, espaços para participação coletiva em conselhos e assembleias escolares ou mesmo a reformulação das políticas/práticas pedagógicas – construção coletiva de estratégias nas relações de ensino e aprendizagem, por ex.–, como ações indispensáveis à garantia de um processo de educação efetiva e de qualidade, de modo a representar a afirmação do educando como sujeito histórico (PARO, 2002).

Diante disso, assume-se que a gestão escolar deveria exercer um papel fundamental de mediar e organizar as atividades-meio para o efetivo alcance do ato educativo, fundamentado na ciência, na técnica e no envolvimento e articulação de seus agentes de execução (PARO, 2010). Assim, conceitos como autonomia e gestão democrática têm sido apontados como centrais com vistas aos problemas educacionais (OLIVEIRA, 2013), e nesta perspectiva, pensa-se ser coerente considerar a unidade de ensino (escola, faculdade etc.) como uma comunidade democrática de aprendizagem, um ambiente formativo, o que inclui as práticas de organização e gestão escolar (LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012).

Com isso em mente, considera-se pertinente ampliar o horizonte de discussões para além das questões e dos desafios educacionais na esfera das práticas pedagógicas, a fim de contemplar aspectos relativos aos processos e práticas da gestão, o que decorre da sua relevância à promoção das condições, do desenvolvimento e da manutenção do ato educativo, propriamente dito.

No tocante a gestão escolar, admite-se que se trata de uma prática complexa, sendo que alguns obstáculos inerentes decorrem, por vezes, por ser entendida como uma função/responsabilidade “privativa” ou “restrita” da direção da escola, dificultando que as demais partes interessadas se sintam pertencentes, participantes ou mesmo corresponsáveis (PARO, 2010). Portanto, ações verticais de gestores governamentais, alinhadas a práticas gerencialistas de gestão escolar – ambas fundamentadas numa racionalidade produtivista – podem desviar as unidades escolares de questões relevantes relacionadas às práticas de gestão, vindo a compelir a direção, por exemplo, a despender tempo e energia em elementos que pouco contribuem ao aperfeiçoamento do ensino e do aprendizado (PARENTE, 2017), ou ainda da qualidade social do ensino (DOURADO; OLIVEIRA, 2009).

Tanto a excessiva centralização funcional na direção da unidade de ensino quanto as ações governamentais centradas em práticas gerencialistas parecem não colaborar para o respeito às subjetividades de cada escola, bem como à participação na gestão das diferentes partes interessadas. Tal situação problemática, ensejaria uma ação voltada à realidade da escola e de suas comunidades escolar e local, a partir de políticas públicas que visem e facilitem a descentralização administrativa e a gestão participativa de cunho democrático (FREITAS, 2000), assim como às concepções e práticas/modos de gestão educacional condizentes (MACHADO, 2021).

Frente ao exposto, o presente artigo teve por objetivo mapear os fundamentos teóricos sobre gestão escolar à luz da Teoria dos *Stakeholders*, com vistas a uma abordagem na Educação Profissional, mais especificamente, em unidades de ensino de uma rede pública de educação profissional no Estado de São Paulo, nomeadamente, o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS). Para tal, foi proposta a seguinte situação-problema: quais influências oriundas da literatura acadêmica sobre práticas de gestão educacional baseadas na Teoria dos *Stakeholders*, contribuiriam para uma abordagem voltada às práticas de gestão escolar na Educação Profissional Técnica de Nível Médio?

Considera-se essa reflexão relevante, pertinente e oportuna, especialmente ao campo de estudos voltado às complexas relações entre as instituições de ensino e a sociedade (MACHADO, 2021; GIMENEZ *et al.*, 2019), assim como às práticas de gestão escolar (MATTOS, 2021; MOURA; BISPO, 2021; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020; SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019; JUNQUILHO; ALMEIDA; SILVA, 2012).

2. Referencial Teórico

Definir o termo *stakeholder* exige uma investigação que pode remontar ao século XIX, mais especificamente ao oeste americano, onde o termo era utilizado para denominar pessoas que assumiam um risco ao adiantar uma remuneração frente um acordo de trabalho firmado (TEIXEIRA; DE DOMENICO, 2008). Alguns autores atribuem estreita relação do desenvolvimento da *stakeholder theory* às variantes mudanças de atitudes (positivas e negativas) dos negócios no contexto da história estadunidense, assim como à própria história intelectual da responsabilidade corporativa (BIRCH *et al.*, 2017).

