



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2021

24 a 28
de outubro
Ponta Grossa - Paraná - Brasil

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no sucesso e no fracasso organizacional.

ÓRGÃOS COLEGIADOS DA EDUCAÇÃO E OS DESAFIOS DA PARTICIPAÇÃO POPULAR: O USO DE TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DA COMUNICAÇÃO COMO AGENTES FACILITADORES E POTENCIALIZADORES

COLLEGIATE EDUCATIONAL BODIES AND THE CHALLENGES OF POPULAR PARTICIPATION: THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS FACILITATING AND EMPOWERING AGENTS

ÁREA TEMÁTICA: 2. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Douglas Wilson Lopes Ananias, UTFPR, Brasil, douglaswilson@alunos.utfpr.edu.br

Gustavo Henrique de Oliveira Santos, UTFPR, Brasil, gustavo.1983@alunos.utfpr.edu.br

Hilda Alberton de Carvalho, UTFPR, Brasil, hilda@utfpr.edu.br

Jair de Oliveira, UTFPR, Brasil, jair@utfpr.edu.br

Lindomar Subtil de Oliveira, UTFPR, Brasil, lindomar@utfpr.edu.br

RESUMO

A gestão democrática escolar no Brasil encontra espaço favorável para seu desenvolvimento no âmbito das instâncias colegiadas, que se constituem em práticas coletivas com a participação da comunidade escolar, no processo decisório do ensino-aprendizagem. Apesar disso, há grandes dificuldades na implementação desses órgãos, principalmente devido à falta de participação de membros comunidade escolar, não pertencentes ao corpo de funcionários das escolas. Algumas dessas dificuldades, que causam essa falta de participação, podem ser superadas com o uso de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs). Por meio de pesquisa bibliográfica qualitativa, este artigo se propõe a analisar como as dificuldades na implementação dos órgãos colegiados escolares podem ser superadas com o auxílio das TICs, potencializando a participação dos sujeitos educativos. Serão elencados exemplos de como as TICs vêm sendo utilizadas para que haja maior participação democrática nos órgãos colegiados da educação, e também algumas contribuições e sugestões dos autores.

Palavras-chave: Gestão democrática escolar; Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs); Órgãos Colegiados Escolares; Educação.

ABSTRACT

The democratic school management in Brazil finds a favorable space for its development in the ambit of collegiate instances, which are constituted in collective practices with the participation of the school community, in the decision-making process of teaching and learning. Despite this, there are great difficulties in the implementation of these bodies, mainly due to the lack of participation of school community members, who do not belong to the school's staff. Some of these difficulties, which cause this lack of participation, can be overcome with the use of Information and Communication Technology (ICTs). Through qualitative bibliographic research, this article aims to analyze how the difficulties in the implementation of collegiate school bodies can be overcome with the help of ICTs, enhancing the participation of educational subjects. Examples of how ICTs have been used so that there is greater democratic participation in collegiate education bodies will be listed, as well as some contributions and suggestions from the authors.

Keywords: Democratic School Management; Information and Communication Technologies (ICTs); School Collegiate Organizations; Education.

1. INTRODUÇÃO

Desde o final da década de 1980, a gestão democrática no sistema de ensino brasileiro tem sido objeto de estudos e reflexões. A aquisição de status de princípio constitucional do ensino na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) colocou a gestão participativa no âmbito escolar em evidência (Bogatschov et al., 2012). Há um forte potencial nesse tipo de gestão, já que a viabilização de diálogo e oportunização de ambientes que possibilitam a participação igualitária dos diferentes atores envolvidos no processo educacional (diretor, professores, pais/responsáveis, estudantes e funcionários da escola) podem proporcionar a construção de um processo pedagógico que atenda às necessidades específicas de cada escola (Keller, Figueira Marquezan & Spode Becker, 2021).

O espaço de concretização da gestão democrática é o campo das instâncias colegiadas que, por sua vez, constituem-se em práticas coletivas com a participação da comunidade escolar no processo decisório do ensino-aprendizagem (Keller et al., 2021). No entanto, esse espaço não tem sido devidamente aproveitado e uma das principais dificuldades na implementação da gestão democrática reside na falta de participação da comunidade escolar (Matos, 2020).

Algumas das causas para essa falta de participação de pais, alunos e demais membros da comunidade externa podem ser: dificuldade de conciliação do trabalho com as atribuições dos órgãos colegiados; grandes distâncias entre o local de residência e/ou trabalho e os locais de realização das reuniões dos órgãos (escolas, salões comunitários etc.); falta de preparo para assunção e exercício das funções dos diversos tipos de órgãos; dentre outras. Muitos desses obstáculos podem ser superados com o uso de ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação TICs.

Neste artigo, pretende-se expor as origens da gestão democrática escolar no Brasil, as definições de cada um dos quatro principais órgãos colegiados na nossa realidade (conselho escolar, conselho de classe, associação de pais e mestres - APM e grêmios estudantis), bem como analisar de que modo as ferramentas de TIC, notadamente as de videoconferências, podem contribuir para o aumento da participação dos membros externos da comunidade escolar (pais, alunos e demais representantes da população que não pertencem ao corpo de funcionários da escola). Para isso, uma pesquisa bibliográfica sobre a literatura acerca do tema foi realizada.

2. ÓRGÃOS COLEGIADOS

2.1. CONTEXTO HISTÓRICO MUNDIAL

A gestão democrática da educação e da escola pública no Brasil passou a ser protagonista em discussões em diversos setores da sociedade, principalmente no final da década de 1980, período de redemocratização do país. Naquele contexto de esperança de uma nação mais justa e desenvolvida, o tema da educação de qualidade ganhou importância, pois poderia significar a representatividade do Brasil na comunidade e cenários econômicos internacionais (Bogatschov et al., 2012).

Essa meta não foi atingida, no entanto a gestão democrática adquiriu o status de princípio constitucional do ensino nos arts. 205 e 206, inciso VI, da CF/88. Bogatschov et al. (2012) salientam que não podemos olvidar que a gestão democrática decorre tanto de reivindicações de movimentos sociais da década de 1980 quanto de reformas da educação preconizada por agências internacionais em defesa do neoliberalismo e com intuito de melhoria de eficiência e eficácia.

Para uma melhor compreensão do vínculo entre gestão democrática e a reestruturação do capitalismo nos tempos atuais, faz-se necessário se atentar à influência das mudanças nas

organizações do trabalho sobre a gestão. Nesse aspecto, Bogatschov et al. (2012) ressalta a relevância de contextualizar e diferenciar a administração científica e a gestão empresarial.

