

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS - UFSCAR
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS - CECH
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM EDUCAÇÃO –
PPGPE**

DENISE VIOLA DALPINO IEZZI

**UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS MEIOS TECNOLÓGICOS
DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA
NA EDUCAÇÃO**

São Carlos

2021

DENISE VIOLA DALPINO IEZZI

**UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS MEIOS TECNOLÓGICOS
DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA
NA EDUCAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação, do Centro de Educação e Ciências Humanas da UFSCAR, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Orientadora: Prof. Dr. Douglas Aparecido de Campos

São Carlos

2021

Iezzi, Denise Viola Dalpino

Um olhar sobre as contribuições dos meios tecnológicos dentro do processo de Gestão Democrática e Participativa na educação / Denise Viola Dalpino Iezzi -- 2021. 78f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos
Orientador (a): Douglas Aparecido de Campos
Banca Examinadora: Eveline Tonelotto Barbosa Pott, Josimeire Meneses Julio
Bibliografia

1. Gestão democrática. 2. Ferramentas tecnológicas. 3. Coletividade. I. Iezzi, Denise Viola Dalpino. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Ronildo Santos Prado - CRB/8 7325

DENISE VIOLA DALPINO IEZZI

**UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS MEIOS TECNOLÓGICOS
DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA
NA EDUCAÇÃO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação, do Centro de Educação e Ciências Humanas da UFSCAR, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

COMISSÃO JULGADORA:

Prof^a. Dr^a. Eveline Tonelotto Barbosa Pott
Universidade Paulista (UNIP)

Prof^a. Dr^a. Josimeire Meneses Julio
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)

Prof. Dr. Douglas Aparecido de Campos
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Carlos, 23 de agosto de 2021

DEDICATÓRIA

Aos meninos da minha vida: meu esposo Rodrigo e meus filhos Ítalo e Rafael.

Todo meu amor e gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida que Ele nos concedeu e aos benfeitores da eternidade que sempre se encontram trabalhando em nosso favor, nos desejando a paz.

Agradeço ao amor da minha vida, meu esposo, que sempre me acolhe e incentiva nas minhas escolhas.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo melhor compreender sobre o funcionamento das escolas pesquisadas no que diz respeito à gestão democrática e participativa sob o olhar dos meios tecnológicos enquanto fatores que podem contribuir dentro deste processo. Tendo como pano de fundo o Conselho de Escola e APM enquanto função social muito importante que instrumentalizam e garantem o exercício da democracia dos partícipes das ações nas escolas, foi necessário pesquisar quais caminhos têm sido os mais usados para a construção dessas ações nas escolas analisando e refletindo sobre a situação em que eles se encontram. Neste contexto, a pandemia da COVID-19 tem causado grandes impactos na educação e o principal deles é a ausência da atuação presencial nas escolas. Em decorrência disso, as reuniões presenciais do Conselho de Escola e APM não aconteceram ou pouco ocorreram. Utilizamos a abordagem metodológica com enfoque qualitativo e para a coleta de dados, onde usamos questionário, entrevista e observação, com estratégia de pesquisa-participante. A pesquisa foi desenvolvida em duas Escolas Municipais de Educação Básica (EMEBs) no município de Batatais - SP, as quais pertencem ao quadro do total de sete escolas municipais que atendem Educação Infantil e Ensino Fundamental. E como participantes, tivemos um diretor, um coordenador, dois professores, dois funcionários e dois pais, em cada uma das 2 escolas pesquisadas, totalizando 16 partícipes. Nas análises, percebemos a importância que o desenvolvimento de uma gestão democrática e participativa escolar traz quando construída com a participação coletiva e que auxilia na construção dos conhecimentos e saberes da realidade escolar, trilhando o caminho da transformação e da democracia na educação. Deste modo, consideramos que a introdução e o uso dos meios tecnológicos para a comunicação e interação entre os partícipes poderiam ser utilizados de forma a dar continuidade às ações de forma remota, visto que anteriormente as reuniões eram feitas presencialmente e, desta forma, se faz ainda mais necessário como meio facilitador e funcional dentro dos ambientes escolares. Por fim, no que diz respeito aos resultados obtidos, percebemos uma grande tendência por parte dos sujeitos em colocar em prática esses procedimentos, considerando o papel do diretor de fundamental importância para tal, visto que ele é o condutor principal deste processo.

Palavras-chave: Gestão democrática. Ferramentas tecnológicas. Coletividade. Reuniões. Comunicação.

ABSTRACT

This study aimed to better understand the functioning of the schools surveyed regarding democratic and participatory management from the perspective of technological means as factors that can contribute to this process. Against the background of the School Council and APM as a very important social function that instrumentalize and guarantee the exercise of democracy by participants in actions in schools, it was necessary to research which paths have been the most used for the construction of these actions in schools, analyzing and reflecting on the situation in which they find themselves. In this context, the COVID-19 pandemic has caused great impacts on education and the main one is the absence of presence in schools. As a result, the face-to-face meetings of the School Council and APM did not happen or did not happen very much. We use a methodological approach with a qualitative focus and for data collection, where we use a questionnaire, interview, and observation, with a participant-research strategy. The research was carried out in two Municipal Schools of Basic Education (EMEBs) in the city of Batatais - SP, which belong to a total of seven municipal schools that attend Kindergarten and Elementary School. And as participants, we had a director, a coordinator, two teachers, two employees and two parents, in each of the 2 schools surveyed, totaling 16 participants. In the analyses, we realized the importance that the development of a democratic and participative school management brings when built with collective participation and that helps in the construction of knowledge and knowledge of the school reality, following the path of transformation and democracy in education. Thus, we consider that the introduction and use of technological means for communication and interaction between participants could be used in order to continue the actions remotely, since previously the meetings were held in person and, in this way, even more necessary as a facilitating and functional means within school environments. Finally, regarding the results obtained, we noticed a great tendency on the part of the subjects to put these procedures into practice, considering the role of the director of fundamental importance for this, as he is the main driver of this process.

Keywords: Democratic management. Technological tools. Collectivity. Meetings. Communication.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 Gestão Democrática.....	13
2.2 Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres (APMS)	20
2.3 Uso das Tecnologias na Gestão Administrativa	27
2.3.1 Pandemia	27
2.3.2 Tecnologias.....	32
3 METODOLOGIA.....	40
3.1 Instrumentos Metodológicos	41
3.2 Procedimentos	42
3.3 Participantes	46
4 ANÁLISES DO RESULTADOS	47
4.1 Conhecimento do processo e das ferramentas tecnológicas	47
4.2 Concepções e conceitos construídos ao longo da sua participação nos Órgãos Colegiados e Associação de Pais e Mestres (APM)	50
4.3 Subcategoria – Experiências.....	55
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A - Questionário.....	63
APÊNDICE B - TCLE	75
APÊNDICE C - Termo de Uso de Imagem	77
APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista	78

1 INTRODUÇÃO

O interesse investigativo desta pesquisa é devido ao crescente significado que esta temática tem tido dentro da minha atuação profissional nas escolas enquanto professora efetiva no município de Batatais há 19 anos. Sempre participei dos Órgãos Colegiados e Associações de Pais e Mestres (APMs) e ao longo desta jornada tenho adquirido novas percepções e aprendizados o que ao mesmo tempo me geraram muitos questionamentos quanto ao desenvolvimento do processo de participação, inclusive sobre as diversas dificuldades para o desenvolvimentos das ações democratizantes. Esse fenômeno tem me chamado atenção, pois a falta de cultura participativa da comunidade nos espaços escolares é algo que a nosso ver desencadeia uma série de outros fatores também culturais que podem tornar a escola como um objeto a parte da vida comunitária, visto que as ações da escola precisam envolver as performances sociais as quais refletem no próprio processo dos alunos, das famílias e dos cidadãos no entorno dessa localidade.

Para entendermos melhor, apresento uma breve explanação sobre o funcionamento das escolas públicas municipais de Batatais e meu início de trabalho na gestão escolar.

A Secretaria de Educação do município desenvolve o trabalho com muita transparência nas suas ações de forma participativa e democrática, onde fóruns de educação, debates, reuniões e outras ações com gestores, coordenadores, professores e comunidades escolares agregam todos nas decisões e participação nas ações.

As escolas municipais não possuem o cargo de diretor nem vice-diretor por meio de concurso público, apenas para coordenação pedagógica das escolas de Ensino Fundamental I e II. Já nas escolas de Educação Infantil esta função pode ser designada para um professor para atuar como professor coordenador, a partir de apresentação de projeto, conforme Regimento (2015), “nas escolas de Educação Infantil, na ausência do diretor, o núcleo de direção será constituído pelo Coordenador Pedagógico e/ou Professor Coordenador.” (p. 32, Art. 79, parágrafo 2º).

As funções de diretor e vice-diretor são designadas pela Secretaria Municipal de Educação, que perpassam por critérios de atuação e desempenho na carreira, de acordo com Regimento (2015), “O núcleo de direção da escola é o centro executivo do planejamento, organização, coordenação, avaliação e integração de todas as atividades desenvolvidas no âmbito da Unidade Escolar sendo exercida por pessoas devidamente habilitadas de acordo com a legislação em vigor.” (p. 32, Art. 79).

No final do ano de 2013 apresentei meu projeto de trabalho à Secretaria de Educação e à comissão elaborada pela própria secretaria, onde o meu projeto e a minha entrevista tiveram o parecer favorável para desempenhar a função de professora-coordenadora de uma escola de Educação Infantil para o ano subsequente. Esta função desempenha toda a parte pedagógica e administrativa da escola, visto que são somente três escolas de Educação Infantil no município, e que por se tratar de escolas de pequeno porte, não têm diretor. Assim, atuando na gestão, minhas experiências escolares se tornaram cada vez mais presentes, e com elas, surgiram muitas inquietações e questionamentos sobre as reais atribuições e contribuições do diretor de escola.

Assim sendo, dentro do ambiente escolar, percebi uma cultura pouco participativa nas decisões com a coletividade, a qual também me incluía, sobretudo a ausência da apropriação para a prática. Na maioria das vezes percebia que as ações eram desenvolvidas mecanicamente de forma a perpassar apenas pelas questões burocráticas do processo. Nas minhas experiências, pouco participei de reuniões para tratar e discutir sobre as ações da escola. As reuniões eram mais informativas sobre as decisões já pré-estabelecidas do que para serem planejadas e debatidas com a coletividade sobre a APM e órgãos colegiados.

Existem muitos entraves que dificultam essa cultura participativa, tanto sob o viés administrativo escolar, dos professores, dos funcionários e, também, das famílias, visto que é um processo e que esse exercício pode gerar desconforto. Praticar a escuta e saber mediar os diálogos são pontos importantes para evitar conflitos, de forma a considerar as diferentes opiniões e conduzir as discussões a fim de chegar a um senso comum.

Muitas das minhas limitações e questionamentos sobre gestão democrática e participativa puderam ser amenizadas e melhor compreendidas no percurso das minhas formações continuadas e estudos acadêmicos, os quais foram muito importantes pois trouxeram contribuições, referenciais teóricos o que me permitiram momentos de reflexões e aprendizados sobre a teoria e a prática.

Desta forma, nosso trabalho tem como pano de fundo responder à nossa questão de pesquisa: Os meios tecnológicos, como aplicativos e redes sociais, são ou não funcionais no desenvolvimento e na efetivação do processo da gestão democrática e participativa nas escolas?

Trazemos como objetivo analisar os processos de comunicação e o uso dos meios tecnológicos com a comunidade, observando a periodicidade do uso dessas ferramentas, discutir os resultados sobre quais meios tecnológicos de comunicação e informação são

os mais adequados e funcionais, a fim de garantir um processo real, significativo e que surja a partir das necessidades do contexto escolar. Compreender melhor a forma como esses meios são utilizados ou não, e se assim forem, se agregam ou não a comunidade escolar às tomadas de decisões e conhecimento das ações da escola enquanto partícipes ativos. Como diz Freiras (2007), “O conhecimento mais aprofundado sobre equipamentos e materiais didáticos torna-se tão indispensável quanto à própria manutenção do espaço escolar e o desenvolvimento de uma consciência técnica, gestora e educadora.” (p. 12).

O conhecimento e a prática das ferramentas tecnológicas têm sido tão importantes quanto os próprios recursos didáticos anteriormente atribuídos no espaço escolar e que agora se estendem administrativamente, minimizando espaço e tempo. E para isso, o gestor deve favorecer a democratização das tecnologias à comunidade escolar, “tornar utilizáveis os recursos tecnológicos” (ALMEIDA, 2009 s/p). Somos nós gestores os que precisamos estimular, exercitar e proporcionar condições para o desenvolvimento desse processo de forma a incentivar o grupo ao exercício dessa prática.

A participação popular e efetiva em órgãos, departamentos e instâncias sociais de decisões são muito importantes dentro do processo escolar e nem sempre é oferecida ou possibilitada aos que dela irão desfrutar dos resultados e das decisões, o que em âmbitos maiores, a eleição de representantes é um ato democrático que teoricamente resolveria esse problema. Mas não é apenas a definição documental das suas representatividades que farão com que haja a democratização e a participação de fato. Em âmbitos menores, como é o caso de uma escola, em que é possível e até mesmo desejável a participação da comunidade escolar nos atos administrativos de modo geral, ainda nos parece que ocorre o mesmo fenômeno da pouca participação social. A democratização e a participação da comunidade escolar perpassam por diferentes processos o que pode dificultar alcançar novas possibilidades e formas a atender a coletividade.

Uma escola democrática começa por uma gestão democrática administrativa, com a importante construção e exercício do coletivo. Para se trabalhar e praticar uma gestão democrática é importante e necessário ter a habilidade de se trabalhar com grupos, com o coletivo o que, na maioria das vezes, pode ser caracterizado por conflitos, contradições e resistências.

A atividade em grupo para tomadas de decisões não é apenas juntar várias pessoas no mesmo espaço. É conduzir discussões, estar aberto e ouvir diferentes opiniões, saber conduzir debates que levam à elaboração de ideias para a condução do fechamento das discussões, levando em conta todas opiniões e discussões levantadas. Estar aberto ao

coletivo não é uma tarefa fácil, pois a coletividade é potente e nem sempre é tranquila. E para isso, é preciso que o diretor construa e desenvolva constantemente esse perfil diante de cada desafio do processo e conduza o grupo de forma que eles compreendam e exercitem seus direitos enquanto coletividade e parte do contexto escolar.

Para que os processos democratizantes de fato façam parte do contexto das escolas e reflitam em todos os partícipes, é preciso que nós diretores já tenhamos nos apropriado dos conceitos desse processo e que isso tenha sentido enquanto gestores escolares. O processo precisa ter significado na vida dos participantes e o despertar dessa prática é muito importante. Leontiev (2004), nos chama a atenção, “significação é aquilo que num objeto ou fenômeno se descobre objetivamente num sistema de ligações, de interações e de relações objetivas” (p. 100). É por meio da experiência e da significação que os participantes vão adquirindo que possibilita com que eles se tornem mais conscientes e seguros para exercerem suas representatividades, contribuindo com as propostas.

Compreendemos que há movimentos administrativos que planejam atos para a aproximação social das coletividades no entorno das escolas de modo que esses equipamentos tenham sentido para essa coletividade. Mas, isso nem sempre ocorre apesar das várias provocações administrativas, visto que nós gestores perpassamos por diferentes realidades que dificultam esse processo.

Consideramos que as questões democratizantes podem não se concretizar devido as dificuldades que nós gestores encontramos ao longo das experiências no dia a dia nas escolas. Talvez, alguns padrões concebidos ao longo do processo administrativo ainda possam ter grande força no sentido de dar continuidade aos mesmos procedimentos já instalados anteriormente. Para Paro (2007),

Se entendermos a democracia nesse sentido mais elevado de mediação para a construção e exercício da liberdade social, englobando todos os meios e esforços que se utilizam para concretizar o entendimento pacífico e livre entre grupos e pessoas, com base em valores construídos historicamente (cf. Paro, 1999, p. 105-106), podemos dizer que essa dimensão social dos objetivos da escola se sintetiza na educação para a democracia. (p. 16-17).