Entre os anos 1970 e 1980, sobretudo após as repercussões do famoso ataque direto à noção gerencial de responsabilidade social dos negócios, desferido por Milton Friedman, no famoso artigo '*The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*', publicado no *NYT*, proliferaram debates sobre responsabilidade corporativa, o que conduziu a novos conceitos e ideias, tais como: capacidade de resposta social corporativa, desempenho social corporativo, teoria dos contratos sociais, teoria dos *stakeholders*, por exemplo (KEMPER; MARTIN, 2010). Ao longo do tempo, vários estudos tomaram os *stakeholders* como foco, o que resultou numa ampliação na compreensão sobre o tema. Uma resultante desse processo foi o entendimento proposto por Carroll (1993), sendo o *stakeholder* considerado um indivíduo ou um grupo que se relaciona com uma organização e que tem interesses e até mesmo um sentido de direito sobre esta.

Como já demonstrado, a Teoria dos *Stakeholders* possui forte relação com o movimento de responsabilidade social corporativa (RSC), podendo mesmo ser considerada uma das teorias deste campo (BIRCH *et al.*, 2017). Assim, uma das principais contribuições teóricas foi a de Freeman (1984), com o seu '*The stakeholder model*', cujas ideias centrais podem ser assim elencadas: (a) todos os negócios são impactados e, por sua vez, impactam uma variedade de atores sociais externos (ex. clientes, fornecedores, governo, trabalhadores etc.); (b) baseia-se na noção de que as organizações, especialmente as empresas, devem abordar os impactos de suas decisões para além dos acionistas/proprietários, pois muitas pessoas são direta e indiretamente impactadas por essas decisões; (c) mais e melhores relacionamentos construtivos com as comunidades, governos etc. (BIRCH *et al.*, 2017).

Correspondente a esse modelo teórico, a definição de *stakeholder* trazida por Freeman (1984, p. 46) é a de “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos objetivos organizacionais”. E coerente com esse quadro conceitual, entende-se como atores desde quem investe na empresa, quanto aqueles que podem influenciar de alguma forma – por meio da prestação de um bom trabalho – ou ainda, aqueles que podem sofrer consequências advindas de políticas ou ações por parte das organizações (FREEMAN, 1984).

Ao admitir as relações entre as diferentes partes interessadas que interagem com as organizações, a partir das análises tanto do ambiente intra como interorganizacional, considera-se que a abordagem teórica acerca dos *stakeholders*, proposta por Freeman (1984; 2004), possa ser entendida em uma perspectiva ampla, em contraposição à perspectiva restrita de Carroll (1993) e de Clarkson (1995), conforme o entendimento de Teixeira e De Domenico (2008).

Dentro da denominada perspectiva ampla, os *stakeholders* podem ser entendidos como entidades sociais – individuais e coletivas – que podem ter algum tipo de influência nos objetivos da organização no presente ou até mesmo no futuro (FREEMAN, 2004).

Também, é possível entender que grupos que podem parecer não tão relevantes em suas relações potenciais com as organizações – por ex., mídia, grupos ativistas, concorrentes e até mesmo grupos terroristas – devem receber atenção e relevância por parte dos gestores (PHILLIPS, 2003). Portanto, a partir de uma análise pautada nas práticas de gestão, assume-se ser importante que os gestores entendam a relevância e os efeitos possíveis de suas ações em relação aos demais *stakeholders*, sem perder de vista a reciprocidade presente nessa lógica (FREEMAN, 2004).

Mediante a pertinência da fundamentação teórica sobre o importante papel dos grupos de interesses nas práticas de gestão, entende-se como oportuna e relevante, uma análise das práticas de gestão na área educacional à luz da Teoria dos *Stakeholders*.

Destaca-se, aqui, algumas das evidentes contribuições da literatura nessa área. Singh, Freitas e Valadão Júnior (2019), por exemplo, tomaram como foco quatro escolas públicas municipais de ensino básico, nas cidades de Uberlândia e Ituiutaba, no estado de Minas Gerais, onde buscaram entender aspectos relacionados às práticas de gestão na escola à luz da Teoria dos *Stakeholders*, destacando a importância do princípio da gestão democrática e o modo de gestão participativo como elementos fundamentais para tal (SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019).