Consoante Antunes e Alves (2004), a administração científica é produto da tentativa da aplicação de métodos científicos aos problemas da Administração com a finalidade de aumento de produtividade. Baseada no modelo de produção taylorista-fordista, suas principais características são: divisão do trabalho; mecanização da produção; estrutura hierárquica vertical; diversos níveis operacionais (direção, planejamento, supervisão e execução); e separação entre trabalho intelectual e braçal, planejamento e execução.

Na organização que está sob a égide desse paradigma, a função da gerência é planejar, treinar e controlar o trabalho do operário, bem como cercear sua vontade para a devida execução de suas tarefas com precisão e dinamicidade (Antunes & Alves, 2004). Ademais, o foco está na operacionalização e racionalização do processo produtivo e, conseqüentemente, o trabalhador é visto como a engrenagem de uma máquina.

Devido ao sucesso do modelo taylorista-fordista de produção naquela fase histórica, seus princípios foram adotados por praticamente todas as organizações sociais, inclusive a escola. A especialização dos profissionais, hierarquia e centralização do poder foram alguns dos princípios que culminaram na distinção entre planejamento escolar e docência (Bogatschov et al., 2012).

Esse modelo da administração científica da educação ganhou força no Brasil após o golpe militar de 1964 e sob a influência da Teoria do Capital Humano. Para essa teoria, a educação é entendida como um fator que, ao favorecer a qualificação dos trabalhadores, tem potencial para aumentar a eficiência do trabalho, cooperar para promover o crescimento econômico e reduzir os problemas sociais.

A estagnação econômica mundial causada pela crise da década de 1970 levou o setor industrial a repensar suas estruturas organizacionais e, nesse quadro, outro modelo de produção – o toyotismo – é visto como alternativa para superação da crise (Antunes & Alves, 2004). São seus traços básicos: máxima qualidade de acordo com a demanda (just-in-time); redução de estoques; diversificação de produtos; automatização; trabalho em equipe; flexibilização da mão-de-obra (o trabalhador deve ter o máximo de conhecimento do processo produtivo completo); gestão participativa, com os trabalhadores participando de todo o processo; e controle de qualidade total.

Em decorrência dessa organização flexível, no toyotismo, a gestão começa a exercer a função de coordenar competências, recursos materiais e informações. Ainda, Antunes e Alves (2004) destacam que a gestão participativa é elemento fundamental nesse modelo de produção, pois o trabalhador se torna parceiro e participa do processo decisório da organização.

Além disso, o neoliberalismo, como novo conjunto de valores, conceitos e ideias para amparar o novo padrão de acumulação e o processo de mundialização do capital, também é visto como resposta para suplantação dessa crise financeira (Bogatschov et al., 2012).

2.2. REFORMA DE ESTADO NO BRASIL

Nesse contexto e sob influência do Consenso de Washington (1989), as agências internacionais desempenharam um importante papel na irradiação dos ideais neoliberais. Dentre as medidas de ajustes estruturais impostas aos países latino-americanos, pode-se citar: redução de gastos públicos, reformas do Estado, liberação comercial e desregulamentação da economia. Essas exigências, oriundas do capitalismo financeiro, formaram a base para as reformas de Estado da década de 1990.

No Brasil, a Reforma de Estado foi efetivada durante o governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), notadamente depois da elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) em 1995 por Bresser Pereira, Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado no período 1995-1998. No PDRAE, a educação é considerada alavanca do desenvolvimento econômico sustentável (Brasil, 1995).

Além do mais, sob recomendações do Banco Mundial (BM), do Fundo Monetário Internacional (FMI) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (UNESCO), a reforma da educação brasileira na década de 1990 adotou políticas de descentralização e defesa da gestão democrática da educação e da escola pública (Bogatschov et al., 2012). Essa recomendação já constava na Declaração Mundial sobre Educação para Todos, de 1990, e foi reafirmada na Declaração de Dakar, de 2000.

Os compromissos assumidos pelo Brasil na área da educação abrangem formas de gestão do ensino público mais flexíveis, participativas e descentralizadas quanto aos aspectos financeiros e de responsabilidades. Segundo Bogatschov et al. (2012), descentralização, autonomia da escola, reorganização dos currículos, formação docente, o sistema de avaliação e a própria gestão democrática se constituíram em metas traçadas em obediência aos preceitos dos organismos internacionais citados anteriormente.

2.3. FUNDAMENTO CONSTITUCIONAL E BASES LEGAIS PARA A ESCOLA COMO NÚCLEO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA NO BRASIL

A gestão democrática surge no discurso oficial do Estado brasileiro em meio a esse processo de reestruturação do capitalismo e redemocratização do país. Seu fundamento constitucional está expresso nos artigos 205 e 206 da CF/88. A despeito do avanço que representa a inclusão do tema na Carta Magna, há várias lacunas. Por exemplo, não se define o que seria “democrático”, bem como não se estabelecem os critérios para garantir a participação real da comunidade nos processos decisórios da educação. Isso seria importante para diferenciar o conceito de gestão democrática presente nas discussões da década de 1980 daquele presente no discurso neoliberal das reformas de 1990, conforme advertem Bogatschov et al. (2012).

Quanto ao embasamento legal, os artigos 12, inciso I, e 14, incisos I e II, da Lei n.º 9.394/1996, conhecida como Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), tratam do tema. No entanto, a LDB também não apresenta os aspectos essenciais da gestão democrática e se limita a determinar que ela se dê em instâncias colegiadas e somente no âmbito do ensino público.

Para Bogatschov et al. (2012), a legislação restringiu a participação da comunidade na elaboração do projeto político-pedagógico (PPP) e nas instâncias colegiadas, pois não definiu outros mecanismos de participação. Em decorrência disso, deixou-se aberto o espaço para diversas interpretações de gestão democrática, numa das quais ela é vista como um problema técnico e burocrático destituído de caráter político.

A despeito dessas críticas às normas, não se pode deixar de reconhecer que as instâncias colegiadas são um importante meio de asseguramento da participação da comunidade na escola. Ainda que em alguns casos o diretor permaneça como o grande responsável, ele conta com o apoio dessas instâncias para implementar os projetos necessários ao bom desempenho e andamento da escola (Bogatschov et al., 2012).

3. ESTRUTURAS E ATRIBUIÇÕES DAS INSTÂNCIAS COLEGIADAS NA ESCOLA BRASILEIRA

As instâncias colegiadas são ferramentas da gestão democrática fundamentais para fomentar a participação da comunidade nos processos da escola. Essa função está prevista no inciso VI do art. 12 da LDB.

Já as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica ficam a cargo dos sistemas de ensino, obedecidos os dois princípios presentes no art. 14 da LDB, e caberá a execução dessas normas às escolas. Por esse motivo, faz-se necessário entender o espaço de atuação das quatro instâncias colegiadas escolares: conselho escolar, conselho de classe, associação de pais, mestres e funcionários (APMF) e grêmios estudantis.