Propor mudanças e apresentar novas concepções para o exercício da democracia e da participação nas escolas, tendo a tecnologia como ferramenta de apoio, é uma prática gradativa e que deve ser construída com comprometimento, de forma a transcorrer os trâmites burocráticos, perpassar por desafios e resistências, e sempre adquirindo novos e constantes aprendizados em prol das ações da coletividade nas escolas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão Democrática

Neste capítulo pretendemos contribuir na melhor compreensão da importância da gestão democrática e participativa, no nosso caso, em escolas públicas municipais, com ênfase nos processos administrativos e sociais que a escola de fato representa. A participação da comunidade na escola, como todo o processo democrático, é um caminho que se faz ao caminhar, o que não elimina a necessidade de se refletir previamente a respeito dos obstáculos e potencialidades que a realidade apresenta para a ação (PARO, 2017, p. 17). Segundo o autor, é importante que a escola e seus participantes construam e desenvolvam este processo coletivamente. Ações democratizantes devem ser construídas com todos os partícipes deste processo, direção, coordenação, professores, funcionários, alunos e pais de alunos onde eles sejam capazes de tomar decisões individuais e coletivas, sempre almejando o universo escolar, enquanto atores de um processo administrativo e político-pedagógico. Para Azanha (1986), esse mundo é um conjunto de vínculos sociais frutos da aceitação ou da rejeição de uma multiplicidade de valores pessoais e sociais.

O mundo escolar é uma entidade coletiva situada num contexto com práticas, convicções, saberes que entrelaçam numa história própria em permanente mudança. Para Leontiev (2004), a atividade humana e a consciência constituem uma unidade dialética, ou seja, a consciência é produto subjetivo da atividade dos homens com os objetos e com os outros homens e, ao mesmo tempo, regula a atividade produtora da vida humana. A comunidade precisa ser representada na gestão escolar com participação efetiva e contribuindo para representar os anseios e necessidades da coletividade.

Neste sentido, o papel do diretor é muito importante. É ele quem conduz, motiva e impulsiona esse processo, e desta forma, as pessoas se sentem mais seguras e motivadas a aprender, a participar pelo exercício da própria prática e compreendendo melhor as ações. O comprometimento e o nível de interesse do diretor são muito importantes e garantem a qualidade do processo ao conduzir o grupo a exercer sua representatividade e atuação. É ele o ator principal que faz a ponte com toda a comunidade escolar. Ele deve promover um significado que envolva elementos fundamentais para vida dos sujeitos, tanto nas esferas social como organizacional. Quando um membro da coletividade realiza a atividade de trabalho, realiza-a também como o fim de satisfazer uma necessidade sua

(LEONTIEV, 2004, p. 82). Quando o diretor tem interesse no desenvolvimento do processo, mesmo que pensando na coletividade, primeiramente este interesse lhe faz sentido no âmbito pessoal e, também, profissional.

Tão importante quanto o exercício da democracia é o vínculo e a relação que se estabelece com toda comunidade escolar. Envolver o grupo numa proposta de ações que leve a comunidade à escola e a escola à comunidade, seja por meio de eventos, datas comemorativas, festas anuais, visitas nas casas e bairros dos alunos dentre outros, são meios que permitem a abertura de um canal facilitador de convívio mútuo e desenvolve relações de vínculo e significado para toda a comunidade escolar. A escola precisa elaborar mecanismos que atraiam a comunidade no convívio da escola, participando e envolvendo a comunidade nas ações de forma agradável e atrativa (PARO, 2007, p. 116). Uma relação de acolhimento, transparência e aprendizado constante servem como ponte para a construção de um processo democrático muito enriquecedor. O trabalho permite um convívio social onde haja troca interpessoal entre os sujeitos não ficando restrito à realização de atividades rotineiras.

Este caminho para as relações se faz através da própria construção e apropriação cultural e do convívio que transcendem dessas próprias ações e não é de uma hora para outra que uma escola efetivamente desempenha esse processo. Ele é construído gradativamente com a participação da comunidade escolar, onde todos têm o direito de dar suas contribuições, o dever de cumprir suas atribuições, bem como têm a oportunidade de conhecer o processo, se sentirem realmente parte e serem estimulados à prática.

A construção da liberdade e as interações com que o grupo constrói para o exercício e mediação da democracia é de grande valor para a educação. Segundo Leontiev (2004), as interações e ações sociais são muito importantes:

O trabalho humano é, em contrapartida uma atividade, originariamente social, assente na cooperação entre indivíduos que supõem uma divisão técnica, embrionária que seja, das funções do trabalho; assim o trabalho é uma ação sobre a natureza, ligando entre si os participantes, mediatizando a sua comunicação. (p. 81)

O desenvolvimento de um trabalho democrático provém de uma apropriação cultural, formação técnica e o interesse de fazer, e estes valores muito contribuem com os gestores da administração escolar.

É incontestável a importância do diálogo e da explicação sobre como o processo funciona, principalmente para que a comunidade escolar entenda o funcionamento do processo de forma a contribuir para a reflexão do grupo, e neste sentido o papel do diretor

continua tendo grande importância. Segundo Peres (2009), o diretor é o ator principal da gestão democrática nas relações hierárquicas do espaço escolar, o que facilita ou dificulta a implantação da própria gestão compartilhada. Desta forma, cabe ao diretor promover, orientar, construir, incentivar, mobilizar e criar mecanismos para as ações da unidade a qual é o responsável legal.

É possível que os sujeitos do processo saibam da importância do exercício da democracia, mas ainda não tenham consciência da sua importância individual e social. Talvez estejam sempre à espera da condução pelo seu superior imediato, ou inclusive, possa haver uma acomodação. Como ressalta Heller (2008), quanto maior é a importância da moralidade, do compromisso pessoal, da individualidade e do risco (que vão sempre juntos) na decisão acerca de uma alternativa dada, tanto mais facilmente essa decisão eleva-se acima da cotidianidade e tanto menos se pode falar de uma decisão cotidiana (p. 39). A consciência e o compromisso pessoal são muito importantes nas decisões e isso vem seguido do pensamento e das ações coletivas.

O que se aprende e se constrói para a democracia é garantido pela própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - Lei nº 9394/96, em seu artigo 14, que faz referência à gestão democrática e à autonomia da escola, caracterizando o envolvimento de professores e da participação da comunidade local na elaboração do projeto pedagógico em instâncias como o Conselho de Escola ou equivalentes.

O exercício da gestão democrática nas escolas públicas precisa sair dos papéis e partir para a prática, sua real funcionalidade. Sabemos que não é de um dia para o outro, pois é uma construção de saberes e ações que se conversam para que os resultados comecem a surgir. Gradativamente, o espaço escolar vai obtendo as transformações necessárias à sua constituição como espaço verdadeiramente educativo, democrático e de exercício da cidadania e, o mais importante, com sua efetiva participação (FREITAS, 2007, p. 7). Construir e desenvolver conjuntamente esse processo favorece ricamente as modificações e isso é a efetivação da política pública no espaço escolar.

Importante pensar no planejamento, na elaboração e na construção coletiva das estratégias e objetivos para o uso dos recursos financeiros, de forma a escutar a comunidade escolar para discutirem as necessidades e possibilidades do uso dos recursos repassados para as instituições escolares, adequando a escola às exigências da contemporaneidade. Sabemos que são muitos os fatores que dificultam a gestão democrática nas escolas, mas podemos destacar alguns como sendo os mais comuns, como a centralização do poder, a falta de cultura participativa, o aporte técnico, a

inexperiência, a ausência de intencionalidade, dentre outros dificultadores que levam nós, gestores, a não perpassarmos de forma adequada por esse processo.

Há muitas dificuldades para começar este procedimento desafiador nas escolas. Segundo Paro (2012), é preciso apostar no pensamento crítico, com o fim de desvelar a realidade, apontar erros, denunciar o descompromisso com o direito à cultura e propor caminhos para a melhoria da prática escolar que se apresenta como estratégia das mais relevantes. É preciso avançar e fazer acontecer, visto que o processo não pode ser de caráter aparente. As melhorias vão surgindo juntamente com as dificuldades, as quais se consolidam à medida que o processo avança.

O senso comum sobre gestão democrática administrativa escolar ainda prevalece em muitas escolas, embora em algumas outras também não seja realizada de fato. No nosso trabalho, se tratando de uma pesquisa qualitativa e com estudos de casos, podemos evidenciar esse enfoque nos resultados. É possível que seja uma questão de concepção da estrutura democratizante, pois este pode ser aprendido e estruturado à medida que ele e o grupo desenvolvem o processo. Para Leontiev “[...] a ação só é possível no seio de um processo coletivo agindo sobre a natureza. O produto do processo global, que responde a uma necessidade da coletividade, acarreta igualmente a satisfação da necessidade que experimenta um indivíduo particular [...]” (2004, p. 83). As ações de todos os envolvidos favorecem e reforçam os benefícios do desenvolvimento da proposta da coletividade.

A iniciativa e a capacidade técnica do diretor caminham juntas e se complementam no desenvolvimento do processo. Segundo Paro (2012), o homem constrói sua especificidade e se constrói como ser histórico à medida que transcende o mundo natural pelo trabalho (p. 129). O trabalho e o indivíduo vão se construindo à medida que as necessidades surgem ao longo da vida e assim podemos entender que o processo de democratização nas escolas é um caminho que está sempre em construção. Leontiev (2014) nos chama a atenção dizendo que o sujeito que age deve ter a possibilidade de refletir psiquicamente sobre a relação que existe entre o motivo objetivo e o seu objeto da relação, caso contrário, a ação é vazia de sentido para o sujeito. Antes mesmo de se concretizarem as ações e ao longo delas, é preciso que o processo administrativo escolar perpasse por contínuas reflexões de forma a levar o coletivo a compreender e refletir sobre o processo.

A democracia não é uma permissão, ela se realiza na prática. E quando falamos que a comunidade precisa participar dos processos da escola é importante entender que a escola também tem que participar dos processos da comunidade, pois a democratização

das ações é uma via de mão dupla e o processo pela participação coletiva faz parte de um só processo de forma que os avanços sejam conjunto. Segundo Cury (2002, p. 165), “a gestão, dentro de tais parâmetros, é a geração de um novo modo de administrar uma realidade e é, em si mesma, democrática, já que se traduz pela comunicação, pelo envolvimento coletivo e pelo diálogo”. Se envolver e envolver o outro é muito importante de forma agregar todos na proposta.

Enquanto sujeito partícipe social o homem pode atuar e transformar o meio em que vive. A comunidade é uma unidade estruturada, organizada, de grupos, disposta de uma hierarquia homogênea de valores e à qual o indivíduo pertence necessariamente; essa necessidade pode decorrer do fato de se “estar lançado” nela ao nascer, caso em que a comunidade promove posteriormente a formação da individualidade, ou de uma escolha relativamente autônoma do indivíduo já desenvolvido (HELLER, 2008, p. 96). Segundo a autora, todo indivíduo e sua individualidade tem a sua participação, direta ou indiretamente, nas ações dos meios em que vive e com isso as diferentes possibilidades no seu envolvimento.

As medidas democratizantes são fundamentais para uma mudança social e cultural, e tornar esse processo democrático não significa apenas informar a comunidade escolar. É preciso proporcionar e incentivar a participação deste público, oportunizando espaços físicos e virtuais, como reuniões para se posicionarem, opinarem, de forma a gerar uma discussão em torno do assunto. Anterior e concomitantemente a isso, é preciso que o diretor elucide aos integrantes sobre o processo e como ele deve ser desenvolvido ao longo do ano. Conforme Leontiev (2004), para que um fenômeno possa ser significado e refletir-se na linguagem, deve ser destacado, torna-se fato de consciência o que se faz inicialmente na atividade prática dos homens, na produção do próprio trabalho. (p. 93) Para o autor, as ações têm significado na atividade prática dos homens, refletem na linguagem e na produção do próprio trabalho. As ações coletivas precisam ter significação para a seus integrantes ao longo do desenvolvimento.

A democracia deve ser desenvolvida de forma que todos tenham a oportunidade de se expressar, questionar e buscar soluções conjuntas atendendo as necessidades coletivas e reais da escola. E esse percurso da gestão democrática e participativa nas escolas tem sido um grande desafio. Vários questionamentos podem ser apontados, talvez pela não concepção de fato sobre o processo a ser percorrido, ausência de prática e conhecimento acerca das relações democráticas e seu papel no contexto escolar, somados

ao pouco espaço para o desenvolvimento da consciência sobre o papel e a importância da coletividade no cotidiano escolar. Segundo Paro (2007),

Em verdade, tomando o fazer político como uma atribuição humano-social cujo propósito é tornar possível a convivência entre grupos e pessoas, trata-se de acreditar que a prática social aí envolvida supõe a posse de saberes que são produzidos historicamente e que também historicamente podem ser apropriados (p. 23 e 24).

Muito interessante exaltar e exemplificar as ações democráticas e participativas nas escolas onde este processo esteja sendo desenvolvido. Deste modo, muitas comunidades escolares podem perceber a qualidade das ações, o desenvolvimento dos diferentes segmentos e perceberem que a descentralização de ideias e decisões faz parte tanto do cenário das decisões pedagógicas, administrativas e financeiras nas escolas, o que não seria um modelo final, tão pouco o ideal, haja vista, as escolas perpassam por diferentes realidades.

É na escola o lugar que se deve exercer a democracia participativa de fato e não somente a sua teoria, devendo envolver toda comunidade escolar como sendo seus principais atores. Paro (2005), ao falar em gestão democrática, refere-se ao fato de ser necessário dar condições para que as camadas populares participem da vida da escola. Envolver os sujeitos e criar condições para fortalecer o relacionamento e a integração coletiva não é uma tarefa fácil, porém muito importante. O autor (2007) também ressalta,

Aceitando-se que a gestão democrática, deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. (p. 16).

A construção e o desenvolvimento de uma sociedade que perpassa por decisões participativas e democráticas assumem o papel de uma corresponsabilidade dentro da tomada de decisões. A não correspondência da teoria com a prática agrava cada vez mais o sistema de democratização das questões administrativas nas escolas, e desta forma, perde-se toda a essência das propostas de desenvolvimento e evolução do processo. Para Heller, as formas necessárias da estrutura e do pensamento da vida cotidiana não devem se cristalizar em absolutos, mas têm de deixar ao indivíduo uma margem de movimento e possibilidades de explicação. Se essas formas se absolutizam, deixam de possibilitar uma margem de movimentos, encontramos-nos diante da alienação da vida cotidiana (2008, p. 57). E com isso, uma vida cotidiana que não me permite construir e imaginar novas formas de pensar e agir na prática profissional e que muitas vezes nos coloca no

fazer cotidiano em que a alienação prevalece. Importante entender que o processo democratizante não é um produto final, acabado, e sim, um meio que possibilita a ação,

As diferentes opiniões dos sujeitos dentro da realidade do universo escolar se pautam para que, conjuntamente, pensem sobre possíveis ações, e com isso, não podemos pensar em uma escola com ações democráticas somente com os atores da escola sem ter a participação dos outros setores da comunidade a qual faz parte. Segundo Paro (2007), a gestão democrática, por muitas vezes, acaba sendo vista como utópica, porém isso não significa que ela seja irrealizável; mesmo que ela ainda não exista, ao mesmo tempo se coloca como algo de valor, algo desejável do ponto de vista de solução dos problemas da escola. A autonomia das ações e a descentralização do poder são fundamentais para que elas sejam pensadas e executadas coletivamente, e assim, a comunidade pensa em estratégias para traçar metas e alcançar os objetivos elaborados prévia e coletivamente.

Na democracia, a participação dos gestores, coordenadores, professores, funcionários, alunos e pais da comunidade escolar são muito importantes, pois busca atender amplamente as necessidades do contexto, e com certeza, garante também o uso adequado dos recursos destinados às escolas. Para Barroso (2003), para que haja gestão escolar participativa é necessário que cinco princípios ligados à autonomia, qualidade e eficiência da educação sejam atendidos; são eles legitimidade, participação, liderança, qualificação, flexibilidade. Estes princípios são de extrema importância para poder corroborar com a funcionalidade da gestão democrática e estão associados ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional. A participação se dá participando, aprendendo durante esse processo e atuando conjuntamente nesse cenário, e com isso, nós gestores precisamos proporcionar e estimular para que estes momentos aconteçam, não somente em momentos isolados ou pré-estipulados pela legalidade, mas sempre que houver necessidade de pensar, elaborar e tomar decisões coletivamente.