Como outra contribuição, Vieira, Singh e De-Carli (2020), por meio de um estudo de caso qualitativo, buscaram entender as proximidades da gestão de uma escola básica pública do estado Paraná à gestão democrática, a partir da visão dos *stakeholders* internos.

Gomes e Bispo (2018) procuraram mapear os *stakeholders* envolvidos no processo de formulação do Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), tendo em vista a discussão sobre a participação e as contribuições desses grupos de interesses.

Ao tomar como foco a educação superior, Mainardes *et al.* (2010) buscaram identificar quem eram os *stakeholders* de uma determinada universidade, além da preocupação com a necessidade de alinhamento entre os processos de identificação e valorização dessas partes interessadas como forma de torná-las participantes dos processos de gestão da instituição (FREEMAN *et al.*, 2010). Em

Langrafe *et al* (2020), por exemplo, buscou-se entender a importância dos *stakeholders* das Instituições de Ensino Superior (IES) para o Desempenho Social Corporativo, a partir da percepção dos gestores das IES brasileiras.

A Teoria dos Grupos de Interesse norteou, também, uma análise da reforma do ensino religioso na Escócia (MATEMBA; GRANT, 2012). Ao identificar as partes interessadas, bem como as questões centrais da reforma, foi possível concluir que os conflitos e dificuldades para implantação da reforma decorreram, principalmente, da falta de um processo de consulta adequada acerca dos interesses e percepções que os atores envolvidos tinham em relação à reforma.

Os trabalhos ora citados, os quais adotam uma abordagem baseada em *stakeholders*, decerto revelam as importantes contribuições dessa literatura, de modo que é possível entender que permitem, também, possibilidades para novos estudos, por exemplo, uma investigação das práticas de gestão de sistemas educacionais e/ou instituições de ensino que se dedicam à Educação Profissional e Tecnológica (EPT).

Quanto ao contexto da EPT - pública ou privada - no Estado de São Paulo, recordamos que ela é orientada em nível nacional pela Resolução CNE/CP nº 1, de 5 de janeiro de 2021 que define as “Diretrizes Curriculares Nacionais para a EPT” (BRASIL, 2021). No âmbito do sistema público paulista, a regulação da Educação Profissional Técnica de Nível Médio se dá pela Deliberação do Conselho Estadual de Educação de São Paulo nº162/2018, que fixou “Diretrizes para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo” (CEE, 2018) e a respectiva Indicação CEE 169/2018 (CEE, 2018).

Ainda no Estado de São Paulo, reconhece-se o Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza (CEETEPS) como um dos principais atores da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, sendo esta modalidade de ensino regulada pela Deliberação CEETEPS Nº 003, de 18 de julho de 2013, a qual determina “O Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza”, onde, entre outros aspectos, encontram-se definidos os princípios e finalidades da gestão das Escolas Técnicas do Estado de São Paulo.

3. Método

O presente trabalho integra uma pesquisa mais ampla, a qual se desenvolve no âmbito da pós-graduação como parte dos estudos em um programa de mestrado em gestão e desenvolvimento da educação profissional.

Assim, no recorte apresentado, utilizou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, na perspectiva de produzir conhecimento organizado e um questionamento criativo (ANDRÉ, 2001) sobre os aspectos que envolvem a gestão escolar no âmbito da EPT, à luz da Teoria dos *Stakeholders*.

As buscas por autores e bibliografias de referência ocorreram sobre bases de dados abertas, envolvendo essencialmente a “Teoria dos *Stakeholders*”, “gestão escolar”, “educação profissional e tecnológica”, entre os meses de maio e agosto de 2021. As obras foram selecionadas conforme a sua reconhecida presença e relevância nos estudos acerca da temática em foco, além de cuidar para que mantivessem alguma ligação à educação profissional.

Também foi aplicada a pesquisa documental, a qual teve como fontes de informações documentos como registros de órgãos públicos ou privados, normas e

regulamentos diversos (VERGARA, 2011). Nessa etapa da investigação, foram consultados textos legais, como decretos, diretrizes, regimentos.

4. Resultados e discussões

A partir da situação-problema proposta, foi possível identificar estudos na direção de uma análise dos *stakeholders* e sua importância no contexto da gestão educacional, em diversas modalidades.