3.1. CONSELHO ESCOLAR

O Conselho Escolar é o órgão máximo do processo decisório no interior de uma escola. Ele é formado pela representação de todos os segmentos que compõem a comunidade escolar: alunos, professores, pais ou responsáveis, funcionários, pedagogos, diretores e comunidade externa. Não há um número predefinido de conselheiros, visto que isso será definido no estatuto do conselho de cada escola, mas deve haver representação paritária, ou seja, metade de profissionais pertencentes à instituição de ensino e a outra metade oriunda da comunidade atendida pela escola (Bogatschov et al., 2012).

Sua principal atribuição é a discussão, aprovação e acompanhamento da execução do PPP da escola. Além disso, o Conselho Escolar é o espaço em que há a delegação de responsabilidades e descentralização.

As funções do Conselho Escolar são quatro (Secretaria da Educação do Paraná, s.d.): deliberativa, consultiva, avaliativa e fiscalizadora.

Bogatschov *et al.* (2012) salientam que um dos maiores desafios do Conselho Escolar é garantir o comprometimento e envolvimento efetivo da comunidade escolar para que esse espaço não se limite ao mero cumprimento de procedimentos burocráticos estabelecidos em lei.

3.2. CONSELHO DE CLASSE

O Conselho de Classe é o órgão responsável pelo processo avaliativo discente e objetiva a melhoria no processo de ensino-aprendizagem. Possui funções consultiva e deliberativa em assuntos didáticos e pedagógicos e pode ser organizado em três etapas (Secretaria da Educação do Paraná, s.d.): pré-conselho, conselho de classe e pós-conselho.

Para o cumprimento de seu verdadeiro papel, o Conselho de Classe deve superar a burocracia e o caráter autoritário que, historicamente, servia apenas para legitimar a exclusão escolar (Bogatschov et al., 2012).

3.3. ASSOCIAÇÃO DE PAIS, MESTRES E FUNCIONÁRIOS (APMF)

A Associação de Pais, Mestres e Funcionários (APMF), ou apenas Associação de Pais e Mestres (APM) a depender da nomenclatura adotada por diferentes leis estaduais, é uma instituição auxiliar cujo objetivo é aprimorar a educação por meio da integração família-escola-comunidade. Sua função é possibilitar que os pais, professores e funcionários opinem, reivindiquem e compreendam seu papel na escola (Secretaria da Educação do Paraná, s.d.).

Sua criação é obrigatória, visto que todo repasse de recursos federais, estaduais e de convênios, são efetuados para a associação (Brasil, 1999; Brasil, 2022).

De acordo com o art. 3º do estatuto padrão estabelecido pelo Decreto Estadual n.º 7.687/2021, a APMF

é um órgão de representação da Comunidade Escolar (Pais, Professores, Estudantes, desde que maiores de 18 anos, e Funcionários) da instituição de ensino, não tendo caráter político-partidário, religioso, racial e nem fins lucrativos, não sendo remunerados os

seus Dirigentes e Conselheiros, sendo constituído por prazo indeterminado (Paraná, 2021).

Os principais objetivos da APMF constam no art. 5º do referido estatuto padrão. Ressalta-se que, atualmente, não há uma lei federal que estabeleça a obrigação de criação da APMF (Todos pela Educação, 2018), mas sua constituição é requisito para o recebimento dos recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE (Brasil, 1999; Brasil, 2022).

3.4. GRÊMIO ESTUDANTIL

O Grêmio Estudantil é a entidade representativa dos alunos, cuja finalidade é garantir a participação deles na vida escolar e seu respaldo legal consta na Lei Federal n.º 7.398/1985, conhecida como Lei do Grêmio Livre. Já no estado do Paraná, o direito de organização do grêmio estudantil é amparado pela Lei Estadual n.º 11.057/1995.

Os grêmios estudantis devem ser o lócus privilegiado de defesa dos direitos dos alunos, bem como o ambiente de favorecimento de sua comunicação com o restante dos membros da comunidade escolar (Bogatschov et al., 2012). Um dos objetivos do grêmio constantes no modelo de estatuto disponibilizado no site da União Brasileira dos Estudantes Secundaristas (UBES) é: “lutar pela democracia permanente na Escola, através do direito de participação nos fóruns internos de deliberação da Escola” (União Brasileira dos Estudantes, s.d.).

4. FALTA DE PARTICIPAÇÃO DA COMUNIDADE ESCOLAR NOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

Entende-se participação social como um espaço público, no qual se articulam diferentes sujeitos com suas necessidades e interesses individuais, podendo inclusive ser de interesse de grupos de indivíduos com interesses similares. (Assis, Kantorski & Tavares, 1995).

Apesar dos avanços na temática da gestão democrática escolar, principalmente no âmbito legal, nem sempre o ambiente plural e dinâmico proporcionado pelos órgãos colegiados é aproveitado pela comunidade externa. Matos (2020), após realizar um estudo de caso para analisar as dificuldades enfrentadas pelos gestores escolares na implementação da gestão democrática, identificou que a falta de participação de pais e alunos nas reuniões e nas tomadas de decisões é uma das principais pendências.

Em sua pesquisa, Moreira (2017) relaciona algumas possíveis causas para esse absenteísmo dos membros das famílias:

- Do ponto de vista dos professores: desinteresse; comodismo e descaso; e delegação de responsabilidades para a escola;
- Do ponto de vista dos pais: correria do dia a dia; localização da escola; carga horária do trabalho; incompatibilidade de horário do trabalho com o das reuniões dos órgãos colegiados; e falta de informação acerca das realização das reuniões.

Nossa hipótese é a de que várias dessas causas podem ser tratadas e minimizadas com o uso de ferramentas de tecnologia de informação e comunicação (TIC).

5. TIC'S E A AMPLIAÇÃO DE SEU USO

As TICs - Tecnologias da Informação e da Comunicação são a combinação de técnicas de eletrônica e informática que emergiram ao final do século XX como resultado da globalização mundial. Elas auxiliaram a população mundial a encurtar distâncias e a expandir o tempo, permitindo que a técnica se tornasse onipresente, os momentos convergentes e o conhecimento fosse disseminado por todo planeta (Lima, Polli, & Carvalho, 2021).

Grande parte desse avanço na comunicação se deu pelo advento da internet, que possibilita a interação entre as pessoas em tempo real, mesmo que elas estejam muito longe geograficamente, desde que estejam conectados a rede mundial de computadores.

De acordo com pesquisas do IBGE, (2018), no Brasil 74,9% dos domicílios permanentes utilizam a internet, sendo que na área urbana o acesso à internet é ainda maior, alcançando os 80,1% dos domicílios (Lima, Polli, & Carvalho, 2021).