Numa administração escolar que é construída com a participação coletiva para auxiliar na construção dos conhecimentos e saberes da realidade escolar, se instala nela uma equipe que trilha o caminho da transformação e da democracia na educação. A função “papel social” não nasce casualmente, nem do nada, mas resulta de numerosos fatores da vida cotidiana dados já antes da existência dessa função e que continuarão a existir quando ela já se tiver esgotado (HELLER, 2008, p. 155). Todo indivíduo tem a sua importância social o que não se difere dentro da comunidade escolar, e por isso, a importância do compromisso que os colaboradores devem assumir, gradativamente, de

forma corresponsável dentro desse processo. Assim, gradativamente, o espaço escolar vai obtendo as transformações necessárias à sua constituição como espaço verdadeiramente educativo, democrático e de exercício da cidadania e, o mais importante, com sua efetiva participação (FREITAS, 2007, p. 7). Sabemos que não é de um dia para o outro que essas ações acontecem, e sim, a partir da construção de saberes e ações que se conversam para que os resultados comecem a surgir, saindo dos papéis e partindo para a sua real funcionalidade.

2.2 Conselho de Escola e Associação de Pais e Mestres (APMS)

Entendemos que a gestão administrativa é um dos principais instrumentos organizacionais e estruturais que vão para além do aspecto político da escola. Suas incumbências vão desde a formatação arquitetônica da escola, espaços, salas, reformas, estruturação e adequações são feitas pela gestão administrativa, de forma que é por meio dela que a escola é organizada e planejada para o completo e eficiente funcionamento. Para Costa (2007), gestão pode ser entendida como a prática administrativa que define e direciona as políticas e o uso dos recursos financeiros, materiais, de informação, tecnológicos, humanos, parcerias e alianças para o alcance de objetivos propostos. Ainda segundo o autor, a gestão é a força física e a inteligência humana aplicada ao trabalho.

No nosso caso, em que analisamos a gestão democrática e participativa sob um olhar das contribuições dos meios tecnológicos dentro desse processo nas escolas de um município do interior do Estado de São Paulo, com foco explícito no Ensino Fundamental, devemos tecer os seguintes parâmetros:

Quanto a sua organização - são organizadas de forma a contemplar todos os seguimentos das unidades escolares orientadas pelo Regimento Comum das Escolas Municipais de Educação Básica do Município (2015). Segundo esse documento, as unidades escolares de Ensino Fundamental devem constituir, no mínimo, os Conselhos de Escola e a APM para o ano letivo. Este documento nos possibilita que também compreendamos que a escola é formada por diferentes e importantes segmentos, como o núcleo de direção e do técnico-pedagógico composto pelo diretor e coordenador pedagógico, o núcleo docente composto pelos professores em exercício, o núcleo técnico composto pelo agente administrativo e técnico em informática, o núcleo operacional, composto por auxiliar de desenvolvimento educacional (cuidador), o inspetor dos alunos, merendeira/cozinheira, servente (auxiliar de serviços gerais escolares), o zelador/caseiro

e do núcleo multiprofissional composto pelo professor da sala de recursos para os Atendimentos Educacionais Especializados (AEE).

Quanto à prática - Uma das importantes ferramentas para desenvolver e alcançar a gestão democrática e participativa é a implementação e o funcionamento dos colegiados e APMs. Eles são formados e desenvolvidos de forma a instruir sobre o funcionamento, como atribuições e desenvolvimento e motivar o comprometimento de toda a comunidade na construção de uma escola que atenda as necessidades desta nova ordem social cujo surgimento pode-se presenciar nesta última década nas escolas.

Entendemos então e, seguindo o descrito no Regimento 2015 (Art. 10º), “participação dos diferentes segmentos da comunidade escolar: gestão, coordenação pedagógica e/ou professores coordenadores, professores, pais, alunos e funcionários – nos processos consultivos e decisórios, por meio do Conselho de Escola, Conselho de Classe e termo, Grêmios Estudantil e Associação de Pais e Mestres”.

O Conselho de Escola e APM tem função social muito importante enquanto instrumentos que garantem o exercício da democracia dos partícipes das ações nas escolas, de forma que este processo seja realmente desenvolvido para contemplar o que é proposto pelos seus regulamentos e atribuições, organizados pela comunidade escolar. É um dos caminhos mais adequados para alcançar as perspectivas de construção dessas ações nas escolas públicas é, inicialmente, examinar e refletir sobre a situação em que eles se encontram. A partir de então, a construção de um planejamento conjunto das ações entre os sujeitos envolvidos seja um dos caminhos mais interessantes para alcançar os objetivos.

A APM é uma associação organizada e muito importante para a escola e sua elaboração precisa ser feita de acordo com as normativas vigentes. As verbas públicas municipais e federais são repassadas às escolas por meio da sua constituição e para seu exercício anual é preciso elaborar toda documentação necessária dentro da legalidade, como atas, contas bancárias, documentos cartorários para que definitivamente, após respectivas aprovações, a escola possa fazer uso desses recursos. Esses processos são fundamentais e é a partir deles que a escola estará pronta financeiramente para colocar em prática todo o planejado. Não é um processo rápido, aliás, um tanto burocrático e demanda muita atenção do diretor da escola, aonde idas e vindas aos bancos e cartórios definem um processo valioso para a autenticidade e legalização da associação para o uso das verbas.

Enquanto unidade executora com registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), a APM é uma entidade de direito privado sem fins lucrativos que representa o colegiado de pais e representantes do poder público, comunidade escolar e é responsável pelo recebimento e pela prestação de contas dos recursos recebidos e gastos, a qual é feita pelo diretor num prazo específico. As verbas repassadas para as contas da escola devem ser utilizadas para capital e custeio, na aquisição de material permanente, manutenção e conservação do prédio escolar, na compra de materiais para desenvolvimento de projetos políticos pedagógicos e atividades pedagógicas.

Os recursos disponibilizados às unidades escolares provém do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e são muito importantes para a manutenção dos gastos e despesas de custeio e capital da realidade da escola. O Programa tem por finalidade prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com conseqüente elevação do desempenho escolar. Os recursos para financiar esse programa são provenientes do salário-educação e são distribuídos pelo FNDE (2020) de acordo com o número de alunos do estabelecimento e, também, visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar.

Percebemos que é de grande importância que nós diretores de escola entendamos e defendamos as propostas democratizantes do Colegiado e APM, considerando a valorização, a dimensão social e política desses instrumentos nas escolas públicas. O diretor é quem apresenta a proposta à comunidade escolar, convidando e estimulando à participação. Muitas escolas perpassam pelo entrave técnico e pessoal dos sujeitos envolvidos, o que talvez seja um dificultador na compreensão da concepção e execução do processo de forma a alcançar e utilizar os mecanismos que auxiliam no desenvolvimento. Segundo Paro (2007),

[...] dotar a instituição escolar de uma estrutura administrativa ágil, que favoreça o bom desenvolvimento do trabalho coletivo e cooperativo, calcada de princípios democráticos que fortaleçam a condição de sujeito (autor) de todos os envolvidos, mas que, ao mesmo tempo (não alternativamente) procure preencher seus postos de trabalho com pessoas identificadas com esses princípios e empenhadas na realização de um ensino de qualidade. (p. 109)

Após perpassar por todo o processo burocrático onde a documentação para a liberação da verba fica pronta para o uso, não significa que a escola e os sujeitos e planejaram coletivamente o uso dos recursos conforme as necessidades elencadas pela comunidade escolar. Esses partícipes talvez façam parte de um contexto que acredita que apenas assinar a documentação e/ou cheques é a forma que eles devem colaborar. Isso

significa que as verbas serão utilizadas, porém sem a participação dos envolvidos e estes, deixando de serem conduzidos a exercerem a democracia e participação de fato. Aprender para nós é construir, reconstruir, constatar para mudar, o que não se faz sem abertura ao risco e à aventura do espírito. (FREIRE, 1996, p. 77). É preciso construir com clareza o quê e como cada sujeito irá atuar para que este processo seja construído de forma transparente e coletiva onde eles compreendam e se sintam realmente parte.

Desta forma, temos a tecnologia como pano de fundo e uma grande aliada neste processo, permitindo que os sujeitos estejam em constante contato por meio de reuniões e encontros remotos de forma a garantir sua participação, interação e dando a sua contribuição nos diálogos, planejamentos e tomadas de decisões. A conexão com a tecnologia e a viabilidade de melhorar a prestação pública com os participantes da escola que estarão a par e passo com a gestão por conta das informações disponibilizadas de maneira personalíssima para cada cidadão, professor, pai, família, funcionário, direção, coordenação, enfim, toda comunidade escolar.

Nós diretores é quem precisamos assumir a comprometimento de aclarar toda a legislação que rege a Associação de Pais e Mestres e o Regimento de constituição e atribuições dos colegiados. Explanar e esclarecer aos participantes o funcionamento é de extrema importância para que eles entendam e conheçam sobre as documentações e o papel que cada um representa inclusive as nomenclaturas descritas nos documentos. Neste sentido, de acordo com Regimento (2015), “Cabe à direção da escola garantir a articulação de Associação de Pais e Mestres com o Conselho de Escola [...]” (Art. 12, parágrafo 1º). O diretor representa, de fato, o agente fundamental para proporcionar e conduzir as ações de forma realmente democráticas e participativas. Inclusive, é preciso exemplificar escolas onde as ações exitosas com a comunidade escolar têm apresentado resultados positivos sobre a democratização e participação dos Conselhos de Escola e APMs, e os próprios sujeitos que perpassam por outras unidades escolares também têm condições de compartilhar suas experiências.

Quando a escola não compreende a verdadeira construção e desenvolvimento do colegiado e da APM e os aborda com superficialidade, nos deparamos com uma escola sem planejamento coletivo, pensando basicamente em gastar os recursos e finalizar com a prestação de contas. Paro (2007) diz que para uma educação de qualidade a estrutura da escola tem dois princípios, o técnico e o político, ao mesmo tempo (p. 111). Entendemos que se nós diretores não compreendermos o processo e não assumirmos nossa posição enquanto articulador dentro dessa concepção, a comunidade escolar se depara com a

infrutífera mecanicidade das ações que se acercam tão somente no cumprimento burocrático. O princípio de natureza administrativa se fundamenta numa concepção de administração como mediação, ou seja, como “utilização racional de recursos para a realização de fins determinados” (PARO, 1986). E neste sentido, mais uma vez, o papel do diretor tem grande importância na mediação e condução do processo.

Para que a unidade escolar não se torne “mais uma escola comum”, enviesada pelos princípios que não garantem a democratização e a participação dos processos administrativos, é preciso que nós diretores atuemos de forma a incentivar e atender a organização pública educacional a qual somos responsáveis, embasados sempre pelas legislações, bom senso, igualdade de direitos e deveres, liderança positiva e confiança, perpassamos por um caminho onde tanto nós como todos os outros partícipes teremos grandes e importantes aprendizados ao longo do processo e que muito irão contribuir com toda comunidade escolar.

Segundo Paro (2012), o procedimento para o desenvolvimento das APMs e Órgãos Colegiados nas escolas, na sua maioria, desempenha um papel burocrático. A ideia de gastar verbas sem planejamento conjunto e prestar contas no final do ano, pode ser algo que, geralmente, o diretor anseia no cumprimento das obrigações que envolvem verbas anuais recebidas. O percurso é complexo, mas garante um melhor desenvolvimento da escola e isso permite que a comunidade escolar comece a desconstruir ideias tradicionais e se envolva na construção do exercício da participação coletiva.

O Conselho de Escola tem um papel muito importante nas ações de acordo com as necessidades planejadas pelo coletivo da escola, onde o direito de voz e voto de cada um dos conselheiros garante a participação e define um processo que trilha o exercício da democracia e da participação popular nas decisões. Ele é formado pelo diretor, coordenador pedagógico, professores, funcionários, alunos e pais/famílias os quais representam toda a comunidade escolar. Suas atribuições estão descritas no Regimento (2015) e dentre elas constam a elaboração dos objetivos a serem alcançados sobre as questões financeiras da escola, acompanhamento e fiscalização do desenvolvimento da Associação de Pais e Mestres (APM) e elaboração e desenvolvimento do Projeto Político-Pedagógico. Este colegiado delibera e toma decisões importantes, por meio da voz e voto. Segundo Freitas (2000), o colegiado na escola é um espaço de decisões coletivas que atendem aos interesses tanto da escola quanto da comunidade local, sendo um instrumento permanente de educação política por meio do exercício da participação. O

colegiado permite que a escola garanta momentos coletivos de planejamento com seus partícipes, de forma a agregar todos nas discussões.

Tendo em vista que a participação democrática não se dá espontaneamente, sendo antes um processo histórico de construção coletiva, coloca-se a necessidade de se preverem mecanismos institucionais que não apenas viabilizem, mas também incentivem práticas participativas e formações para os sujeitos. Isso parece tanto mais necessário quanto mais considerarmos nossa sociedade, com tradição de autoritarismo, de poder altamente concentrado e de exclusão de divergência nas discussões e decisões (PARO, 2005, p. 46).

Em pleno século XXI e ao longo de tantas lutas para a construção e o exercício de uma sociedade democrática, o perfil administrativo escolar ainda reflete costumes e ideias do senso comum. Conforme Paro (2007), a educação é a mediação pela qual se processa a formação integral do homem em sua dimensão histórica (p. 110). Iniciar o aprendizado, o exercício da democracia e da participação é trabalhoso, requer destreza, liderança construtiva e acolhedora, gera incômodo para sair das ações mecânicas.

Entendemos que a apropriação técnica e os procedimentos que o diretor irá utilizar para atuar e desenvolver este processo conjuntamente com os partícipes seja muito importante. Muitas vezes estes sujeitos desconheçam as novas propostas ou talvez já estejam acostumados a outros processos de gestões anteriores. Segundo Paro (2007),

Na estrutura administrativa, apresenta ser uma das fontes de maior resistência à realização de propósitos democráticos na escola pública tradicionalmente organizada e estruturada para atender objetivos não comprometidos com a liberdade e formação de autênticos sujeitos históricos. (p. 30-31)

É muito importante o exercício da democracia e nunca é tarde para começá-la. O que não pode acontecer é desistir, tão pouco somente pensar que é difícil. É preciso entender a sua importância e começar a desenvolver este processo junto à comunidade escolar.

O início de novos processos é algo que realmente foge das ações já estabelecidas como comuns. Ter como referência e descobrir resultados de escolas que assumiram uma posição democrática e participativa de fato, é algo de grande valor. Os resultados alcançados servem como parâmetros e exemplos para as gestões que ainda necessitam incorporar de fato a proposta administrativa, trazendo concepções que contemplem ricamente toda a comunidade escolar, a interação social com os Colegiados e APMs.

Quanto a escolha dos participantes para cada representatividade dentro do Conselho e da APM não podem ter apenas indicação de nomes para o cumprimento e

adequação documental. Os representantes devem corresponder às necessidades e expectativas dos seus representados, e para isso, escutar seus pares quanto às suas necessidades e possibilidades é de extrema importância para poder representá-los da melhor e mais fiel maneira possível, de forma a atender a pluralidade de ideias. Devemos enaltecer os mecanismos de participação popular e fazê-los de fato nas escolas públicas como direito ao exercício da cidadania, da valorização e administração das verbas como forma de melhoria e bom uso dos recursos públicos. E por isso, a constituição do Conselho de Escola e APM é muito importante para a elaboração, planejamento, acompanhamento, avaliação e a para fiscalização, dando credibilidade e legitimidade às ações das escolas.

Contudo, não se pode garantir, embora exista a formação e desenvolvimento de todo esse processo, que a gestão democrática e participativa realmente contemple a comunidade escolar nas suas concepções e atribuições. Os próprios mecanismos de ação coletiva, como os conselhos, a associação de pais e mestres e o grêmio estudantil, mostram-se incapazes, na maioria das vezes, de superar obstáculos antepostos por uma estrutura avessa à participação na qual estão mergulhados. (PARO, 2007, p. 30) Para que o processo ocorra de fato e seja funcional, depende da forma com que seus partícipes interiorizam e apreendem o legítimo valor do processo.