Nas análises da gestão escolar na educação básica, foi possível compreender que uma gestão de qualidade tem como princípios, também, promover e implementar processos que atendam as aspirações e anseios dos grupos de interesse, entendendo estes como influenciadores e influenciados pela organização (SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019). Ainda na esfera da educação básica, evidenciou-se preocupação com o alinhamento entre gestão escolar e gestão democrática, entendendo a necessidade de reformulação dos processos que garantam uma efetiva participação e envolvimento dos diferentes atores da organização (VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020).

Frente ao exposto, verificou-se nos trabalhos dedicados à educação básica, um enfoque voltado para preocupações referentes à identificação e atendimento das pretensões dos grupos de interesse, bem como sobre os meios para um envolvimento concreto desses diferentes atores nas ações e processos de gestão escolar.

Nos estudos voltados para IES, o enfoque sobre a identificação, importância e valorização dos diferentes *stakeholders* estiveram presentes nas discussões, tendo em vista promover um maior envolvimento e participação, bem como revelar o potencial de cada grupo em suas ações dentro das IES. No trabalho intitulado “*Quem são os stakeholders de uma universidade?*” (MAINARDES *et al*, 2010), verificou-se que nos diferentes níveis hierárquicos da IES em foco, os *stakeholders* eram igualmente identificados, no entanto sua importância não era a mesma para esses atores nas diferentes esferas organizacionais.

Langrafe *et al* (2020), apontaram que as análises dos dados da pesquisa revelaram que os gestores de IES públicas têm uma visão mais superficial de seus *stakeholders*, enquanto os gestores de IES privadas apresentam uma visão mais detalhada e rica dos múltiplos *stakeholders*, classificando-os em diferentes níveis de importância.

No âmbito da EPT, o trabalho de Gomes e Bispo (2018), apontou a importância de mapear e classificar os *stakeholders* como meio de identificação do seu grau de influência na organização, tendo em vista a definição da estratégia mais adequada para revelar o potencial de cada grupo de interesse em colaborar e/ou ameaçar, no caso específico, o desenvolvimento do PRONATEC.

Outro aspecto interessante, foi trazido pelo trabalho de Matemba e Grant (2012), no qual deixam claro que ao se sentirem marginalizados, os diferentes grupos de interesse passam a adotar uma posição defensiva frente as mudanças, dificultando o envolvimento e o diálogo construtivo.

Embora os estudos de Langrafe *et al* (2020) e de Mainardes *et al* (2010), tenham encetado discussões sobre as IES, assim como os trabalhos de Singh, Freitas e Valadão (2019) e de Vieira, Singh e De-Carli (2020), que se dirigiram à educação básica, assume-se aqui a importância das contribuições dos referidos trabalhos como fundamentação para análises/discussões referentes às práticas de

gestão escolar de escolas técnicas estaduais no Estado de São Paulo, tendo por base a Teoria de *Stakeholders*.

A partir da leitura da resolução que define as diretrizes curriculares nacionais gerais para a EPT (BRASIL, 2021), é possível identificar no capítulo II, princípios norteadores como a indissociabilidade entre educação e prática social, valorizando os sujeitos do processo, e no artigo 22, em harmonia com inciso I, dos artigos 12 e 13 da Lei nº 9394/96 LDB (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional), determina que as instituições de ensino devem formular e implantar, coletiva e participativamente, suas correspondentes propostas pedagógicas. Ainda na LDB, no artigo 59, inciso V, fica clara a atenção à promoção de valores democráticos e respeito à diferença e à diversidade. (BRASIL, 1996).

Ao tomar como foco a Educação Profissional Técnica de Nível Médio, particularmente, pensa-se que reflexões acerca das práticas de gestão escolar à Luz da Teoria dos *Stakeholders*, possam vir a contribuir, também, para o atendimento e cumprimento dos princípios normativos e regulatórios legais, uma vez que os trabalhos aqui mencionados apontam para a necessidade de garantir uma efetiva participação e envolvimento dos diversos atores, bem como a valorização de princípios democráticos e participativos nos processos de gestão (SINGH; FREITAS; VALADÃO, 2019; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020).

No Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do CEETEPS, em seu capítulo II, dispõe-se explicitamente sobre os princípios e finalidades da gestão democrática, de modo a deixar manifesta, com clareza, a ideia que se tem sobre uma gestão que valorize as relações baseadas no diálogo e nas práticas de participação, discussão coletiva e autonomia (CEETEPS, 2013).