Essa disponibilidade de internet tornou possível a interação nas mais diversas áreas e setores, possibilitando a realização de negócios, projetos, parcerias, marketing e serviços diversos, que facilitaram o dia a dia de muitas pessoas.

Nos anos de 2019, 2020 e 2021, em razão do isolamento social causado pela pandemia do COVID-19, o potencial das TICs foi explorado mais efetivamente, e isso fortaleceu e acelerou o processo de virtualização das interações humanas, que passaram a ser realizadas de maneira remota e em tempo real por meio de videoconferências e outras TICs, nos mais variados setores. Passou-se a utilizar as TICs para praticamente todas as atividades do cotidiano: comunicação interpessoal entre familiares e amigos; compras em supermercados, lojas de departamento e materiais de construção; reuniões de trabalho e diversas; audiências públicas; reuniões religiosas e aulas de diversos cursos, tanto de formação específica quanto os de formação acadêmica, da pré-escola à pós-graduação, começaram a ser realizadas, em alguma medida, de forma remota.

Esse uso em larga escala das TICs fez com que surgissem novas ferramentas, bem como, que as já existentes fossem aperfeiçoadas na intenção de tornar a interação remota entre as pessoas o mais próximo possível de uma interação presencial; uma das ferramentas mais úteis nesse sentido é a videoconferência.

A videoconferência tem como principais características o fato de ser síncrona, permitindo a interação entre os participantes em tempo real, dando a possibilidade dos participantes se enxergarem e estabelecerem diálogo, bem como realizar a apresentação de slides, imagens e vídeos. Algumas plataformas de videoconferência disponíveis atualmente como: o Google Meet, Skype, Zoom, entre outros, favorecem e incentivam a interação entre os usuários, porém também permitem ferramentas de controle da reunião, caso haja interrupções indesejadas, que permitem silenciar microfone de determinado participante, bloquear alguns usuários ou deixar ligado somente o microfone do palestrante. (Rodrigues, 2021, p. 316, 317).

Na área da administração pública, viu-se fortalecido o conceito de e-democracia, o qual se refere ao aumento do exercício democrático utilizando-se as TICs, contemplando não apenas o exercício de direitos, mas a atuação prática no pleno exercício da cidadania (Cunha, Miranda, 2013, apud Alves & Breláz, 2015).

Assim, podemos concluir que as TICs podem e devem ser utilizadas na tentativa de resolver o problema da baixa ou falta de participação da comunidade externa nos órgãos colegiados.

6. CASOS DE SUCESSO DAS TICs NA EDUCAÇÃO

Adiante serão elencados alguns casos em que foram utilizadas as TICs no contexto educacional. Nos referidos casos a inserção das TICs foi essencial para o sucesso da experiência e resultou em boas práticas educacionais.

6.1. USO DE TICs PELA FACULDADE DE TECNOLOGIA DO ESTADO DE SÃO PAULO DA CIDADE DE GARÇA.

Durante e após a pandemia do COVID-19, as TICs ganharam espaço para viabilizar e facilitar os processos de ensino-aprendizagem, a administração e gestão escolar e as reuniões e deliberações dos órgãos colegiados da educação.

No que tange à atividade didática, pode-se citar os exemplos da Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo - FATEC da cidade de Garça, e o da Universidade do Estado da Bahia - UNEB, como casos bem sucedidos do uso das TICs na Educação.

A Fatec de Garça - SP implantou o sistema de *blended learning (b-learning)*, que é um modelo de aprendizagem híbrida entre os ensinamentos virtual e presencial, e objetiva melhorar o desempenho dos alunos (Távora, Garcia, Ribeiro, Albino, & Morgado, 2022, p. 44).

Nesse modelo, além das aulas presenciais tradicionais, os alunos também contam com um ambiente virtual de aprendizagem auto-organizado, que deve ser utilizado para estudo após as aulas, na intenção de prepará-los para a realização de atividades, também de forma híbrida (Távora, Garcia, Ribeiro, Albino, & Morgado, 2022, p. 44).

As aulas são realizadas utilizando a estratégia pedagógica de “aula invertida”, na qual os alunos acessam e aprendem o conteúdo das aulas de suas casas, utilizando as ferramentas de TICs, por meio de materiais interativos, que podem ser vídeos, textos, animações, jogos, etc; e o professor torna-se um mediador, que utiliza as TICs como suporte para fornecer e compartilhar as informações necessárias ao aprendizado, antes mesmo da aula. Desta forma o período em sala de aula é utilizado para o esclarecimento de dúvidas, a realização de discussões e dinâmicas, o reforço dos pontos-chave das matérias, pelos professores e a realização de dinâmicas em grupo, atividades, exercícios e projetos (Távora, Garcia, Ribeiro, Albino, & Morgado, 2022, p. 44).

Essa metodologia torna o ensino mais interessante para os alunos e gera neles mais disposição em participar das aulas, buscar informações, estudar e pesquisar a fundo o conteúdo proposto pelos professores, tanto de forma individual quanto coletiva; levando para as aulas presenciais suas críticas, dúvidas e sugestões; colocando os estudantes no centro do processo pedagógico. (Távora, Garcia, Ribeiro, Albino, & Morgado, 2022, p. 45).

A integração do sistema b-learning na FATEC da cidade de Garça teria como resultado um espaço dinâmico e flexível de aulas presenciais favorecendo a interação entre professor e aluno. Além do mais, os alunos poderão concluir seus trabalhos num espaço próprio como a Empresa Júnior da FATEC, resultando uma produtividade positiva na conclusão dos seus projetos e contribuindo para a empresa crescer (Távora, Garcia, Ribeiro, Albino, & Morgado, 2022, p. 50).

6.2. PROJETO DE CONVERSAÇÃO EM INGLÊS DO INSTITUTO FEDERAL CATARINENSE

Outro exemplo bastante atual de sucesso na utilização das TICs no contexto educacional é o Projeto de Conversação em Inglês do Instituto Federal Catarinense – IFC, campus Brusque, em SC que tem o objetivo de possibilitar, a aprendizagem e o aperfeiçoamento das habilidades oral e escrita na língua inglesa aos docentes, estudantes e servidores administrativos do IFC campus Brusque, como também à comunidade externa, por meio do uso de TICs para realização de atividades telecolaborativas, videoconferência e vídeos (Schaefer & Heemann, 2022, p. 54).

Tal projeto visa proporcionar a interação entre alunos de línguas de diversos locais diferentes intermediado pelas TICs, proporcionando além da prática linguística em inglês, oral e escrita, também o contato intercultural entre os participantes (Schaefer & Heemann, 2022, p. 55).