Para Leontiev (2004), o trabalho não muda apenas a estrutura da atividade humana, mas também, sofre uma transformação qualitativa no processo de trabalho. Este processo qualitativo é muito importante e significativo na educação. Também para o autor, a transformação vai se efetivando com o aparecimento e o desenvolvimento dos instrumentos de trabalho.

Precisamos elucidar a ampla importância dos Conselhos e APMs como instrumentos do exercício democrático e participativo nas escolas. Segundo Leontiev (2004), [...] dispor de um instrumento não significa apenas possuí-lo, mas dominar o meio de ação de que ele é o objeto material de realização (p. 89). A interação entre as famílias e a escola ocorre no espaço escolar onde se viabiliza e planejam as ações que serão desenvolvidas ao longo do ano.

Para Freire (1996),

Estar disponível é estar sensível aos chamamentos que nos chegam, aos sinais mais diversos que nos apelam, ao canto do pássaro, à chuva que cai ou que se anuncia na nuvem escura, ao risco manso da inocência, à cara carrancuda da desaprovação, aos braços que se abrem para acolher ou ao corpo que se fecha na recusa. É na minha disponibilidade permanente á vida a que me entrego de corpo inteiro, pensar crítico, emoção, curiosidade, desejo, que vou aprendendo

a ser eu mesmo em minha relação com o contrário de mim. E quanto mais me dou à experiência de lidar sem medo, sem preconceito, com as diferenças, tanto melhor me conheço e construo meu perfil. (p. 85)

É preciso que gestores e comunidades escolares compreendam sobre a importância do exercício da democracia e da participação coletiva nos processos decisórios das escolas e que seja um anseio da grande maioria. Com isso, utilizando diferentes estratégias e ferramentas possam viabilizar a construção de um processo mais efetivo e funcional que, com as novas demandas impostas pela pandemia da COVID-19, tenha uma crescente e importante tendência nos cumprimentos das atribuições da contemporaneidade.

2.3 Uso das Tecnologias na Gestão Administrativa

2.3.1 Pandemia

As tecnologias digitais de informação e comunicação têm se destacado grandemente dentro do cenário das aulas remotas, se não uns dos maiores enfoques na educação. Elas possibilitaram a comunicação entre as escolas e famílias, considerando as possibilidades e impossibilidades de acesso, seja por meio de computadores, notebooks e principalmente aparelhos celulares. No entanto, essas ferramentas não contemplaram todos os sujeitos de forma a garantir de acesso remoto, seja pela ausência de aparelhos ou pelo acesso à internet.

O destaque e a necessidade do uso dos recursos tecnológicos aconteceu com a chegada da pandemia causada pela COVID-19, e com isso, foi possível perceber os grandes impactos causados na educação e que aqui destacamos a ausência da atuação presencial nas escolas como sendo um dos principais.

Em decorrência disso, a maioria das ações presenciais na escola que, dentre elas, destacamos as reuniões do Colegiado e APM, não aconteceram ou quase nada. É possível que a inserção e o uso dos meios tecnológicos para a comunicação e interação entre os partícipes possa suprir esse contato de forma a dar continuidade ao processo remoto, visto que anteriormente as reuniões eram feitas presencialmente e, desta forma, se faz ainda mais necessário como meio facilitador e funcional dentro dos ambientes escolares. Esse instrumental tecnológico pode oferecer e possibilitar às unidades escolares o uso do espaço virtual como meio de comunicação de forma a auxiliar a comunidade.

Diante da pandemia causada pela COVID-19, o mundo foi obrigado a aprender e se apropriar de novos conceitos na vida social, de comportamento e reestruturar outros já

estabelecidos. Diante desta realidade, o município tomou medidas temporárias e emergenciais de prevenção ao contágio por COVID-19, onde o disposto no Decreto nº 3821 Prefeitura Municipal da Estância Turística de Batatais (PMETB, 2020), considerou:

Os Secretários Municipais e os Dirigentes máximos dos setores adotarão as providências necessárias em seus respectivos âmbitos visando a suspensão[...];

II – de aulas no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, estabelecendo-se no período de 16 a 20 de março, a adoção gradual dessa medida, tornando-a efetiva a partir do dia 23 de março de 2020 até nova determinação. (p. 2)

Frente a um novo cenário na educação, a Secretaria Municipal de Educação de Batatais (SME), a partir da Resolução 11, de 15 de abril de 2020, adotou medidas administrativas e pedagógicas no período de suspensão das atividades escolares devido à pandemia onde houve a necessidade de um olhar mais atento e profundo nas comunicações e interações no modo remoto e virtual. Desta forma, na Resolução 11 da SME (2020), “Os professores e educadores de creche neste período deverão cumprir os seus horários regulares de trabalho, preferencialmente, em suas residências devendo entre outras atribuições definidas em lei...” (p.1). Diante do isolamento, o modelo de aulas remotas passou a ser o mais adaptado às condições impostas para o não contato físico, e por isso, a concepção de comunicação e utilização das ferramentas tecnológicas, aplicativos e redes sociais, bem como a interação entre os sujeitos tomou conta do cenário social, principalmente nas escolas.

O panorama escolar e todo seu contexto precisou, abruptamente, retomar e introduzir diferentes concepções sobre o uso das tecnologias para que os professores pudessem continuar conectados com seus alunos e com a comunidade escolar. Com isso, as escolas, juntamente com a comunidade escolar, fez um levantamento sobre qual ferramenta seria a de mais fácil acesso a todos para que pudessem garantir a comunicação, bem como dar continuidade às aulas, de acordo com a Resolução 11 da SME (2020), “Todo professor e educador de creche, em conjunto com a gestão da unidade, definirá sua estratégia de comunicação para acompanhamento e orientação das atividades junto às famílias, devendo informá-la posteriormente a SME.” (p. 2)

O ambiente escolar é um lugar de socialização, de comunicação, aprendizagens colaborativas, de integração com as famílias e com toda comunidade escolar em geral. E atualmente, em tempos de pandemia, nos deparamos com um espaço subutilizado, inflado não somente por diversas alterações nas mediações pedagógicas, nos recursos tecnológicos utilizados e de condições de acesso a eles, no processo de ensino e aprendizagem, nas questões estruturais, administrativas e organizacionais, como também

nas dificuldades encontradas a cada dia, já tendo incorporado estas questões com a amplitude das casas dos alunos, comunidade escolar e sociedade.

As escolas já não mais puderam ser preenchidas presencialmente pelos anseios, alegria e o entusiasmo diário dos alunos. Nas salas de aula e pátios não se ouvia mais conversas, ruídos, risadas, não se via alunos. As escolas pararam as suas atividades presenciais. Seguindo o Decreto 3821 de 16/03 da Prefeitura Municipal da Estância Turística de Batatais (PMETB), “Os Secretários Municipais e os Dirigentes máximos dos setores adotarão as providências necessárias em seus respectivos âmbitos visando a suspensão de aulas no âmbito da Secretaria Municipal de Educação, estabelecendo-se no período de 16 a 20 de março, a adoção gradual dessa medida, tornando-a efetiva a partir do dia 23 de março de 2020 até nova determinação.” (2020, p. 2) e já no Decreto 3822 de 21/03 da PMETB (2020) subsequente, “Suspensão do funcionamento de instituições de ensino público e privada, incluindo cursos de idiomas, profissionalizantes e/ou outros cursos similares [...]” (p. 2). E para que as escolas pudessem dar continuidade às suas ações, professores e alunos se reorganizaram para ficar em casa com aulas remotas, seguindo rigorosamente os Decretos e Resoluções do município.

Para melhor atender e organizar as unidades, algumas medidas também foram tomadas de forma a garantir o funcionamento dos espaços escolares em relação aos servidores, seguindo a Resolução 11 da SME (2020),

No período de duração das medidas de prevenção ao contágio por COVID-19 e enquanto ocorrer a suspensão das aulas, o trabalho dos servidores deverá ser realizado em sistema de rodízio ou escalas a ser definido pela gestão das escolas, de forma a evitar aglomerações e garantir o atendimento das necessidades do serviço público. (p. 1)

As unidades escolares ofereceram aos professores subsídios técnicos, com o auxílio dos técnicos em informática, bem como o suporte da direção e coordenação, para gravação das aulas, vídeos, áudios, orientação em como manusear e utilizar os recursos dos aplicativos e redes sociais, utilização de computadores com uso de internet, telefonia fixa, WhatsApp, além da sala de informática e dos espaços das próprias salas de aula para os que necessitavam ou quiseram fazer uso. Ou seja, as escolas ofereceram aos professores equipamentos de comunicação para uso na própria escola, porém a adesão foi facultativa. Segundo a Resolução 11 da SME (2020),

Na hipótese do professor e educador de creche não conseguir, de sua residência, manter a comunicação com a família, a unidade deverá disponibilizar telefone, internet, computadores ou outros recursos necessários para que em sistema de revezamento, seja garantido o processo de acompanhamento dos alunos. (p. 2)

Sabemos que os professores precisaram adaptar suas inúmeras salas de aula da escola em apenas um ou no máximo dois ambientes da sua casa, alterando toda uma rotina profissional e familiar, tanto do professor como dos alunos e suas famílias. Com isso, a grande dificuldade dos alunos e famílias em terem acesso aos equipamentos tecnológicos, acesso à internet, seja por pacote de dados ou WiFi, bem como dificuldade de manuseio desses equipamentos. Mas essa nova estruturação da escola já começa a perpassar pelas famílias e gerando mudanças e impactos nas rotinas de cada sujeito. As aulas presenciais foram substituídas por aulas remotas por aplicativos de celular, redes sociais, ligações telefônicas e mensagens via SMS, e desta forma, entramos num período de diferentes experiências cotidianas.

Na nova organização das escolas, apenas o diretor, o coordenador e os funcionários trabalhavam em forma de revezamento onde a disposição foi estruturada de acordo com a necessidade de cada unidade, contemplando os diferentes seguimentos e funções de forma a garantir a continuidade do trabalho nas escolas. Desta forma, entendemos que, conforme Minayo (2011), “Nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema na vida prática.” (p. 16). E diante desta realidade e da necessidade do distanciamento social e da suspensão das aulas presenciais as escolas tiveram que reorganizar seus planejamentos pedagógicos, estruturar os processos de ensino e aprendizagem por meio de metodologias desenvolvidas para o ensino a distância, de forma a continuar oferecendo o serviço educacional aos alunos.

No início da pandemia, as escolas ficaram fechadas durante 15 dias, antecipando o recesso escolar e feriados, conforme Resolução 10 da SME, e depois para o retorno, foram feitas várias reestruturações na escola. A demanda organizacional da gestão era e ainda é muito grande, visto que é preciso organizar toda a unidade escolar dentro das novas propostas e das diferentes demandas que surgem a cada dia, onde a Secretaria de Educação, Decretos e Resoluções municipais nos subsidiam norteando o nosso trabalho de forma a amparar e delinear todo andamento do cenário educacional do município.

Para isso, cada escola foi ajustando os possíveis e melhores recursos tecnológicos para atender os alunos em parceria com as famílias. Os primeiros contatos foram feitos por ligações telefônicas e os contatos via WhatsApp foram fundamentais para que se pudesse participar as famílias e organizar as aulas remotas.

Diante da grande facilidade de acesso e adesão, como forma de contato com as famílias, a maioria das escolas municipais adotou o aplicativo WhatsApp como o aplicativo mais acessível para que as aulas remotas pudessem acontecer.

Vale ressaltar que todas as atividades e materiais a serem trabalhados remotamente também foram entregues às famílias de forma impressa, como livros didáticos e materiais apostilados pelo professor, para que todos os alunos pudessem ter acesso, pelo menos ao material impresso, considerando as diferentes dificuldades de acesso ao conteúdo remoto, isso inclui os alunos da zona rural para que também tivessem acesso e oportunidade de estar em contato com este material, incluindo a entrega de tablets que também são usados nas escolas nas aulas presenciais. Os tablets são carregados e atualizados mensalmente com conteúdos em PDF e vídeos pelos técnicos em informática das escolas, sob a orientação dos professores em relação aos conteúdos de cada sala e são disponibilizados às famílias onde há maior dificuldade de acesso à internet ou ausência de instrumentos tecnológicos para a interação com as aulas remotas.

O experimento do início de retomada aos atendimentos presenciais aos alunos só foi possível no mês de outubro, seguindo a Resolução 17 da SME, “No período de suspensão das aulas presenciais, a fim de garantir a participação e aprendizagem dos alunos que possuem baixa participação nas aulas remotas, dificuldades de aprendizagens ou de comunicação, fica estabelecido que:” (2020):

I - Nos períodos de 19 a 23 de outubro, 09 a 12 de novembro e 23 a 27 de novembro, ficam os professores convocados a irem até as unidades escolares para realização de atividades presenciais, com alunos e famílias[...] (p. 2)

No entanto, na semana subsequente ao dia 23 de outubro, devido ao aumento de casos no município pela COVID-19, esses atendimentos presenciais foram suspensos, o que foi descrito no novo Decreto 3889 da PMETB (2020, p. 1), que dispõe sobre a suspensão das aulas presenciais na Educação Básica, na Educação Profissional e no Ensino Superior, rede pública e privada de Batatais até o final do ano letivo de 2020.

Percebemos que o percurso deste processo tem provocado desgaste e o cansaço é notório para o público escolar como professores, gestão, alunos e famílias. O cenário trazido pela pandemia tem gerado muitas inseguranças e questões emocionais importantes têm se manifestado tanto no público docente, quanto nos alunos, famílias, funcionários e gestão escolar. Desta forma, a existência de um novo cenário na educação onde os fatores técnicos, sociais e culturais têm sido temas de discussões e planejamentos

para construir estratégias de contatos remotos a fim de amenizar os impactos na educação em tempos de distanciamento social causados pela COVID-19.

2.3.2 Tecnologias

Entendemos que ao longo do tempo a sociedade passou por mudanças significativas, e estas, trouxeram características distintas para cada período da história da humanidade. Entretanto, não houve outra época em que se evidenciou tamanha necessidade de uso dos recursos tecnológicos para atender a demanda e o público escolar. Desta forma, este é o questionamento que buscamos melhor compreender por meio dos resultados deste trabalho: sob o olhar do conhecimento e da prática dos sujeitos envolvidos, os meios tecnológicos, como aplicativos e redes sociais, são ou não funcionais no desenvolvimento e na efetivação do processo da gestão democrática e participativa escolar?

Em 2020, a gestão, professores, funcionários e pais precisaram compreender com maior profundidade todas as características e possibilidades das ferramentas tecnológicas de comunicação, pois foram e são atualmente os meios mais facilitadores no momento em que estamos.

Dentro deste contexto, onde as aulas presenciais foram inesperadamente substituídas por aulas remotas, os professores e os alunos foram obrigados a perpassar por mudanças e incorporá-las no cotidiano escolar principalmente nas práticas pedagógicas e administrativas. Estes sujeitos que já estavam inseridos neste processo, agora tiveram que aprofundar seus conhecimentos para o simples ato de se comunicarem no mundo tecnológico educacional remoto e dar continuidade aos processos escolares.

Para isso, foi preciso iniciar um processo de formação continuada para os professores, como orientações individuais feitas pela gestão, de forma a introduzir esses sujeitos ao modelo remoto de acesso às aulas e comunicações escolares, mediante as diferentes possibilidades e realidades. A mediação dos professores com as famílias neste processo foi muito importante devido ao vínculo já pré-estabelecido entre eles no início do ano letivo, ainda com as aulas presenciais.

A princípio, o processo de mediação e acompanhamento entre professores, famílias e gestão foi intenso e prolongou-se até que a escola foi percebendo que seus integrantes já estavam interagindo e familiarizando com o processo de uma forma mais tranquila quanto ao uso das ferramentas e dos meios tecnológicos.