Ainda em relação ao referido regimento, agora no capítulo III, artigo 15, subseção I – Das Atribuições da Direção, fica claro que cabe à direção da escola garantir as condições para o desenvolvimento da gestão democrática da escola, seguindo os alicerces previstos na legislação. Além disso, no Título VI, Capítulo I – artigo 102, fica exposto que os órgãos representativos dos estudantes deverão ser organizados e geridos de forma a promover a integração da comunidade escolar, a fim de reverberar uma maior participação no processo educativo e na gestão democrática da Escola Técnica Estadual (ETEC).

Tendo em mente os referidos marcos legais da educação brasileira, assim como o Regimento Comum das Escolas Técnicas do CEETEPS, acredita-se que diálogo, participação, canais de discussão coletiva e autonomia, podem ser facilitados a partir de práticas de gestão escolar baseadas no princípio da gestão democrática (LÜCK, 2009), no modo de gestão participativo (CHANLAT, 1996), na abordagem de *stakeholders* (SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019), questões estas presentes na reflexão sobre práticas de gestão educacional e relacionamento entre escola e sociedade (MACHADO, 2021).

Destaca-se, também, que conceitos como autonomia, gestão democrática e participação, colaboram para entender as unidades de ensino como comunidades democráticas de aprendizagem, o que envolve de forma direta as práticas de organização e gestão escolar (OLIVEIRA, 2013; LIBÂNEO; OLIVEIRA; TOSCHI, 2012). Portanto, faz-se pertinente considerar as análises sobre a construção de canais de participação, bem como a identificação das aspirações dos diversos atores envolvidos (SINGH; FREITAS; VALADÃO JÚNIOR, 2019; VIEIRA; SINGH; DE-CARLI, 2020), além do diálogo destas práticas participativas de gestão com as diretrizes legais, em suas diferentes instâncias de abrangência.

A partir das análises de diferentes trabalhos, é possível entender como relevantes as contribuições advindas das discussões sobre práticas de gestão escolar realizadas à luz da Teoria dos *Stakeholders*, em diferentes modalidades e níveis de ensino. Ao mesmo tempo, com base nos dispositivos legais regulatórios da EPT, e em particular da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, entende-se como pertinente e oportuno investigar as práticas de gestão escolar a partir de uma abordagem baseada em *stakeholders*, o que, potencialmente, contribuiria à ampliação do conhecimento sobre o tema nesta esfera educativa, assim como à prática de gestão.

5. Considerações finais

Entende-se que este artigo alcançou o seu objetivo, qual seja, o de mapear fundamentos teóricos sobre práticas de gestão escolar baseados na Teoria de *Stakeholders*, com vistas a uma abordagem à Educação Profissional.

Portanto, considera-se que influências oriundas de pesquisas teórico-empíricas relacionadas às práticas de gestão na escola à luz da Teoria de *Stakeholders*, bem como as discussões sobre o princípio da gestão democrática e ao modo de gestão participativo, possuem potencial para contribuir às investigações científico-tecnológicas no âmbito da EPT.

Como foi possível constatar, estudos têm contemplado circunstâncias que de alguma maneira se relacionam a aspectos voltados a práticas de gestão no âmbito educacional e os *stakeholders*, principalmente no ensino básico e superior. Contudo, verifica-se também uma sub-representação de pesquisas dirigidas à EPT, em geral, bem como à Educação Profissional Técnica de Nível Médio, em particular. Isso, de certa forma, representa uma oportunidade de suprir lacunas existentes na literatura dessa temática de interesse, assim como de trazer potenciais contribuições práticas à gestão de sistemas e unidades escolares.

Pensar a educação em termos mais amplos, possibilita entendê-la como uma prática social historicamente contextualizada (MANFREDI, 2016), uma vez que se concretiza e se dá entre pessoas e para pessoas enquanto uma ação dialética exercida dentro de uma coletividade (FREIRE, 1987). Ao pensarmos o coletivo de uma organização, torna-se imprescindível preocupações voltadas para a identificação dos diferentes sujeitos, o seu envolvimento nos processos, bem como entender os seus anseios e desejos, além de proporcionar canais efetivos de comunicação e participação.

Finalmente, pensa-se que se fazem necessários estudos que colaborem à reflexão contínua sobre as finalidades da EPT, amplamente falando, assim como as funções das instituições dedicadas a esta modalidade de ensino, o que requer, portanto, também dar atenção à sua gestão e avaliação (PETEROSI, 2014).