O Projeto foi desenvolvido por cerca de um mês, no segundo semestre de 2019, contando com a participação de 20 alunos da disciplina de Inglês Instrumental, do curso de graduação em Tecnologias de Redes de Computadores, do IFC campus Brusque e de 5 alunas do componente de Inglês, nível Intermediário III, do curso de graduação em Letras, da Universidade do Estado da Bahia - UNEB campus Jacobina - BA, e seus respectivos professores (Schaefer & Heemann, 2022, p. 58).

As atividades telecolaborativas, organizadas pelo professor do IFC e pela professora da UNEB, duraram cerca de um mês e consistiram na escrita de um texto redigido em inglês (entre 15 e 20 linhas) por parte dos alunos do IFC, que trabalharam em duplas, e encaminhado por e-mail para as cinco alunas do Curso de Letras da UNEB, e com cópia para o professor do IFC e para a professora da UNEB. Os textos solicitados precisavam apresentar informações sobre os alunos (por exemplo, nome e idade), o campus onde estudavam, o curso que faziam, a cidade onde moravam e a ocupação que exerciam, assim como atividades rotineiras e de lazer. (Schaefer & Heemann, 2022, p. 59).

Na avaliação dos próprios participantes, o projeto de conversação proporcionou uma experiência bastante relevante, pois auxiliou na aprendizagem e prática da língua inglesa, tanto na escrita, quanto na leitura, pois as cartas dos alunos do IFC foram lidas e corrigidas pelas alunas da UNEB, as quais apontaram sugestões de melhorias. O texto teve que ser reescrito pelos alunos do IFC, o que lhes proporcionou um aprendizado referente aos aspectos gramaticais e léxicos da língua inglesa. Além disso, a troca que os alunos puderam ter cultural por meio dos relatos das suas atividades rotineiras, culturais e de lazer também foi um dos pontos de destaque no projeto (Schaefer & Heemann, 2022, p. 61).

O Projeto foi inspirado em projetos realizados por meio de parcerias entre instituições internacionais, o que aumentou a qualidade e quantidade do aprendizado, pois permitiu o contato e a troca de informações com falantes nativos da língua inglesa, promovendo a percepção de sotaques, gírias, expressões e pronúncias exclusivas dos falantes nativos da língua, além de, também, permitir a troca intercultural.

Apresentamos a seguir, a partir do trabalho de O'Dowd e Lewis (2016), três exemplos de projetos de telecolaboração que visam promover o contato intercultural. O primeiro deles é o projeto The Cultnet Intercultural Citizenship, cujo objetivo é compreender como a educação para a cidadania pode ser incluída no ensino-aprendizagem de língua estrangeira através de subprojetos (Byram, 2016). O segundo, The Cultura Exchange Programme, propõe possibilitar o contato intercultural entre alunos de diferentes países (Furstenberg, 2016). O terceiro projeto é o Teletandem Brasil: Línguas estrangeiras para todos (doravante TTB) (Telles; Vassallo, 2006) (Telles, 2015). Desenvolvido numa universidade pública estadual brasileira e criado em 2006, tem como objetivo permitir o contato entre estudantes brasileiros e de outros países (Schaefer & Heemann, 2022, p. 56).

6.3. GESTÃO E MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA - UNEB

Durante a pandemia de COVID-19, a UNEB também adotou algumas ações estratégicas, com o uso das TICs, visando possibilitar a continuidade e o desenvolvimento das atividades acadêmicas, administrativas e de gestão e desenvolvimento de pessoas durante o período de isolamento social (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020).

Tal medida deu-se mediante à reorganização de suas estratégias e suas estruturas acadêmico-administrativas utilizando ferramentas TICs facilmente disponíveis online na intenção de

amenizar a suspensão das atividades presenciais e viabilizar o funcionamento remoto de algumas atividades (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020).

No âmbito das atividades acadêmicas, no primeiro semestre de 2020, foram implantados cursos de graduação na modalidade EAD. Foram também realizadas lives no intuito de disponibilizar o conhecimento em várias áreas acadêmicas à comunidade universitária. Tais medidas utilizaram-se da plataforma que faz parte do programa da Universidade para Todos, UTP/UNEB - Estude em Casa (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020).

Na esfera administrativa, além de medidas de prevenção ao contágio do COVID, a UNEB utilizou-se das TICs para promover reuniões, inclusive as dos órgãos colegiados. As equipes gestoras puderam se reunir remotamente para tomar decisões colegiadas dando sequência aos processos de gestão e promovendo a melhoria na qualidade das informações (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020, p. 588).

As TICs também permitiram que os servidores exercessem suas atividades remotamente, garantindo o funcionamento da universidade e permitindo que metas e objetivos fossem alcançados. Auxiliaram ainda na continuação do relacionamento da universidade com a comunidade acadêmica e com outras entidades (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020, p. 588).

A gestão de pessoas também foi impactada positivamente pela utilização das TICs, sendo utilizadas como principais ferramentas o Sistema Eletrônico de Informações - SEI e o RH Bahia, que são sistemas que se utilizam de soluções de alta tecnologia para realizar a tramitação de processos e a sistematização de gestão de pessoas, respectivamente. (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020, p. 588).

Ora, a crise da COVID-19 demonstra que é possível modificar o modelo acadêmico e administrativo, agregando a comunidade universitária através de um sistema remoto, que mantenha a produtividade, reduza os custos operacionais, garanta o equilíbrio entre as atividades presenciais e virtuais, conduza a universidade a cumprir sua função de formadora, assegurando, sobretudo, a isonomia de oportunidades, pela implantação e utilização das tecnologias da informação e comunicação. (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020, p. 589-590).

Algumas das percepções positivas do uso das TICs na UNEB foram, a redução das despesas, um menor índice de evasão, o processamento mais ágil das informações relativas aos servidores e um aumento na adesão de cursos realizados, pela mediação tecnológica, atenuando a resistência ao uso das TICs. (Araújo, Pimenta, & Farias, 2020, p. 589).

6.4. USO DAS TICs PELO CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOROCABA - CMESO

O CMESO, visando adotar uma gestão mais democrática, implementou ações e ferramentas TICs para auxiliar e fomentar a participação popular, isso ocorreu principalmente a partir de 2017 (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

As ações adotadas pelo CMESO tiveram como princípios fundamentais norteadores: O princípio da transparência e da ampla comunicação entre representantes e representados; a definição da cultura da gestão democrática junto à população, em especial a comunidade educacional; e a definição de marcos regulatórios estruturantes para a educação, para a implantação, à longo prazo, de políticas de estado (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

Como parte das ações de comunicação, utilizando-se amplamente das ferramentas de TICs, o CMESO adquiriu seu domínio web próprio (www.cmeso.org); instalou seu site em hospedagem própria, de forma a ficar independente da gestão pública para a publicação de conteúdos;

procedeu à instalação de serviços de informática diversos na hospedagem, que dão suporte a suas ações e criou e-mail (@cmeso.com.br) para todos os conselheiros.