O público escolar foi introduzido gradualmente ao conhecimento mais adequado sobre as ferramentas a serem utilizadas e como utilizá-las de forma a tornar esses recursos uma ferramenta de comunicação e ensino e aprendizagem. Muitos sujeitos já faziam uso desses equipamentos e foram aprimorando seus conhecimentos de forma canalizada à demanda escolar, e com isso, os recursos tecnológicos alteraram entre diferentes aplicativos e redes sociais. O mais utilizado é o aplicativo WhatsApp devido a facilidade de acesso e adesão da maioria da população dos escolares. A comunicação das atividades da gestão administrativa escolar com os partícipes do Conselho de Escola e APM também precisou ser introduzida de forma remota, ou precisaria, para que as ações e o processo dessas atividades pudessem ter continuidade de forma a atender as demandas pertinentes a esse contexto.

Diante da grande necessidade de comunicação e interação nas aulas remotas com os alunos, também não foi diferente com relação à necessidade de contato com as famílias e responsáveis. O novo século vem trazendo modificações marcantes como a globalização, mudanças econômicas, o avanço da tecnologia e a massificação dos sistemas de educação (CHRISPINO; CHRISPINO, 2002). A necessidade de manter e estreitar os vínculos com esse público também tem sido um desafio muito grande de forma a mantê-los sempre integrados ao contexto da escola, tanto nas necessidades das aulas remotas, como nas questões administrativas, junto aos pais e comunidade.

Neste sentido, dentro de uma proposta de gestão democrática e participativa com toda a equipe gestora, coordenação, professores, funcionários e pais de alunos, esse viés se tornou necessário para que o processo pudesse continuar, visto que as reuniões presenciais não estavam acontecendo, mas que os encontros, as reuniões e tomadas de decisões pudessem acontecer virtualmente. Embora as escolas estejam acostumadas às reuniões presenciais, em tempos de pandemia pela COVID-19, as escolas talvez tenham tido dificuldade para a realização das reuniões com o Colegiado e APM ou que talvez não tenham sido realizadas.

Diante do cenário causado pela pandemia, o governo federal disponibilizou repasses de verbas adicionais para as escolas destinados ao combate do COVID-19 de forma a contemplar as necessidades de custeio e capital. No momento em que as escolas não têm tido fluxo de alunos, significantes ajustes como reformas estruturais nos prédios escolares e adequações têm sido feitas nas unidades de forma a atender a demanda na prevenção da COVID-19, bem como na melhoria dos prédios, instalações, adequações, dentre outras coisas.

Desta forma, consideramos muito importante que as reuniões remotas aconteçam para que as discussões sobre a organização escolar e o planejamento para o uso das verbas fossem alinhados coletivamente de forma a atender as necessidades. As reuniões do colegiado e APM presenciais podem ser supridas pelas reuniões remotas através de aplicativos, porém não deixar de ocorrer. Esses encontros são momentos muito importantes para o planejamento e tomada de decisões das ações coletivas da escola. É o que diz a autora Kuenzer (2000) sobre algumas modificações no mundo de trabalho:

Em decorrência, passa-se a exigir um trabalhador de novo tipo, que tenha mais conhecimento, saiba comunicar-se adequadamente, trabalhe em equipe, avalie seu próprio trabalho, adapte-se a situações novas, crie soluções originais e, de quebra, seja capaz de educar-se permanentemente. (p. 57)

Os recursos tecnológicos modificaram de forma significativa a rotina da comunidade escolar, evidenciando, não apenas novas possibilidades de comunicação entre os atores envolvidos, como também possibilita a consciência enquanto um instrumento facilitador na tomada de decisões coletivas.

Entendemos que os aplicativos e redes sociais, podem gerar transformações, facilitando o canal de comunicação, atuação e na cultura profissional dos diretores, coordenadores, professores, funcionários, alunos e famílias. A relação entre os envolvidos e suas experiências podem ser muito valiosas quando pensadas e executadas conjuntamente. Para Heller (2008),

Enquanto indivíduo, portanto, é o homem um ser genérico, já que é produto e expressão de suas relações sociais, herdeiro e preservador do desenvolvimento humano; mas o representante do humano-genérico não é jamais um homem sozinho, mas sempre a integração (trigo, demos, estamento, classe, nação, humanidade) - bem como, frequentemente, várias integrações - cuja parte consciente é o homem e na qual sua forma sua “consciência de nós”. (p. 36)

É notório que as tecnologias foram introduzidas no cotidiano das nossas vidas e isso não foi diferente dentro dos ambientes escolares, foi necessário. Essa introdução, mudanças de comunicação e interação adentraram nas nossas vidas e de forma muito significativa, pois já percebemos que a maneira de comunicação e interação entre as pessoas nos meios comuns e fora deles, já não é mais a mesma com uso das tecnologias.

O *boom* tecnológico em tempos de pandemia traz contribuições muito significativas para os sujeitos escolares enquanto recursos tecnológicos, mas, desde que esses sujeitos tenham condições de acesso para poderem utilizar de forma a atender as necessidades. O uso do computador, notebook, tablet e telefone fixo e celular smartphone tem sido o principal meio de comunicação entre família e escola. E estes recursos viabilizam duas importantes situações na escola, o acesso às aulas remotas e a interação,

e na participação em reuniões virtuais do colegiado e APM, em substituição às reuniões presenciais. A relação entre o “era” (passado), o “não é mais” (presente) e o “vir a ser” (futuro) obedece, assim, a uma sucessão linear de mudanças, Marques (2001, p. 35). Precisamos entender essas mudanças enquanto fatores positivos que vêm a colaborar na sustentação e na colaboração das relações sociais e escolares.

A escola precisa acompanhar as mudanças ocorridas na sociedade e o gestor escolar, sob sua responsabilidade, fazer com que todos os membros da instituição se envolvam e colaborem de forma positiva. Os ajustes e a organização são essenciais para que toda comunidade escolar participe dos planejamentos e das decisões a fim de melhorar a qualidade não apenas do ensino em si, mas do funcionamento da unidade de forma geral.

Em tempos emergenciais de inclusão social e tecnológica na educação a participação de todas as representatividades é de grande importância de forma a oferecer e garantir a conhecimento de toda comunidade escolar nos planejamentos e ações das propostas da escola. Os partícipes já vêm se tornando cada vez mais produtos de diferentes mecanismos tecnológicos, considerando suas concepções e formações pessoais. Segundo Freiras (2007),

O conhecimento mais aprofundado sobre equipamentos e materiais didáticos torna-se tão indispensável quanto à própria manutenção do espaço escolar e o desenvolvimento de uma consciência técnica, gestora e educadora. (p. 12)

Isso configura a necessidade de colocar em prática novas estruturas dentro da comunicação por meio de questões sociais, econômicas e morais de cada membro dentro da perspectiva escola.

A informação virtual tem circulado de forma estrondosa e tem sido uma das mudanças mais profundas que a sociedade tem experimentado, e desta forma, é preciso garantir que esse fluxo de informação e comunicação aconteça de forma positiva e funcional. Com isso, muito interessante refletir que nós gestores escolares repensemos na nossa atuação enquanto peças fundamentais na condução das ações administrativas. Somos nós os incentivadores e condutores das ações da coletividade, inclusive no modo de gerenciamento da proposta de uso dos aplicativos e redes sociais nas escolas, de forma a apresentar e conduzir a participação de todos os envolvidos no processo. A integração e participação da coletividade nos colegiados e APMs permite maior compreensão e ampliação das possibilidades de comunicação, de forma a não prejudicar o andamento das ações colaborativas.

A tecnologia pode contribuir de forma muito importante na vida pessoal e social. Para Jacinski e Faraco (2002), é no interior dessa percepção que poderemos justificar uma importante dimensão da educação científico-tecnológica, a saber, a necessidade de a ciência e a tecnologia serem entendidas sempre a partir de suas relações com o político (no sentido do interesse social amplo) e com o ético (no sentido de que temos responsabilidades quanto aos efeitos sobre os outros de nossas ações pessoais e institucionais).

Introduzir esses meios de forma aleatória, sem planejamento, objetivo, sem acompanhamento do seu desenvolvimento, nem fazendo uma análise constante dos resultados, provavelmente seria uma ação mecânica e muito pouco funcional, o que poderia desconfigurar o processo em questão, pois entendemos que a tecnologia também já é parte da dimensão do trabalho das pessoas. Para Freitas (2007, p. 5), nosso cotidiano esbarra no mundo digital em quase tudo que fazemos. Apesar de algumas dificuldades de manejo, na sua maioria, esse público já fazia uso desses recursos na cotidianidade e estavam apropriados na utilização dos smartphones, mesmo que nos aplicativos e funções mais comuns.

Os alunos foram os que mais tiveram facilidade de utilização por serem indivíduos que nasceram introduzidos às tecnologias, num público de alunos de 4 a 10 anos de idade, em atendimento de Prés I e II, e do 1º ao 5º ano do Ensino Fundamental, e que de certa forma, aprenderam, ensinaram ou aprimoraram seus conhecimentos junto aos familiares. Para Indalécio (2015, p. 14), a geração dos ‘Imigrantes Digitais’, ou seja, os nascidos até 1983 é caracterizada por Prensky (2001) como uma geração cujos indivíduos são dotados de elementos formativos que não sofreram forte influência dos recursos tecnológicos em seu processo formativo, no entanto em alguma época de suas vidas se fascinaram com o advento tecnológico adotando muitos recursos da nova tecnologia em seu cotidiano. Entendemos que essa geração de pais seja capaz de manusear e se envolver nas aulas remotas, contribuindo muito com seus filhos e familiares.

Ainda para o autor (2015, p. 14), Marc Prensky (2001), estudioso da área da tecnologia da educação, classificou os indivíduos nascidos após 1983 como uma geração distinta em muitos aspectos em comparação com as gerações que as antecederam. O autor a denominou como geração dos ‘Nativos Digitais’. Estes indivíduos caracterizam-se por uma geração que passou grande parte de seu tempo interagindo com aparelhos de televisão, computadores, telefones celulares, câmeras de fotografia e de vídeo digitais, smartphones, tablets, assim como sites, blogs, redes sociais, e outros recursos emergidos

deste contexto. Desta forma, entendemos que estes sujeitos podem também estar conectados via aplicativos às atividades e necessidades das ações administrativas da escola se tratando dos planejamentos e das ações coletivas.

A introdução e utilização das ferramentas tecnológicas nos sujeitos escolares trazem mudanças e desafios para os sistemas educacionais dentro desse novo cenário e dessa nova configuração social, que necessariamente ampliaram-se a uma escala nunca imaginada.

A tecnologia permite meios e facilidades de comunicação entre os indivíduos. Faraco (1998) entende que ao gerar significação, a tecnologia como linguagem passa a dar determinados sentidos para as ações dos agentes sociais (passa a ser uma espécie de cimento semiótico dessas ações, bem como cria condições para retecer as malhas das relações de poder). Ainda para o autor (1998), a tecnologia quando altera os modos do fazer do ser humano, causa fortes impactos sobre o viver dos seres humanos, na organização social, na consciência humana e nos valores culturais.

As necessidades e os resultados observados sobre o uso de aplicativos e redes sociais entre a comunidade escolar já modificou o habitual e a convivência entre os indivíduos envolvidos no processo. A utilização desses recursos impulsionam mudanças significativas na gestão escolar, pois, à medida que a escola estimula o uso dos recursos tecnológicos, como smartphones e aplicativos numa proposta de adaptação e conectividade entre seus atores pressupõem-se um facilitador na comunicação e numa melhoria no processo da coletividade, visto que, dentre outras ações, as reuniões podem e precisam acontecer remotamente. Segundo Barreto (2002),

A sociedade sempre foi mais afetada pelas transformações, ou pela natureza da tecnologia do que pelo seu conteúdo, pelo menos a curto prazo. Aqueles que convivem mais de perto com essas alterações enfrentam com maior carga as consequências sociais e físicas de uma enorme ansiedade tecnológica. (p. 18)

Na ausência das reuniões presenciais, as mesmas podem ser substituídas pelas reuniões virtuais no sentido a dar continuidade às tomadas de decisões da coletividade. O desempenho no trabalho depende da articulação entre os sujeitos, da coordenação de esforços e do compartilhamento de objetivos. O gestor deve favorecer a democratização das tecnologias à comunidade escolar, “tornar utilizáveis os recursos tecnológicos” (ALMEIDA, 2009 s/p).

Quando esses atores estiverem participando e contribuindo, a equipe atende o exercício à democrática, dá visibilidade às tomadas de decisões e contribui para o

alinhamento de uma proposta de trabalho coletivo, de forma a evidenciar que todos são pertencentes e corresponsáveis desse processo. A performance digital nos coloca diante de possibilidades variadas de ação e de comunicação e assim somos convidados a ver mais, a ouvir mais, a sentir mais globalmente como cidadãos do mundo (LÉVY, 1993). Dessa forma, quanto mais envolvimento, mais efetivos serão os resultados.

Podemos visualizar a necessidade de mudanças gradativas e efetivas, bem como elucidar os benefícios que as tecnologias de comunicação trazem enquanto ferramentas atuais dentro da dinâmica do trabalho colaborativo. Sampaio e Leite (1999, p. 14), acreditam numa alfabetização tecnológica para interpretação e ação crítica junto às novas tecnologias e formas de comunicação.

A relação escola-família, subsidiada pela necessidade do uso dos aplicativos e redes sociais, permite que as escolas trilhem um caminho auxiliado pelos próprios corresponsáveis dessa caminhada, compartilhando êxitos, refletindo sobre pontos negativos e nas possíveis melhorias, possibilitando união de esforços sob o olhar dos diferentes envolvidos. Segundo Jenkins (2009, p. 38), novas tecnologias midiáticas permitiram que o mesmo conteúdo fluísse por vários canais diferentes e assumisse formas distintas no ponto de recepção. Essas tecnologias devem ser fundamentadas em uma concepção democrática e participativa e que seja um canal de comunicação que viabilize a tomada de decisões coletivas e planejamentos contínuos, englobando aspectos administrativos, pedagógicos, financeiros e sociais.

Com as modificações nos mundos do trabalho, citamos aqui as seguintes palavras da professora Acácia Kuenzer:

Os processos de trabalho de base rígida, fundamentados na eletromecânica e adequados a situações pouco dinâmicas, vão cedendo lugar a processos com base microeletrônica, que asseguram amplo espectro de soluções possíveis, desde que haja domínio da ciência e da tecnologia pelo trabalhador; os sistemas de comunicação disponibilizam toda sorte de informações em tempo real. Em decorrência, passa-se a exigir um trabalhador de novo tipo, que tenha mais conhecimento, saiba comunicar-se adequadamente, trabalhe em equipe, avalie seu próprio trabalho, adapte-se a situações novas, crie soluções originais e, de quebra, seja capaz de educar-se permanentemente. (KUENZER, 2000, p. 57)

A tecnologia pode contribuir de forma muito importante na vida pessoal e social. Para Jacinski e Faraco (2002), é no interior dessa percepção que poderemos justificar uma importante dimensão da educação científico-tecnológica, a saber, a necessidade de a ciência e a tecnologia serem entendidas sempre a partir de suas relações com o político (no sentido do interesse social amplo) e com o ético (no sentido de que temos responsabilidades quanto aos efeitos sobre os outros de nossas ações pessoais e

institucionais).

Desta forma, percebemos que a inserção e o uso das diferentes tecnologias nas escolas já tomaram um espaço que, daqui em diante, não deixarão de fazer parte do cotidiano escolar, uma vez que esses meios são muito atrativos e têm um potencial enriquecedor e dinâmico que muito chama a atenção dos alunos. E assim, o contexto escolar precisa se preparar para uma escola inserida nas novas e tecnologias de forma a conseguir alcançar as suas necessidades enquanto ambiente educacional e social.

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica neste estudo aplica-se dentro de um enfoque qualitativo, auxiliando na análise sistemática e ampla do objeto de estudo.

Demo (2000; 2001) refere que métodos qualitativos de pesquisa são essenciais para que se possa entender a complexa realidade contemporânea. Para o autor, a metodologia qualitativa privilegia o lado subjetivo dos fenômenos, sem desconsiderar a objetividade do contexto, buscando depoimentos de pessoas, que se transformam em dados relevantes. Para Alves, (1991, p. 55), “[...] para os “qualitativos”, conhecer o conhecido estão sempre em interação e a influência dos valores é inerente ao processo de investigação.” Desta forma, dentro da abordagem qualitativa, compreendemos a caracterização das estratégias de coleta de informações pertinentes à condução do estudo que corroboram neste enfoque.