Referências

ANDRÉ, M. Pesquisa em educação: buscando rigor e qualidade. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 101, p. 51-64, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/TwVDTwynCDrc5VHvGG9hzDw>. Acesso em: 10 set. 2021.

BIRCH, K; PEACOCK, M.; WELLEN, R., HOSSEIN, C.S.; SCOTT, S.; SALAZAR, A. Corporate responsibility. In: Birch, K. et al. (ed.). *Business and Society: A critical introduction*. London, UK: Zed Books, 2017.

BRASIL. Lei nº 9.394, 20 de dezembro de 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/leis/L9394.htm>. Acesso em: 10 jul. 2021.

BRASIL. Resolução nº 01, de 05 de janeiro de 2021. *Define as Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais para a Educação Profissional e Tecnológica*. Brasília, 06 jan. 2021. Seção 1, p. 19. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-cne/cp-n-1-de-5-de-janeiro-de-2021-297767578>. Acesso em: 27 mar. 2021.

CARROLL, A. B. *Business and society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati: South-Western, 1993.

CEE (Conselho Estadual de Educação). Deliberação CEE n 162, de 10 de outubro de 2018. *Fixa Diretrizes para a Educação Profissional Técnica de Nível Médio no Sistema de Ensino do Estado de São Paulo*. Disponível em: <http://www.ceesp.sp.gov.br/ceesp/textos/2018/1301925-18-CEE-13-16-Delib-162-Indic-169-18-alterada.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2021.

CEETPS (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza). Deliberação CEETEPS 03, de 18 de julho de 2013. *Aprova o Regimento Comum das Escolas Técnicas Estaduais do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza*. Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/regimento-comum-etec/> Acesso em: 10 jul. 2021.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (ed.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1996.

CLARKSON, M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/AMR.1995.9503271994>. Acesso em: 22 jul. 2021.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da educação: perspectivas e desafios. *Cad. Cedes*, Campinas, v. 29, n. 78, p. 201-215, mai/ago. 2009. Disponível em: <http://repositorio.bc.ufg.br/bitstream/ri/12804/5/Artigo%20-Luiz%20Fernandes%20Dourado%20-%202009.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2021.

FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift Fuer Wirtschafts- und Unternehmensethic*, v. 5, n. 3, p. 228-241, 2004. Disponível em: https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/34707/ssoar-zfwu-2004-3-freeman-The_stakeholder_approach_revisited.pdf?sequence=1. Acesso em: 10 ago. 2021.

FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; DE COLLE, S. *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FREIRE, P. *Pedagogia do Oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 1987.

FREITAS, K. S. Uma inter-relação: Políticas públicas gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. **Em aberto**, v. 17, n. 72, p. 47-59, 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 20 ago. 2021.

GIMENEZ, A. M. N.; GAVIRA, M. O.; FIGUEIREDO, S. P.; BONACELLI, M. B. M. Avaliação da relação universidade-sociedade: o caso da Unicamp em perspectiva nacional e internacional. **Debates sobre Innovación**, v. 3, n. 2, p. 1-14, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/342392712_Avaliacao_da_relacao_universidade-sociedade_o_caso_da_Unicamp_em_perspectiva_nacional_e_internacional. Acesso em: 20 ago. 2021.

GOMES, R. C.; BISPO, F. C. S. Os papéis do stakeholders na formulação do Pronatec. **Revista da Administração Pública**, v. 52, n. 6, p. 1258-1269, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/77399/74147>. Acesso em 15 ago. 2021.

JUNQUILHO, G. S.; ALMEIDA, R. A.; SILVA, A. R. L. As “artes de fazer” gestão na escola pública: uma proposta de estudo. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 2, p. 329-356, jun. 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/262618332_The_arts_of_making_management_in_the_public_school_a_study_proposal. Acesso em: 19 ago. 2021.

KEMPER, A.; MARTIN, R. After de fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. **European Management Review**, v. 7, p. 229-239, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1057/emr.2010.18>. Acesso em: 19 ago. 2021.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. F. *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

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

LANGRAFE, T. F.; BARAKAT, S. R.; STOCKER, F.; BOAVENTURA, J. M. G. A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. **The Bottom Line**, Vol. 33 No. 4, p. 297-313, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BL-03-2020-0021/full/pdf?title=a-stakeholder-theory-approach-to-creating-value-in-higher-education-institutions>. Acesso em: 10 ago. 2021.