Além disso, o órgão colegiado publicou informações dos conselheiros em seu site para dar conhecimento à população de quem são os conselheiros e possibilitar que a população faça contato direto com eles a qualquer tempo.

Passou também a disponibilizar no site do CMSO documentos como as atas das reuniões realizadas, pautas e agenda das futuras reuniões, com ampla divulgação de data, horário e local das mesmas.

Procedeu ainda à instituição de momento oportuno para que os munícipes se manifestassem e levassem suas opiniões e posicionamentos ao conhecimento dos conselheiros durante as reuniões, chamado de “Palavra da Comunidade”, o que representou uma quebra de paradigma, pois a presença e a fala nas reuniões do órgão colegiado limitava-se aos seus membros (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

As ferramentas de TICs também foram utilizadas para a criação de grupos para facilitar a comunicação entre os conselheiros, como listas de discussão por email e grupo de whatsapp.

Foi realizada ainda a construção de uma base de dados visando propiciar a comunicação direta com todas as escolas e componentes da comunidade escolar do Município de Sorocaba (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

A divulgação das ações do conselho passou a ser realizada por meio das mídias sociais como o facebook (<https://www.facebook.com/cmesorocaba>). Houve também a criação de boletins de comunicação do CMESO (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

Algo digno de menção é que todos os custos necessários à implantação desta política, desde seu início até o ano de 2020, ficaram sob responsabilidade dos conselheiros, sem nenhum aporte público (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

No ano de 2020, devido ao isolamento social, as reuniões do CMESO começaram a ser realizadas por meio de videoconferência, com acesso por meio de link de acesso amplamente divulgado nas redes sociais e site do conselho. Essa foi a principal ação que fez com que a participação popular nas reuniões aumentasse significativamente, ampliando de poucos para várias dezenas de participantes. (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

As ações aqui elencadas foram fundamentais para que o órgão colegiado pudesse estar mais próximo da população, permitindo o aumento da participação popular e a realização de discussões mais produtivas sobre políticas públicas de educação a serem adotadas no Município de Sorocaba (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

Da criação do site do CMESO, em junho de 2017, até 2020, o site do conselho já tinha recebido 1.150.000 visitantes sendo que destes, 90.000 eram de pessoas distintas (Simões, Facci, Silva, & Barros, 2020).

7. DIFICULDADES E DESAFIOS NO USO DAS TICs NOS ÓRGÃOS COLEGIADOS

Apesar das ferramentas de TICs possibilitarem avanços na participação social e na interação entre o Estado e a população, ainda existem vários desafios a serem enfrentados para que tais ferramentas possam permitir um maior envolvimento dos cidadãos.

Ainda persistem as adversidades tradicionais para que a democracia participativa seja exercida plenamente, tais como desinformação, apatia e a falta de identificação entre os representantes e os representados (Freitas, 2012).

A utilização das TICs também mostraram alguns obstáculos, como as desigualdades de acesso à internet e à equipamentos que permitam acesso à rede mundial, evidenciada no contexto pandêmico de 2019, que prejudica os cidadãos mais pobres, excluindo-os do acesso às informações e serviços oferecidos unicamente pela internet, devido a grande parte dos brasileiros não contarem com acesso de qualidade à internet (Freitas, 2012).

Por essa razão, a utilização das TICs deve ser vista como uma forma complementar e coadjuvante de promover a participação popular nas reuniões dos órgãos colegiados da educação, que deve ser utilizada em conjunto com a realização de reuniões presenciais.

De acordo com Maia (2011):

Num contexto de desigualdade de acesso à *internet*, a disponibilização de serviços e informações apenas pela *internet* pode até ampliar a fratura social, a injustiça social já existente, uma vez que estaria criando novas exclusões entre os “plugados” e os “desplugados”, “aqueles que têm acesso à *internet* e sabem utilizá-la eficazmente” e “aqueles que não têm acesso à rede e nem os conhecimentos necessários para utilizá-la”, respectivamente (Freitas, 2012).

Há ainda, a questão dos conhecimentos necessários para bem utilizar as ferramentas de TICs, pois a existência de conexão com a rede mundial de equipamentos não garante que haja uma participação efetiva do cidadão, que deve, além de se interessar e querer exercer seu papel democrático, também possuir o mínimo conhecimento nas ferramentas de TICs, para participar, adequada e remotamente, das reuniões dos órgãos colegiados. (Freitas, 2012).

Alguns autores alertam sobre o desinteresse das instituições em envolver o cidadão comum, ou sobre a indisponibilidade dos técnicos em acatarem informações de pessoas que não necessariamente tenham a mesma formação acadêmica deles. Há também as hipóteses de que a apatia popular afastaria a comunidade dos processos de políticas públicas, seja por falta de interesse e descrença política, ou por falta de conhecimento acerca dos temas tratados ou ainda pelos ambientes digitais não convidativos, com textos densos e normativos, e linguagem técnica a ponto de não ser inteligível (Lima, Polli, & Carvalho, 2021).

A gestão governamental não deve ser exclusividade daqueles que possuem conhecimento especializado, abrindo uma ainda maior distância entre o cidadão comum que ainda não se apoderou das TICs e os dirigentes na prática (Camara, 2012).

8. DISCUSSÕES E PROPOSIÇÕES PARA UTILIZAÇÃO DAS TICs NAS REUNIÕES DOS ÓRGÃOS COLEGIADOS DA EDUCAÇÃO E SEUS BENEFÍCIOS

Diante do contexto atual de desenvolvimento tecnológico e das facilidades de acesso às ferramentas de TICs pela população em geral, tais ferramentas certamente podem ser utilizadas para promover e potencializar a participação popular nas reuniões dos diversos órgãos colegiados da educação.

Antes da realização das reuniões, as TICs podem ser utilizadas para realizar o chamamento dos membros dos órgãos colegiados e da população em geral para comparecerem às reuniões, bem como, para conscientizar a população sobre a importância da participação dos cidadãos para opinarem, fazerem sugestões e participarem ativamente de tais órgãos, apontando suas principais necessidades e prioridades, como realizado pelo CMESO.

A ampla divulgação das reuniões, antes de sua realização, por meio das TICs, poderia acabar com o desconhecimento dos cidadãos acerca da data, horário e local das reuniões, favorecendo a participação, presencial ou remota.

Com tal finalidade, podem ser utilizadas ferramentas TICs como Whatsapp, e-mail, redes sociais de grande utilização, como o Instagram e o Facebook, entre outras, como também plataformas de vídeos, como o YouTube, além do site oficial dos órgãos colegiados, dando conhecimento da data, horário e local da realização das reuniões ao maior número possível de cidadãos. Apesar do uso das TICs para este fim, devem continuar sendo utilizados os meios tradicionais de comunicação, como faixas espalhadas em lugares estratégicos e de grande circulação de pessoas, jornais, revistas, *outdoors*, panfletos, entre outros, para que os cidadãos que não se utilizam habitualmente das TICs também sejam informados sobre as reuniões.