De acordo com os objetivos propostos, realizamos uma pesquisa de campo com coleta de dados a partir de entrevistas com roteiro e o questionário/formulário online (Forms) com perguntas objetivas. Esses instrumentos nos auxiliam para responder a nossa questão de pesquisa onde buscamos compreender se os meios tecnológicos, como aplicativos e redes sociais, são ou não funcionais no desenvolvimento e na efetivação do processo da gestão democrática e participativa escolar.

Seguimos os ensinamentos de Thiollent (1986), na busca das informações utilizando como parâmetro a pesquisa-participante, onde nossa metodologia tem como pano de fundo o encontro virtual com uma coletividade dos sujeitos. O autor ainda destaca que a estratégia utilizada da pesquisa-participante é uma estratégia de pesquisa social com os quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível de captação de informação. A interação com o público envolvido é muito importante ao se tratar da coletividade, da grande importância do envolvimento e das considerações de cada um deles.

Sendo assim, o resumo de informações colhido por meio das estratégias investigativas que compõem a metodologia de pesquisa deste trabalho, confrontados ao referencial teórico elencado para este estudo resultarão em uma pesquisa de natureza descritiva (GIL, 2008) e, também, explicativa.

3.1 Instrumentos Metodológicos

A observação foi um dos instrumentos utilizados para a coleta de dados e que foi surgindo ao longo das minhas experiências enquanto gestora.

Se deu a partir da elaboração de questionário estruturado organizado a partir de indagações que surgiram ao longo dos entendimentos da pesquisadora nos últimos anos atuando na gestão escolar, com roteiros de questões para cada seguimento dos participantes e a utilização da observação participativa.

Uma das principais vantagens desta técnica é a verificação dos acontecimentos de maneira direta, sem nenhum tipo de intermediação. Segundo Gil (2008, p. 100), “a observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano”. Desta forma, tende-se a reduzir a subjetividade no ato da pesquisa e no levantamento de dados.

O questionário estruturado foi feito por meio do questionário Forms com a aplicação de técnica de observação indireta, que de acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) o investigador dirige-se ao sujeito para obter a informação procurada. Ainda para os autores (2005), o questionário é uma das técnicas periódicas na constituição de pesquisas na área de ciências sociais, facilita o conhecimento de determinada população e a compreensão de alguns fatores sociais que, em outras circunstâncias, apresentariam maior complexidade no processo de avaliação. A escolha deste instrumento nos permitir o acesso a um maior número de elementos, favorecendo a sistematização da coleta e gestão das informações

Nas entrevistas semiestruturadas, entendemos que configuram uma forma de interação social, mais especificamente, condiz a diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação manifestando por meio de suas respostas o “que sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes” (GIL, 2008 p. 109). Ela é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizada no âmbito das ciências sociais, pois se trata de uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados pertinentes à investigação.

3.2 Procedimentos

Essa pesquisa foi desenvolvida em duas Escolas Municipais de Educação Básica (EMEBs) no município de Batatais - SP, as quais pertencem ao quadro do total de sete escolas municipais que atendem Educação Infantil e Ensino Fundamental.

A respectiva pesquisa perpassou pelos seguintes seguimentos:

1. Foi enviada ao Comitê de Ética da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar para a provação no Conselho de Ética em Pesquisa conforme normativas nacionais de boas posturas em pesquisa. Esse procedimento foi realizado por meio da Plataforma Brasil no site www.aplicacao.saude.gov.br, o número CAAE: 39307020.8.0000.5504, com o título “Um Olhar sobre as Contribuições dos Meios Tecnológicos dentro do Processo de Gestão Democrática e Participativa na Educação” e foi aprovado em dia 01 de julho de 2021.
2. Apresentação do projeto de pesquisa à Secretaria Municipal de Educação de Batatais para apreciação e consentimento do desenvolvimento do mesmo nas unidades escolares. Com os documentos em mãos, como a Carta de Apresentação/Anuência e a Solicitação de Autorização de Pesquisa, levei pessoalmente à Secretaria Municipal de Educação, onde protocolei e fui atendida no mesmo dia para apresentação da proposta de pesquisa ao secretário municipal de educação. No dia seguinte recebi a devolutiva do Termo de Autorização deferindo a realização da pesquisa nas escolas do município.
3. A apresentação do projeto aos diretores de cada unidade escolar foi feita de forma remota, com dias e horários agendados para explanar os objetivos da pesquisa e seu valor enquanto pesquisa social. Foi utilizado o Google Meet com data e hora agendados, mediante disponibilidade de cada diretor das unidades, visto que as reuniões foram individuais e participamos eu e o diretor da unidade em cada uma das datas elencadas. Eles forneceram os dados dos participantes por eles sugeridos para que a pesquisadora pudesse contatá-los, sendo de cada unidade escolar, o próprio diretor, o coordenador, dois professores, dois funcionários e dois pais de alunos inseridos nos registros vigentes dos Conselhos de Escola e APMs do ano de 2020.
4. As entrevistas remotas com cada um dos demais partícipes também foram agendadas em dias e horários disponíveis e o contato prévio para o agendamento

foi feito, na sua maioria, via aplicativo WhatsApp e, também, ligação telefônica. Foi feita a apresentação e explanação sobre o projeto aos participantes: coordenadores, professores, funcionários e pais os quais receberam orientações e esclarecimentos referentes aos objetivos, procedimentos e probabilidades de benefícios e riscos com a pesquisa e quanto a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido TCLE e de Uso de Imagem, autorizando a efetivação da pesquisa, de acordo com os termos da Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

5. Assinatura do TCLE pelos participantes da pesquisa.
6. Apresentação do Termo de Uso de Imagem para todos os partícipes para leitura e posterior assinatura.

Obs.: Devido à pandemia pelo COVID-19, os Termos foram deixados nas unidades escolares para serem assinados conforme disponibilidade de datas e horários de cada participante, e posteriormente recolhidos pela pesquisadora.

7. Agendamento individual para as entrevistas online, obedecendo ao prazo estabelecido no Cronograma da pesquisa.
8. Nas entrevistas individuais foram feitas novamente as apresentações e explicações sobre a importância e os objetivos do projeto. Em dois casos, mediante imprevistos como conexão e internet e outra situação inusitada, foi preciso reagendar as reuniões.
9. Análise e discussão dos dados obtidos das entrevistas à luz do aporte teórico já delineado.

No percurso, pudemos identificar algumas hipóteses na utilização ou não das redes sociais e aplicativos pelas escolas. Alguns pressupostos se essas ferramentas são utilizadas para a comunicação entre os pares e como são utilizadas no Conselho de Classe, APM e agendamentos de Reuniões de Pais, para as festas, datas comemorativas, dentre outras abordagens escolares e, principalmente, se os mecanismos desse processo têm sido ou não funcionais. Para Freitas (2007, p. 12), o conhecimento mais aprofundado sobre equipamentos e materiais didáticos torna-se tão indispensável quanto à própria manutenção do espaço escolar e o desenvolvimento de uma consciência técnica, gestora e educadora.

O questionário é uma investigação, um documento altamente estruturado, um conjunto de perguntas a respeito de uma ou mais variáveis a ser medida. Ele foi elaborado e disponibilizado de forma remota por meio da plataforma Google Forms, sendo que esta plataforma ficou aberta/disponível até que o último participante tivesse dado a sua colaboração e nota-se que não demorou. A escolha pela utilização de questionário se deu pelo fato deste tipo de instrumento permitir o acesso a um maior número de elementos, corroborando com a sistematização da coleta e gestão dos dados, de forma que também comporta uma metodologia rigorosa e um tratamento homogêneo dos dados.

O questionário foi produzido e disponibilizado pela pesquisadora e está em consonância com os objetivos da pesquisa. Segundo Rojas (1998, p. 3), o indivíduo responde, fornece informação escrita sobre si ou sobre um determinado tópico. O autor ainda fala, “O questionário pode ser fechado: com respostas específicas e limitadas com respostas alternativas de múltipla escolha. Livre: resposta livre, elaborada pelo indivíduo, fornece dados mais profundos. Misto: com perguntas fechadas e abertas.” (1998, p. 4 e 5).

O questionário estruturado aplicado neste estudo é composto por trinta questões fechadas, contido em duas dimensões: Parte I - Conhecimento do processo e das ferramentas tecnológicas e Parte II - Concepções e conceitos construídos ao longo da sua participação nos Órgãos Colegiados e Associação de Pais e Mestres – APMs.

Quanto as entrevistas, tivemos o intuito de manter uma interação social na forma de diálogo, todas individuais, semiestruturadas e seguindo um roteiro que se iniciou desde a apresentação da pesquisadora, explanação do projeto de pesquisa, seus objetivos, abrangendo gradativamente a temática do trabalho conduzido de forma tranquila, deixando sempre o participante à vontade ao longo da entrevista. Elas foram gravadas pelo aplicativo Google Meet, variando na utilização de smartphones, notebooks e computadores de mesa, conforme disponibilidade dos participantes, de forma a resguardar a intimidade de cada sujeito de forma ética e com padrões profissionais de sigilo.

Segundo Paro (2007, p. 95), nem sempre aquilo que o entrevistado declara corresponde ao que ele realmente esteja disposto a fazer para a mudança, onde na sua fala possa pautar por ideias impossíveis de serem realizadas ou o que ele mesmo não tem feito em prol do ensino; mas é preciso levar em conta as suas considerações, avaliar as condições e coerências diante da realidade escolar para que se tenha uma aproximação válida sobre o assunto. Gil (2008), se refere à entrevista:

Apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo. (p. 112)

Desta forma, o entrevistado foi deixado bem à vontade para se manifestar quanto às questões e seus posicionamentos durante a entrevista e, vale salientar, que o entrevistador não se colocou na posição de questionador, houve interação entre as partes e a entrevista transcorreu em forma de diálogos que se complementavam.

Antes do início da entrevista a pesquisadora informou novamente aos participantes sobre o conteúdo e objetivos da pesquisa. Todas elas foram posteriormente transcritas pelo notebook usando a plataforma Word. O novo século vem trazendo modificações marcantes como a globalização, mudanças econômicas, o avanço da tecnologia e a massificação dos sistemas de educação (CHRISPINO; CHRISPINO, 2002).

O diálogo entre as partes é essencial de forma a colaborar ricamente com a pesquisa a fim de estabelecer maior compreensão entre os sujeitos investigados e o objeto de estudo. Para Santos (2003),

[...] Somos adeptos de tal diálogo cultural e acreditamos que ele é enriquecedor para todos os que nele participam. As convergências, que resultam quase sempre em forma de hibridação cultural, têm de ser conseguidas na prática da argumentação e na argumentação da prática. (p. 62)

As ferramentas tecnológicas também foram utilizadas como uma forma de exemplificar e refletir com o grupo vivenciando as possibilidades de trabalho participativo por meio das Novas Tecnologias de Informação e Comunicação – NTIC, as quais descrevemos e que nos nortearam a esse respectivo estudo acerca de suas multiplicidades e possibilidades. A formação do homem moderno é, em parte, classificada pelo nível de acesso e interatividade sobre as ferramentas tecnológicas ao qual fora submetido no decorrer de sua vida (CASTELLS, 2011).

Foram esclarecidas todas as dúvidas que surgiram, deixando os participantes seguros e amparados, tanto nas entrevistas quanto para a aplicação do questionário, inclusive quanto sobre o uso das ferramentas tecnológicas para tal.

Segundo Habermas (2001), o posicionamento correto do pesquisador que em suas operações interpretativas devem sempre tratar de entender o sentido das emissões ou manifestações simbólicas dos participantes e das interações que coordenam suas ações por meio do mecanismo do entendimento. Seguimos de maneira remota utilizando as

ferramentas tecnológicas como transformadoras das relações e comunidades escolares de forma a desenvolver uma gestão mais consciente de seus conhecimentos para a construção de uma escola efetivamente democrática e participativa.

Para a organização dos dados, classificamos em duas categorias A, B e uma Subcategoria:

A - Conhecimento do processo e das ferramentas tecnológicas.

B - Concepções e conceitos construídos ao longo da sua participação nos Órgãos Colegiados e Associação de Pais e Mestres – APM.

Subcategoria – Experiências.

Adotamos o método de análise de conteúdo, que consiste em retirar de um texto os significados, procurando julgar e conhecer aquilo que se encontra além das palavras (BARDIN, 2004). Os dados foram identificados, sistematizados em categorias de análise de acordo com a complexidade para a tabulação, análises e discussões mediante nosso referencial anteriormente exposto.

Diante da atual situação sanitária do país causada pela pandemia do Coronavírus (COVID-19), as entrevistas foram feitas remotamente por meio de reuniões gravadas pelo Google Meet e com a devida autorização de Uso de Imagem. Seguimos todas as recomendações sanitárias, conforme protocolos exarados pelas autoridades sanitárias regionais e mundiais. Para nós, apesar da situação não presencial dos participantes, hoje a interação social está se valendo da comunicação remota por meio tecnológico e que devido a esse avanço essas tecnologias nos permitem ver e falar/dialogar de maneira síncrona e reunir pessoas deste modo. Esse artifício comunicacional/tecnológico nos permite seguir dentro da metodologia da pesquisa-participante.

3.3 Participantes

Tivemos como participantes nesta pesquisa: um diretor, um coordenador, dois professores, dois funcionários e dois pais, em cada uma das 2 escolas pesquisadas, totalizando 16 partícipes. Todos os oriundos de suas respectivas comunidades escolares que, em nosso caso, uma comunidade está localizada de maneira mais central da cidade e a outra na periferia.

4 ANÁLISES DO RESULTADOS

Nessa seção iremos apresentar os dados obtidos por meio dos instrumentos metodológicos utilizados no presente estudo, com a exploração das informações obtidas por meio do questionário estruturado, das entrevistas e da observação, com enfoque na nossa questão de pesquisa no que tange se os meios tecnológicos, como aplicativos e redes sociais, são ou não funcionais no desenvolvimento e na efetivação do processo da gestão democrática e participativa escolar. Os instrumentos metodológicos são compostos por 2 categorias e 1 subcategoria.

Categoria A - Conhecimento do processo e das ferramentas tecnológicas.

Categoria B - Concepções e conceitos construídos ao longo da participação nos Órgãos Colegiados e Associação de Pais e Mestres – APM.

Subcategoria – Experiências.

4.1 Conhecimento do processo e das ferramentas tecnológicas

Nesta categoria, dentre os sujeitos entrevistados, 15 consideram os meios tecnológicos facilitadores no processo de comunicação e atuação dos participantes. Estes conseguem utilizar as ferramentas tecnológicas com facilidade. Disseram que o celular/smartphone e o aplicativo WhatsApp são, respectivamente, a ferramenta e aplicativo mais fáceis de manusear no momento. Relatam que tiveram a primeira experiência com o Meet e relataram ser sido fácil manipular pelo celular. Desta forma, parece-nos que acreditam que o espaço e tempo podem e devem ser minimizados com a utilização das ferramentas digitais de comunicação para concretizarem as respectivas reuniões.

Percebemos que nas entrevistas 11 sujeitos manipularam com tranquilidade o aplicativo utilizado, ao passo que 5 precisaram de auxílio para baixar o aplicativo e utilizá-lo ao longo da entrevista. Destes, 2 relataram que estavam utilizando a ferramenta pela primeira vez e que gostaram muito de aprender e utilizar. Ao se depararem com as dificuldades percebemos que os sujeitos têm interesse em aprender sobre as tecnologias a serem usadas na comunicação, sendo que 13 sujeitos sinalizaram ser um instrumento que ajudaria sim para auxiliar e garantir que as reuniões acontecessem. Vejamos a fala do professor A:

“Como você mesma disse a gente pode usar o celular, a tecnologia pra encurtar caminho. A gente pode fazer essas reuniões usando ele, mas a gente

pode usar o computador também. Mas acho que a gente não pode ficar fora do que está acontecendo, neh?”

Este é um fator muito interessante, pois parece-nos que os sujeitos têm predisposição em aprender novos desafios e que a tecnologia pode contribuir de forma muito importante na vida pessoal e social dos sujeitos.