MACHADO, M. M. Educação profissional de nível tecnológico: considerações sobre gestão educacional e o relacionamento IES-sociedade. *Seminário Internacional de Tecnologia, Educação e Sociedade – gestão criativa e formação profissional contemporânea*, Faculdade de Tecnologia [Fatec]. Itaquaquecetuba, São Paulo, 29 a 31 de março, 2021. Disponível em: <https://sidtes.files.wordpress.com/2021/06/michel-mott-machado.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2021.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. S. D. Quem são os *stakeholders* de uma Universidade. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração) Florianópolis, Santa Catarina, 23 a 25 de maio, 2010. Disponível em: http://anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTE0NzE=. Acesso em: 12 ago. 2021.

MANFREDI, S. M. *Educação profissional no Brasil: atores e cenários ao longo da história*. Jundiaí: Paco Editorial, 2016.

MANZINI-COVRE, M. L. *O que é cidadania*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1995.

MATEMBA, Y.H.; GRANT, L. Stakeholders and Educational Readjustment in Scotland. In Boufoy-Bastick, B. (ed.) *The International Handbook of Cultures of Professional Development for Teachers: Comparative international issues in Collaboration, Reflection, Management and Policy*, Strasburg, France: Analytrics, p. 183-200. 2012.

MATTOS, J. M. A educação integral na educação básica como desafio da gestão democrática. **REGIT – Revista de Estudos de Gestão, Informação e Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 174-191, jan./jun. 2021. Disponível em: http://www.revista.fatecitaqua.edu.br/index.php/regit/article/view/REGIT15-A13/pdf_186. Acesso em: 15 ago. 2021.

MOURA, E. O.; BISPO, M. S. Compreendendo a prática da gestão escolar pela perspectiva da sociomaterialidade. **O&S – Revista Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 96, p. 135-163, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/i/osoc/a/8YHy9c45cdG4TGPPDHZ3yJp/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em 15 ago. 2021.

OLIVEIRA, D. A. (org.). *Gestão democrática da educação: desafios contemporâneos*. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

PARENTE, J. M. Gestão escolar no contexto gerencialista: o papel do diretor escolar. **Roteiro**, v. 42, n. 2, p. 259–280, 2017. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/roteiro/article/view/12535>. Acesso em: 20 mai. 2021.

PARO, V. H. Implicações do caráter político da educação para a administração da escola pública. **Educação e Pesquisa**, v. 28, n. 2, p. 11-23, 2002. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/issue/view/2121>. Acesso em: 27 mar. 2021.

PARO, V. H. A educação, a política e a administração: reflexões sobre a prática do diretor de escola. **Educação e Pesquisa**, v. 36, n. 3, p. 763-778, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/28261>. Acesso em: 27 mar. 2021.

PETEROSSO, H. G. *Subsídios ao estudo da Educação Profissional Tecnológica*. São Paulo: CEETEPS, 2014.

PHILLIPS, R. A. Stakeholder legitimacy. **Business Ethics Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 25-41, 2003. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/business-ethics-quarterly/article/abs/stakeholder-legitimacy/F4E860A0C09F0EA0D09A25B4A30DCC6F>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SINGH, A. S.; FREITAS, V. A. F.; VALADÃO JUNIOR, V. M. Teoria dos stakeholders e práticas de gestão na escola pública básica: Um estudo de multicasos. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 27, p. 83, 2019. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/ojs/index.php/epaa/article/view/4171>. Acesso em: 09 set. 2021.

TEIXEIRA, M. L. M.; DE DOMENICO, S. M. R. Fator humano: uma visão baseada em stakeholders. In: TEIXEIRA, M. L. M., HANASHIRO, D. M. M., ZACCARELLI, L. M. (Org.). *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VIEIRA, F. N. F.; SINGH, A. S.; DE-CARLI, E. Gestão democrática e participativa em uma escola pública do estado do Paraná: uma análise a partir da perspectiva de seus *stakeholders* internos. ***Revista Estudos Aplicados em Educação***, v. 5, n. 10, p. 47-61, 2020. Disponível em:

https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_estudos_aplicados/article/view/6781/3199.

Acesso em: 10 jun. 2021.