No momento da realização das reuniões, podem ser utilizadas ferramentas de TICs como plataformas que possibilitem a transmissão de *lives*, como o Youtube, o Facebook e o StreamYard, entre outros, com a finalidade de possibilitar que os membros ou cidadãos interessados acompanhem a audiência pública em tempo real, de onde estiverem, desde que tenham acesso à internet; inclusive interagindo por meio de mensagens.

Há ainda a possibilidade, neste momento, de utilizar aplicativos de videoconferência, como o Zoom e Google Meet, entre outros, a exemplo do CMESO, que além de permitirem o acompanhamento em tempo real e a interação dos participantes remotamente, por meio de mensagens, ainda possibilita que essa interação seja feita utilizando som e vídeo, tornando-a, bem mais interessante e próxima de uma interação presencial.

Tais ferramentas podem ser úteis para acabar com a apatia dos cidadãos em relação às reuniões. Além disso, a transmissão das reuniões dos órgãos colegiados em tempo real evita que o participante tenha que se deslocar até o local da reunião, o que gera economia nos gastos com transportes. Esta facilidade oferecida pelas TICs promove também ganho de tempo, pois não havendo a necessidade de realizar o deslocamento até o local da reunião, o tempo que seria gasto no trânsito, ponto de ônibus, estação de metrô, etc; tanto na ida quanto na volta, pode ser utilizado para a realização de outras atividades; haja vista que, o membro do órgão colegiado ou o cidadão interessado poderá acompanhar a reunião de sua residência, ou de onde estiver, podendo, ao término da reunião, apenas finalizá-la e retomar sua rotina normalmente.

As TICs podem auxiliar também após o término das reuniões, por meio de site institucional, e-mail, redes sociais e plataformas de vídeo, como forma de divulgação da Ata e da gravação em vídeo das reuniões. Tal procedimento também permite ao cidadão que não pôde estar na reunião, nem presencial nem remotamente, que, posteriormente, tome conhecimento das decisões dos colegiados.

Tendo em vista que as ferramentas citadas são de fácil acesso à população em geral, de utilização relativamente fácil, bem como que muitas delas são de uso gratuito, pode-se concluir que a adoção das mesmas certamente ajudaria a potencializar a participação popular nas reuniões dos órgãos colegiados da educação, tanto em quantidade como em qualidade, fomentando e fortalecendo a democracia.

9. CONCLUSÃO

Ao longo deste artigo observa-se que as TICs têm um grande potencial para servirem como ferramentas de participação popular e serem utilizadas como instrumento na promoção da cidadania e da democracia, fazendo com que as reuniões dos órgãos colegiados da educação não sejam apenas meras formalidades a serem cumpridas, mas sejam verdadeiramente espaços de participação da sociedade, nos quais a população possa de fato sugerir, opinar e decidir.

Porém, apesar das TICs já serem utilizadas pelos órgãos colegiados da educação, o que representa um grande avanço democrático, verifica-se que poucos deles as utilizam, prevalecendo o método tradicional de reuniões presenciais.

Tomando por base as tecnologias existentes atualmente e a disponibilidade dessas tecnologias ao cidadão comum, as TICs poderiam ser melhor exploradas neste sentido, potencializando a participação popular e promovendo alguns ganhos aos cidadãos como a redução de despesas com o transporte e o ganho de tempo.

A capacidade das TICs servirem como instrumento democrático digital já é reconhecida e timidamente explorada pelos órgãos colegiados da educação, porém, para que essas ferramentas possam ter sua utilização exponencialmente aumentada, ainda há a necessidade de adaptações e mudanças dos hábitos, dos governos, dos colegiados e da sociedade em geral em relação as TICs.

Ficam aqui registradas as contribuições dos autores para uma utilização mais efetiva das TICs visando promover uma maior participação popular no âmbito das reuniões dos diversos órgãos colegiados da educação (Conselhos Municipais de Educação, Conselhos Escolares, Conselhos de Classe, Associações de Pais, Mestres e Funcionários - APFs e Grêmios Estudantis), o destaque ao exemplo do CMESO na utilização das TICs e a sugestão de que novos estudos sejam realizados futuramente, na intenção de complementar as ideias aqui apresentadas com a inclusão de novas ferramentas e novas tecnologias que certamente surgirão.

REFERÊNCIAS

- Alves, F. R., & Brelaz, G. d. (2015). Participação Social e o uso das TICs na revisão do Plano Diretor Estratégico da cidade de São Paulo 2013-2023. *Congresso CONSAD de Gestão Pública*. Brasília.
- Antunes, R., & Alves, G. (maio/ago de 2004). As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. *Revista Educação e Sociedade*, 25, 335-351. doi:<https://doi.org/10.20396/rho.v12i47.8640051>
- Araújo, A. M., Pimenta, L. B., & Farias, S. C. (out de 2020). A Educação Superior Na pandemia: Gestão e mediação tecnológica. *Revista Fontes Documentais*, 3(Edição Especial), 583 - 590. Acesso em 3 de jul de 2022, disponível em <https://aplicacoes.ifs.edu.br/periodicos/fontesdocumentais/article/view/683>
- Assis, M., Kantorski, L. & Tavares, J. (1995). Participação social: um espaço em construção para a conquista da cidadania. *Revista Brasileira de Enfermagem*. 48. 329-340. doi: 10.1590/S0034-71671995000400003.
- Bogatschov, D. N., Ferreira, G. M., Godoy, G. A., Moreira, S., J. A., & Volsi, M. E. (2012). A escola como núcleo da gestão democrática: práticas coletivas na organização da escola a partir das instâncias colegiadas. *IX SEMINÁRIO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS "HISTÓRIA, SOCIEDADE E EDUCAÇÃO NO BRASIL"*(Anais Eletrônicos), pp. 2797-2813. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em <https://silo.tips/download/a-escola-como-nucleo-da-gestao-democratica-praticas-coletivas-na-organizaao-da-e>
- Brasil. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. *Senado Federal: Centro Gráfico*.
- Brasil. (1995). Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. *Presidência da República*. Acesso em 10 de jun de 2022, disponível em <http://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>
- Brasil. (1999). Resolução nº 3, de 21 de janeiro de 1999. *Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo*. Acesso em 11 de jun de 2022, disponível em

<https://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/5727-resolu%C3%A7%C3%A3o-cd-fnde-n%C2%BA-3,-de-21-de-janeiro-de-1999>