Identificarmos que o celular foi elencado por 14 partícipes na ordem de maior uso e, neste sentido, observamos que a gestão tem se apropriado do uso do celular com maior frequência. Um fato que nos chama a atenção é que este público também tem considerável adesão na utilização do telefone fixo como ferramenta auxiliar, sendo que 2 sujeitos mencionaram o uso. Isso nos faz perceber que ainda há uma certa aceitabilidade de acesso e uso do telefone fixo. Talvez seja um momento de transição para alguns e que ainda se apoiam neste recurso.

Esses dados nos ajudam a refletir sobre a nossa questão de pesquisa que busca identificar se as ferramentas tecnológicas têm sido funcionais ou não para a comunicação entre os participantes.

Os dados nos mostram que os aplicativos (APPs) utilizados com maior frequência por esse público é o WhatsApp e na sequência o Meet, ambos elencados pelos 16 partícipes. Nesses dados percebemos que a grande maioria dos sujeitos já utiliza essas ferramentas de comunicação preferencialmente pelo celular e na sequência pelo notebook/computador. Desta forma, os sujeitos têm utilizado essas ferramentas, porém parece-nos que, de acordo com os relatos dos entrevistados, essas ferramentas mencionadas se referem às aulas remotas e não especificamente para utilização nas reuniões remotas do Conselho e APM.

Vejamos a fala do gestor B:

“O Whats e o Meet têm sido os mais usados, mas o Whats tenho mais facilidade. E com tudo isso que tá acontecendo com a pandemia, com as aulas remotas a escola ficou mais distante dos professores e isso não é bom. Esses equipamentos são poucos professores que usam, mas acredito que vai melhorar, mas não é a mesma coisa e está muito difícil acompanhar isso tudo.”

Professor C:

“Neste ano de pandemia ainda não tivemos reuniões presenciais, nem remotas. Fiquei por fora. Minha participação se fosse efetiva seria para somar com a escola e usar a tecnologia em tempo de pandemia é essencial o uso delas. Ficar distante e não fazer o que tem que ser feito não adianta.”

Os dados nos fazem refletir sobre a grande aceitabilidade do celular e computador na concepção dos partícipes no universo escolar, e que apesar das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) já fazerem parte da realidade de muitos professores

por meio das aprendizagens e formações, temos famílias e funcionários que, na pandemia, estão utilizando mais intensamente essas ferramentas, mesmo que sem formação para tal. Como diz Freitas, o nosso mundo cotidiano se esbarra no mundo digital em quase que as pessoas fazem (2007). E por isso, entendemos da necessidade de canalizar esse conhecimento informal e utilizá-lo de forma a contribuir nas ações colaborativas de comunicação entre os pares do processo. Os partícipes já vêm se tornando cada vez mais produtos de diferentes mecanismos tecnológicos, considerando suas concepções e formações pessoais. Segundo Freitas (2007),

O conhecimento mais aprofundado sobre equipamentos e materiais didáticos torna-se tão indispensável quanto à própria manutenção do espaço escolar e o desenvolvimento de uma consciência técnica, gestora e educadora. (p. 12).

Não houve outra época em que se evidenciou tamanha necessidade de uso dos recursos tecnológicos para atender a demanda e o público escolar. Para Minayo (2011), “Nada pode ser intelectualmente um problema se não tiver sido, em primeiro lugar, um problema na vida prática.” (p. 16). O gestor A sinaliza grande interesse em aprender a utilizar melhor as ferramentas tecnológicas:

“Eu não tenho habilidade de manusear as ferramentas tecnológicas, eu tento mais ou menos, estou aprendendo aos poucos, tenho muitas dificuldades, mais procuro aprender pra poder participar e fazer o que tem que fazer aqui na escola.”

Parece-nos que os sujeitos utilizam as ferramentas, porém entendemos que as escolas ainda não focam nelas na sua totalidade para fazer uso enquanto ferramenta de comunicação entre os pares do Conselho e APM. Nas palavras do coordenador A:

“Se as reuniões fossem virtualmente como você está falando iria ajudar muito. Só não sei se os pais vão conseguir. Porque temos várias plataformas e aplicativos, mas o que a gente mais tem usado é o Meet. Talvez ajude, neh? Também o Zap ajuda bastante.”

Pode ser que muitos os sujeitos percebam a necessidade do uso das ferramentas para facilitar o processo de comunicação entre eles, principalmente em tempos de pandemia. Professor A:

“As reuniões teriam que ter sido feitas mesmo que virtualmente, com participação da comunidade escolar, inclusive quase nunca soube de funcionários nessas reuniões e pais acho que também quase não participam; somente na parte burocrática.”

Envolver todos os partícipes no processo é muito importante para o desenvolvimento do trabalho coletivo de forma que todos participem, valorizando cada contribuição. Vejamos o relato do professor B:

“As ferramentas tecnológicas podem contribuir muito nas reuniões e planejamento do uso das verbas e fazer um fechamento no final do ano também porque é muito importante e é tudo possível usando elas. Por exemplo eu e você aqui, a gente está conversando, neh... Qualquer forma de comunicação é muito importante... o que não pode acontecer é deixar de fazer tudo isso.”

Percebemos que esse público sinaliza a grande facilidade que as ferramentas tecnológicas podem trazer na contribuição do desenvolvimento do processo. Desta forma, pode ser que dessas ferramentas, o celular seja o mais viável por ser utilizado por 15 sujeitos entrevistados. Trazemos aqui a fala do professor D:

“O celular é o mais fácil e dá pra reunir as pessoas de forma a solucionar os problemas da escola. E pra isso a gente precisa usar pra APM... é muito importante dentro da escola, mas muitos gestores não sabem usar; deixar claro para todo mundo da escola de forma a beneficiar a própria escola sabe...me parece que esse processo é meramente burocrático.”

Desta forma, parece-nos que a gestão escolar precisa repensar sobre as utilidades e facilidades que as ferramentas tecnológicas podem trazer para a efetivação das reuniões remotas. O gestor deve favorecer a democratização das tecnologias à comunidade escolar, “tornar utilizáveis os recursos tecnológicos” (ALMEIDA, 2009 s/p). Não sabemos identificar se são dificuldades pessoais ou institucionais, mas entendemos que o processo de democratização e participação precisa ter continuidade de forma a atender todas as necessidades e contemplar as atribuições da APM, do Conselho de Escola, dos planejamentos e das ações coletivas.

As introdução e utilização das ferramentas tecnológicas nos sujeitos escolares trazem mudanças e desafios para os sistemas educacionais dentro desse novo cenário e dessa nova configuração social, que necessariamente ampliaram-se a uma escala nunca imaginada.

4.2 Concepções e conceitos construídos ao longo da sua participação nos Órgãos Colegiados e Associação de Pais e Mestres (APM)

A partir dos dados, entendemos que a mediação do diretor da escola frente a organização e composição da APM e dos Colegiados é muito importante e quando o diretor assume seu papel em toda abrangência da função é preciso buscar mecanismos que auxiliem no desenvolvimento deste processo.

Parece-nos que a maneira como o diretor atua é um fator preponderante para o alto índice percentual de participação, onde tomamos como exemplo que 13 dos entrevistados relataram ter sido convidados pelo diretor para participar do Conselho de

Escola e APM. É ele quem gerencia a escola, cumprindo e fazendo cumprir as leis e regulamentos, inclusive os descritos no Regimento (2015), de modo a garantir a consecução dos objetivos do processo educacional e presidindo as reuniões da APM. Cabe à direção subsidiar as diferentes representatividades dos colegiados, no tocante às normas vigentes e representar aos órgãos superiores da administração de forma democrática.

O diretor tem um papel muito importante dentro do contexto escolar. Seu relacionamento com os professores e funcionários é de extrema importância no sentido de garantir todo andamento da escola, desde o pedagógico ao administrativo. Ele perpassa por todas as instâncias de forma a sempre buscar e levar informações substanciadas de órgão superiores e partilhar com a coletividade, planejar ações pedagógicas e administrativas de forma a agregar os servidores da unidade. Ele desenvolve um papel fundamental de acolher todas as famílias e comunidades escolar, agregando-os aos planejamentos e decisões coletivas da escola.

O perfil do diretor é muito importante e sua identidade social e profissional precisam ter um caráter ativo, com habilidades e competências para conduzir o grupo, usando de estruturas democráticas e participativa de forma a agregar a equipe e comunidade escolar. Apesar do distanciamento social que a pandemia nos exige e com as atividades e atendimentos remotos, vale salientar que é importante que o diretor estabeleça vínculos de segurança e, também, afetivos com os sujeitos, visto que é ele quem sempre está em contato com todos.

As informações técnicas e pessoais para a construção e execução do processo da APM são disponibilizadas pela Secretaria de Educação e seus setores. As atribuições, ações e desenvolvimento sobre os Colegiados estão descritos na íntegra no Regimento (2015) de forma a auxiliar o diretor e a comunidade escolar no seu desenvolvimento. Consideramos interessante que o diretor converse com seus pares de forma a auxiliá-lo nessas ações, sendo um caminho facilitador no desenvolvimento do processo, haja vista as diferentes experiências entre os diretores com a coletividade podem ser muito valiosas.

Segundo Paro (2017), é muito importante que a escola e seus participantes construam e desenvolvam este processo coletivamente. Por isso, é muito interessante que o diretor de escola reflita sobre o desenvolvimento do processo, de forma a conduzir o grupo e sempre retomar sobre as propostas democratizantes e participativas do colegiado e APM, considerando a dimensão social e política desses instrumentos nas escolas públicas.

Quando os participantes foram questionados sobre participação nas reuniões durante o ano letivo, 9 consideram mais eficaz as reuniões presenciais e 7 entendem que por aplicativos. Nos chama a atenção que apenas 1 sujeito relatou participar de reuniões remotas e neste sentido, parece-nos que as escolas quase não utilizaram o sistema remoto para os encontros com a coletividade do Conselho de Escola e APM. Nos resultados das respostas do questionário quando comparadas às entrevistas, percebemos que mais participantes disseram que as reuniões eram muito escassas ou quase não aconteciam. Talvez seja preciso proporcionar e incentivar a participação deste público, oportunizando espaços virtuais para reuniões de forma a se posicionarem, opinarem e gerar uma discussão em torno do assunto. Conforme Leontiev (2004, p. 93), para que um fenômeno possa ser significado e refletir-se na linguagem, deve ser destacado, torna-se fato de consciência o que se faz inicialmente na atividade prática dos homens, na produção. As ações coletivas precisam ter significação para seus integrantes ao longo do desenvolvimento.

Ao analisarmos sobre a forma com que com eles participam, 7 partícipes disseram que vão na escola apenas para assinar os documentos e 9 disseram que participam das reuniões dos Colegiados e/ou APM e na elaboração dos documentos. Parece-nos que parte destes sujeitos ainda não entenderam sobre a sua importância na elaboração dos documentos, embora os demais estejam exercitando sua participação dentro do processo.

Quando questionados se sabem sobre o conteúdo dos documentos assinados, 9 disseram que leem antes de assinar, 4 assinam e questionam/dialogam sobre o conteúdo, 2 assinam, mas não sabem sobre o conteúdo e 1 assina e não questiona sobre o conteúdo. Parece-nos que os dados refletem como essas situações podem ser mecanicamente executadas, deixando de lado a reflexão sobre a importância desses sujeitos estarem inseridos no planejamento e na construção desses documentos de forma dialógica e colaborativa.

Nos chamou a atenção quando o professor D foi questionado se os professores participam nas decisões sobre o uso das verbas:

“A gente só assina a Ata e vai dentro da sala de aulas mesmo, quando a sala está fervendo e a gente nem tem condições de ler o que está lá escrito. A gente tem que tá a par do que tá acontecendo, tipo a gente sabe que vem dinheiro pra escola, mas a gente quer saber onde vai esse dinheiro, quer participar, sabe. Porque o que faz com esse dinheiro não somos nós que vemos não. A gente só sabe depois que já usou e daí já nem tem mais jeito, já usou mesmo.”

Relato do funcionário C:

“Não tem como arrumar desculpa pra não fazer o que tem que ser feito na escola. Todo mundo precisa saber o que está sendo feito com o dinheiro que a escola recebe.”

A maioria dos sujeitos acredita que seu papel e participação são importantes para a gestão escolar enquanto sujeitos, e para isso, talvez seja interessante que o diretor e os demais partícipes busquem alternativas, como as tecnológicas por exemplo, que possibilitem a reorganização do processo de forma que haja maior participação da coletividade. Paro (2007) ressalta que é na escola o lugar que se deve exercer a democracia participativa de fato e não somente a sua teoria, devendo envolver toda comunidade escolar como sendo seus principais atores.

Para Freire (1991),

[...] Não devemos chamar o povo à escola para receber instruções, postulados, receitas, ameaças, repreensões e punições, mas para participar coletivamente da construção de um saber, que vai além do saber de pura experiência feita, que leve em conta as suas necessidades e o torne instrumento de luta, possibilitando-lhe transformar-se em sujeito de sua própria história. A participação popular na criação da cultura e da educação rompe com a tradição de que só a elite é competente e sabe quais são as necessidades e interesses de toda a sociedade. A escola deve ser também um centro irradiador da cultura popular, à disposição da comunidade, não para consumi-la, mas para recriá-la. A escola é também um espaço de organização política das classes populares. A escola como um espaço de ensino-aprendizagem será então um centro de debates de idéias, soluções, reflexões, onde a organização popular vai sistematizando sua própria experiência. O filho do trabalhador deve encontrar nessa escola os meios de autoemancipação intelectual independentemente dos valores da classe dominante [...]. (p. 16)

Quando apontamos no questionário o que eles entendem quanto gestão democrática na educação, os 16 sujeitos responderam que é um processo que está baseado na coordenação de atitudes e ações que propõem a participação da comunidade escolar (professores, alunos, pais, direção, equipe pedagógica e demais funcionários) participando de todas as decisões da escola. Paro (2005), ao falar em gestão democrática, refere-se ao fato de ser necessário dar condições para que as camadas populares participem da vida da escola. O autor (2007) também ressalta,

Aceitando-se que a gestão democrática, deve implicar necessariamente a participação da comunidade, parece faltar ainda uma maior precisão do conceito de participação. A esse respeito, quando uso esse termo, estou preocupado, no limite, com a participação nas decisões. Isto não elimina, obviamente, a participação na execução; mas também não a tem como fim e sim como meio, quando necessário, para a participação propriamente dita, que é a partilha do poder, a participação na tomada de decisões. (p. 16)

A construção e o desenvolvimento de uma sociedade que perpassa por decisões participativas e democráticas assumem o papel de uma corresponsabilidade dentro da tomada de decisões. A não correspondência da teoria com a prática agrava cada vez mais

o sistema de democratização das questões administrativas nas escolas, e desta forma, perde-se toda a essência das propostas de desenvolvimento e evolução do processo.

Os sujeitos quando abordados no questionário sobre o que entendem sobre gestão participativa na educação, 16 responderam que é um processo de direção estruturado na confiança entre os profissionais de diferentes níveis hierárquicos, que estimulam as pessoas a participar do processo decisório e cultivam a livre interação dos colaboradores nos objetivos da organização. Para Barroso (2003), para que haja gestão escolar participativa é necessário que cinco princípios ligados à autonomia, qualidade e eficiência da educação sejam atendidos; são eles legitimidade, participação, liderança, qualificação, flexibilidade. Estes princípios são de extrema importância para poder corroborar com a funcionalidade da gestão democrática e estão associados ao compartilhamento de responsabilidades no processo de tomada de decisão entre os diversos níveis e segmentos de autoridade do sistema educacional.

A participação se dá participando, aprendendo durante esse processo e atuando conjuntamente nesse cenário, e com isso, nós gestores precisamos proporcionar e estimular para que estes momentos aconteçam, não somente em momentos isolados ou pré-estipulados pela legalidade, mas sempre que houver necessidade de pensar, elaborar e tomar decisões coletivamente. Segundo Freire (1991), é preciso mudar a cara da escola; no entanto é fundamental que a escola queira mudar a sua cara e por isso precisa ser respeitada, consultada, fazendo-se sujeito de sua própria história.