- Brasil. (2022). Resolução nº 3, de 19 de maio de 2022. Dispõe sobre os critérios de destinação de recursos financeiros às escolas públicas de educação básica municipais, estaduais e distritais, nos moldes operacionais e regulamentares do Programa Dinheiro Direto na Escola. *Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Conselho Deliberativo*. Acesso em 11 de jun de 2022, disponível em <https://www.fnde.gov.br/index.php/aceso-a-informacao/institucional/legislacao/item/14278-resolu%C3%A7%C3%A3o-n%C2%BA-3,-de-19-de-maio-de-2022>
- Brasil. (s.d.). Lei nº 7.398, de 4 de novembro de 1985. Dispõe sobre a organização de entidades representativas dos estudantes de 1º e 2º graus e dá outras providências. *Presidência da República*. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17398.htm
- Brasil. (s.d.). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Presidência da República*. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394compilado.htm
- Camara, M. (2012). Entre o Estado e a sociedade civil, o uso das tecnologias da informação e comunicação no orçamento participativo : uma análise comparativa da utilização das TICs como incentivo à participação cidadã em Belo Horizonte, Recife e Fortaleza, entre 2005 e 2011. *Tese de Doutorado (Ciência Política) - Universidade Federal de Pernambuco*. Acesso em 3 de jul de 2022, disponível em <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/18745/1/Tese%20Maria%20>
- Freitas, D. (2012). A internet como instrumento de comunicação para audiências públicas: estudo do caso da Câmara Municipal de Belo Horizonte. *Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, da Fundação João Pinheiro*. Acesso em 3 de jul de 2022, disponível em <http://tede.fjp.mg.gov.br/bitstream/tede/215/1/fjp05-000327.pdf>
- Keller, L., Figueira Marquezan, F., & Spode Becker, E. L. (2021). Democratização da gestão escolar pública no Brasil: concepções, marcos regulatórios e perspectivas. *Educere et Educare, 16*(40), 266 - 286. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em <https://e-revista.unioeste.br/index.php/educereteducare/article/view/24429>
- Lima, D. R., Polli, S. A., & Carvalho, H. A. (2021). Participação popular e TICs no Plano Diretor Participativo de Curitiba. *Revista Brasileira de Assuntos Regionais e Urbanos, 7*, 1 - 17. Acesso em 4 de jun de 2022, disponível em <http://seer.pucgoias.edu.br/index.php/baru/article/view/e8603/5072>
- Matos, D. d. (2020). Análise das dificuldades enfrentadas em algumas escolas na implementação da gestão democrática. *Revista Signos, 117-127*. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em https://www.researchgate.net/publication/348020274_ANALISE_DAS_DIFICULDADES_ENFRENTADAS_EM_ALGUMAS_ESCOLAS_NA_IMPLEMENTACAO_DA_GESTAO_DEMOCRATICA
- Moreira, C. M. (2017). Dificuldades na implementação da gestão participativa em uma escola da zona da mata mineira. *Dissertação (Doutorado em Sociologia Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da*

- Educação Pública*) – *Universidade Federal de Juiz de Fora*, 218. Acesso em 11 de jun de 2022, disponível em <http://mestrado.caedufjf.net/dificuldades-na-implementacao-da-gestao-participativa-em-uma-escola-da-zona-da-mata-mineira/#:~:text=Defendidas%20em%202017-,DIFICULDADES%20NA%20IMPLEMENTA%C3%87%C3%83O%20DA%20GEST%C3%83O%20PARTICIPATIVA%20EM,DA%20ZONA%20DA%20>
- Paraná. (1955). Lei ordinária nº 11.057, de 17 de janeiro de 1955. Assegura, nos estabelecimentos de ensino de 1º E 2º graus, públicos ou privados, no estado de Paraná, a livre organização de grêmios estudantis, conforme específica. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em <https://leisestaduais.com.br/pr/lei-ordinaria-n-11057-1995-parana-assegura-nos-estabelecimentos-de-ensino-de-1o-e-2o-graus-publicos-ou-privados-no-estado-de-parana-a-livre-organizacao-de-gremios-estudantis-conforme-especifica>
- Paraná. (2021). Decreto nº 7.687, de 20 de maio de 2021. Aprova o estatuto padrão das Associações de Pais, Mestres e Funcionários - APMF ou outra denominação para a sociedade civil constituída pela comunidade escolar. Acesso em 7 de jun de 2022, disponível em <https://leisestaduais.com.br/pr/decreto-n-7687-2021-parana-aprova-o-estatuto-padrao-das-associacoes-de-pais-mestres-e-funcionarios-apmf-ou-outra-denominacao-para-a-sociedade-civil-constituída-pela-comunidade-escolar>
- Rodrigues, W. (jul/dez de 2021). Reflexões sobre a utilização de plataformas de videoconferência num momento de isolamento social. *Revista do Programa de pós-graduação em educação POÉSIS*, 15, 312 - 323.
- Schaefer, R., & Heemann, C. (2022). O contato intercultural pela telecolaboração no Instituto Federal Catarinense: Facilitando o ensino-aprendizagem de inglês. *Revista Educação em Foco: Tecnologias Digitais e inovação em prática de ensino*, 3, 54 - 66. Acesso em 3 de jul de 2022, disponível em <https://editorapublicar.com.br/educacao-em-foco-tecnologias-digitais-e-inovacao-em-praticas-de-ensino-volume-3>
- Secretaria da Educação do Estado do Paraná. (7 de jun de 2022). *Instâncias colegiadas. s.d.*. Fonte: Secretaria Estadual da Educação e do Esporte do Paraná: <http://www.gestaoescolar.diaadia.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=60>
- Simões, A. da S., Facci, M. C., Silva, D. C. da, & Barros, A. C. J. (2020). O CONSELHO MUNICIPAL DE SOROCABA E O EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA. *Colóquios - Geplage - PPGED - CNPq*, (1), p.14-39. Recuperado de <https://www.anaiscpge.ufscar.br/index.php/CPGE/article/view/893>
- Távora, C., Garcia, G. L., Ribeiro, C. E., Albino, J. P., & Morgado, E. M. (2022). Metodologias ativas mediadas pela tecnologia digital de informação e comunicação. *evista Educação em Foco: Tecnologias Digitais e inovação em prática de ensino.*, 3, 44 - 53. Acesso em 3 de jul de 2022, disponível em <https://periodicos.ufrn.br/educacaoemquestao/article/view/15762>
- Todos pela Educação. (5 de fev de 2018). *Perguntas e respostas: o que é e como funciona uma associação de pais e mestres (APM)?* Fonte: Todos pela Educação: <https://todospelaeducacao.org.br/noticias/apm-o-que-e-e-como-funciona/>
- União Brasileira dos Estudantes. (7 de jun de 2022). *Grêmios. s.d.*. Fonte: UBES: <http://ubes.org.br/gremios/>