Do total dos 16 participantes, 14 responderam que compreendem sobre sua importância na participação dos Colegiados e APM, inclusive 9 sujeitos sinalizaram que houve transformações positivas que acrescentaram nas suas percepções enquanto partícipes do processo. Parece-nos que o diretor poderia aproveitar essas concepções dos sujeitos e refletir sobre o processo de gestão democrática e participativa de forma a garantir a continuidade das ações da coletividade, pois ele representa, de fato, o agente fundamental para proporcionar e conduzir as ações.

Segundo Paro (2007), na estrutura administrativa, apresenta ser uma das fontes de maior resistência à realização de propósitos democráticos na escola pública tradicionalmente organizada e estruturada para atender objetivos não comprometidos com a liberdade e formação de autênticos sujeitos históricos (p. 30-31). O exercício da democracia é muito importante e nunca é tarde para começá-lo. O que não pode acontecer é ceder às dificuldades que nós gestores encontramos ao longo das ações na escola, tão pouco permitir que tenhamos pensamentos fatalistas achando que as coisas não poderão

ser superadas. É preciso entender e acreditar sobre a importância de desenvolver este processo junto à comunidade escolar.

Segundo Leontiev (2014), o sujeito que age deve ter a possibilidade de refletir psiquicamente sobre a relação que existe entre o motivo objetivo e o seu objeto da relação, caso contrário, a ação é vazia de sentido para o sujeito. O indivíduo vai se construindo à medida que as necessidades surgem ao longo da vida. Uma reflexão e o surgimento de novas experiências possam permitir a construção de novos aprendizados elucidando novos olhares dentro da coletividade.

4.3 Subcategoria – Experiências

Percebemos que as análises das entrevistas também nos evidenciam pontos relevantes dentro da nossa pesquisa e entendemos a importância de discorrer quanto as experiências pessoais e coletivas dentro do contexto abordado. Segundo Thiollent (1986),

Os temas e problemas metodológicos aqui apresentados são limitados ao contexto da pesquisa com base empírica, isto é, da pesquisa voltada para a descrição de situações concretas e para a intervenção ou a ação orientada em função da resolução de problemas efetivamente detectados nas coletividades consideradas. (p. 9)

Os partícipes tiveram considerável interesse na busca pelo entendimento sobre sua importância e funcionamento do processo, o que nos leva a entender que talvez seja porque já trabalham há muito tempo em escolas e fazem parte do processo ou talvez pelo modo que a gestão conduz esse público.

Nos resultados obtidos percebemos que 13 dos entrevistados sinalizam participar há anos dos Colegiados e APMs e que também sabem das suas atribuições ao longo da atuação nas escolas ou por já terem feito parte de processos anteriores ou por conhecimento próprio, relatados nas entrevistas.

Dentre os partícipes, 5 sujeitos relatam que não percebem que sua participação seja importante, relatam que não sabem ao certo do que se trata e acrescentam que apenas participam porque foram convidados pelos diretores. Esses dados são interessantes, pois nos levam a refletir sobre a forma que os sujeitos são esclarecidos pelos diretores diante do convite para participação e, por outro lado, parece-nos que estes sujeitos não buscaram informações para saberem sobre suas atuações.

Funcionário A:

“A APM é para mexer com o dinheiro da escola, mas não sei direito como funciona”

Funcionário B:

“Participo há 7 anos só assinando papeis, mas nunca participei das reuniões presenciais na própria escola. Pelo celular esta aqui é minha primeira vez. Não sei o que trata nas reuniões da escola nem o que é APM, nem Conselho de Escola e acho que nem os pais também sabem por que quase ninguém participa das reuniões. Sei que a escola tem dinheiro pra gastar, acho que é isso.”

Professor B:

“A APM é uma coisa bem burocrática de ser feita, mas acho que deve ser muito importante, neh.”

Professor A:

“Entrei nisso porque sou amiga de todos, mas gostaria de dar minha opinião. Aceitei porque colocaram meu nome, mas não adianta porque não sei do que se trata e ninguém fala nada.”

Professor D:

“É muito difícil trazer os pais para a escola. Eles quase não participam de nada.”

Talvez possa haver fatores que levem nós diretores a trabalharmos de forma automática, não utilizando maneiras que possam oferecer maior compreensão e clareza por parte dos sujeitos do processo. Segundo Costa (2007), gestão pode ser entendida como a prática administrativa que define e direciona as políticas e o uso dos recursos - financeiros, materiais, de informação, tecnológicos, humanos, parcerias e alianças para o alcance de objetivos propostos. Quando a escola não compreende a verdadeira construção e desenvolvimento do processo de democratização e participação coletivo dos escolares, e os aborda com dificuldade ou superficialidade, talvez estejamos diante de uma escola que precise de maior entendimento e reflexão sobre planejamento coletivo.

Se alguns partícipes sinalizam participar dos colegiados e APM há muito tempo e há sinalizadores de dificuldade na participação e interação das ações, interessante verificar se isso se tornou uma situação cíclica, visto que talvez isso os leve a não entender sobre a importância da sua participação e a da coletividade.

Vale salientar que as entrevistas, embora tenham sido agendadas conforme disponibilidade de dia e horário do entrevistado, seguimos as orientações de Ludke e André (1996):

[...] na entrevista a relação que se cria é de interação, havendo um a atmosfera de influência recíproca de quem pergunta e quem responde. Especialmente na entrevistas não totalmente estruturadas, onde não há uma imposição de uma ordem rígida de questões, o entrevistado discorre sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém e que no fundo são a verdadeira razão da entrevista. Na medida em que houver um clima de estímulo e aceitação mútua, as informações fluirão de maneira notável e autêntica. (p. 33 e 34)

Para Leontiev (2004), podemos dizer que cada indivíduo aprende a ser um homem. O que a natureza lhe dá quando nasce não lhe basta para viver em sociedade. É-lhe ainda preciso adquirir o que foi alcançado no percurso do desenvolvimento histórico da sociedade humana. (p. 285). As experiências são diversificadas dentro das representatividades que este órgão e associação requerem.

Relato do coordenador B:

“A APM tem muito que evoluir. Ela ainda não acontece como deveria, porque você vê os pais que quase não participam, nem professores participam muito. É muito difícil juntar todo mundo.” E acrescenta: *“A gente tem que escolher membro pra participar, incentivar a participação, mas é custoso. [...] a gente percebe que não é a visão de muitos gestores. Estamos gatinhando ainda.”*

Destacamos um relato do professor C:

“A APM é bem burocrática; estou vendo isso porque sou eu que assina os cheques e vou ao banco mexer com a conta e é tudo muito difícil mesmo e demorado. E às vezes a escola tem pressa para usar o dinheiro. E neste ano foi tudo sem pensar, sem planejar nada para usar o dinheiro.”

Quando falamos sobre a participação dos pais, o professor A relata:

“Percebo que parece que está tendo uma melhora na participação dos pais, alunos e pais..., mas ainda a participação maior é só de quem está na escola porque a gente tem que participar.”

A constituição do Conselho de Escola e APM é muito importante para a elaboração, planejamento, acompanhamento, avaliação e a para fiscalização, dando credibilidade e legitimidade às ações das escolas. E talvez seja necessário desmistificar esse processo buscando caminhos com a coletividade que facilitem o seu desenvolvimento.

Com os dados do questionário e das entrevistas e, em tempos de pandemia, compreendemos que o cenário escolar e todo o desenvolvimento do processo em discussão ficou mais complexo. Embora não tenha havido reuniões presenciais, tão pouco as remotas para discussão e planejamento das ações, parece-nos que os sujeitos sinalizam a necessidade de progressos na condução do processo.

O desenvolvimento e as dinâmicas que respaldam e subsidiam os Conselhos de Escola e APMs nas escolas ainda precisam ser repensados e reestruturados de forma a atender as necessidades atuais, bem como as novas demandas advindas com o distanciamento social. O papel do diretor é fundamental para articular e fazer a condução e trabalhar com muita clareza de forma participativa.

Diante dos dados apresentados parece-nos que ainda temos um cenário muito dividido e incerto quanto as reais atribuições do colegiado e da APM entre seus partícipes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento e a prática sobre os meios tecnológicos são muito importantes e funcionais dentro da gestão democrática e participativa nas escolas e garantem ações de confiabilidade e aproximação entre os partícipes. Essa prática auxilia nesse processo, principalmente em tempos de pandemia pela COVID-19, onde as aulas, bem como as reuniões presenciais estão suspensas no município. Os processos e necessidades que envolvem o Conselho de Escola e a APM mantêm-se e o seu exercício precisa ser garantido de forma a atender as necessidades da escola.

Nosso trabalho buscou melhor compreender o funcionamento das escolas pesquisadas e, também, responder à nossa questão de pesquisa e parece-nos que os resultados das análise respondem bem à essa questão.

Os recursos tecnológicos foram elencados e utilizados em situação de emergência devido a pandemia e não de forma planejada, porém atenderam parcialmente as necessidades daquele momento, o que na nossa realidade de trabalho, não contemplou como o esperado. Essas ferramentas parecem ter servido para a comunicação e agrupamento ao invés da democratização em si.

Dentro das hipóteses e questionamentos ao longo da nossa pesquisa, pudemos perceber que as escolas investigadas necessitam de um olhar que enriqueçam as necessidades de interação e comunicação entre os pares de forma a atender os novos formatos de trabalho colaborativo, dentro dos processos de uma gestão democrática e participativa.

Entendemos que são várias e diferentes questões que precisam ser consideradas e que podem levar ao insucesso de determinadas ações. As dificuldades que nós gestores temos para concretizar as ações inúmeras. Tomamos como exemplo, sujeitos com dificuldade de ferramentas tecnológicas e de acesso remoto, questões culturais para atuar dentro de uma proposta coletiva de trabalho, bem como no exercício da democracia dentro da instituição escolar enquanto espaço de trabalho institucional, organizacional e coletivo. É preciso considerar que para os sujeitos participarem, tomarem decisões coletivamente e se posicionarem remotamente possa ser um dificultador comparado ao convívio presencial.

Parece-nos que as pessoas conseguiram se encontrar nesse espaço plural, mas elas só participaram e não deram suas contribuições dentro dessas experiências coletivas e não se posicionaram. Parte dos sujeitos das respectivas comunidades escolares não deu muita

abertura para a efetivação para que o processo pudesse ser exercido. Outra parte talvez não tenha podido experimentar essas ações de forma a compreender o funcionamento. A resistência da maioria ou a falta de oportunidade para tal também são fatores relevantes, haja vista é preciso que todos compreendam essas ações como forma de aperfeiçoamento dentro do trabalho democrático com a coletividade.

Exercer as ações democráticas no ambiente escolar muitas vezes se esbarra nas questões burocráticas, como tomar decisões coletivamente e dialogar com a comunidade escolar. Dentro desse percurso é preciso respeitar o espaço, as diferentes formações e experiências dentro do espaço público, enquanto espaço de pluralidade.

Parece-nos que não foi possível verificar problemas que não pudessem ser solucionados pela gestão da escola, em especial pelo diretor e que o impeça do exercício dessa prática. Pode ser que o diretor precise repensar estratégias e reformular essas atividades de forma a garantir a interação com os pares, integrando e mantendo-os funcionais e participativos.

Muito interessante pensar num trabalho futuro com a criação de um aplicativo (APP) para que as escolas municipais pudessem usufruir dessa ferramenta como um canal de comunicação e interação, utilizando recursos específicos e necessários para o desenvolvimento do processo e que pudessem ser oferecidos somente por meio dessa ferramenta. Neste sentido, e pensando nas funcionalidades deste possível aplicativo, parece-nos interessante se ele pudesse oferecer instrumentos de forma a atender institucionalmente as escolas, facilitando e enriquecendo o desenvolvimento do processo de gestão democrática e participativa nas escolas do município.

Todo aprendizado não é um produto final e sim nos remete a uma reflexão constante sobre hipóteses e problemas que buscamos identificar nas pesquisas e trabalhos acadêmicos, tanto atuais como subsidiar futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

ALVES, A.J. **O Planejamento de Pesquisas Qualitativas em Educação**. Faculdade de Educação/UFRJ, 1991, p. 55.

AZANHA, J.M.P. **Educação: alguns escritos**. São Paulo: Cia. Editora Nacional, 1986.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARRETO, A. A. A condição da informação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 67-74, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-88392002000300010&script=sci_arttext>. Acesso em: 19 set. de 2020.

BARROSO, J. Gestão Participativa: Uma Matriz de Interações entre a Escola e a Comunidade Escolar. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 5, n. 2, nov. 2003. Disponível em: <<http://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/viewFile/151/139>>. Acesso em: 15 set. de 2020.

BATATAIS. **Decreto nº 3821 de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre adoção, no âmbito da administração Pública direta e individual de medidas temporárias e emergenciais de prevenção ao contágio por COVID-19 (novo coronavírus), bem como recomendações ao setor privado municipal.

BATATAIS. **Decreto nº 3822 de 21 de março de 2020**. Dispõe sobre decretação de estado de emergência no Município da Estância Turística de Batatais, para enfrentamento ao contágio por COVID-19 (novo coronavírus), no período de 21 de março a 12 de abril de 2020.

BATATAIS. **Regimento Comum das Escolas Municipais de Educação Básica**. Município de Batatais, São Paulo, 2015.

BATATAIS. Secretaria Municipal de Educação de Batatais. **Resolução 10/2020 de 26 de março de 2020**. Dispõe sobre a suspensão das atividades escolares devido a pandemia de COVID-19, 2020.

BATATAIS. Secretaria Municipal de Educação de Batatais. **Resolução 11/2020 de 15 de abril de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas administrativas e pedagógicas no período de suspensão das atividades escolares devido à pandemia de COVID-19, 2020.

BRASIL. **Lei nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

BRASIL. **Ministério da Educação. Dinheiro na Escola** – procedimentos operacionais. Brasília, 1997c.

CAMPOS, D.A. **Colonialismo, Democracia e a Formação no Ensino Superior: a participação política dos alunos nas comunidades acadêmicas nas Universidades Públicas**. Tese (Pós-Doutorado em Estudos Sociais) - Centro de Estudos Sociais – CES, Universidade de Coimbra, 2015.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. A era da informação: economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

COUTINHO, C.P. **Evaluation research in education**: the importance of a paradigmatic debate of fundamentals and practices. In: Congresso de Metodologia de las Ciencias Sociales y de la Salud, 9, Granada, España, 2005. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1822/3603>

CURY, C.R.J. Gestão Democrática da Educação: Exigências e Desafios. **RBP**, v. 18, n. 2, 2002.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**. São Paulo: Papirus, Coleção Papirus Educação, 2001.

FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia. Saberes Necessários à Prática Educativa**. Ano da Publicação Original: 1996. Ano da Digitalização: 2002. Disponível em: http://plataforma.redesan.ufrgs.br/biblioteca/pdf_bib.php?COD_ARQUIVO=17338. Acesso em: 12 de nov. de 2020.

FREIRE, P. **A educação na cidade**. São Paulo: Cortez Editora, 1991.

FREIRE, P. **Memorial Virtual Paulo Freire**. Disponível em: http://acervo.paulofreire.org:8080/xmlui/bitstream/handle/7891/4344/FPF_PTPF_01_0957.pdf?sequence=2&isAllowed=y. Acesso em: 29 jul. de 2021

FREITAS, K.S. **Uma Interrelação**: políticas públicas, gestão democrático-participativa na escola pública e formação da equipe escolar. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 47-59, fev./jun. 2000. Disponível em: http://www.crmariocovas.sp.gov.br/pdf/em_aberto_72.pdf. Acesso em: 12 de nov. de 2020.

FREITAS, O. **Equipamentos e materiais didáticos**. Escola - Profucionário. Curso Técnico de Formação para os Funcionários da Educação. Brasília, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

HELLER, A. **O Cotidiano e a História**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho e Leandro Konder. 8ª ed., São Paulo: Paz e Terra, 2008.

INDALÉCIO, A.B. **Entre Imigrantes e Nativos Digitais**: A Percepção Docente sobre as Novas Tecnologias da Informação e Comunicação (NTIC) e o Ensino da Educação Física. 2015, 205 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação, Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/7634/DissABI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 dez. de 2020.

KUENZER, A.Z. (Org.). **Ensino Médio**: construindo uma proposta para os que vivem do trabalho. São Paulo: Cortez, 2000, p. 57.

LEONTIEVI, A. **O desenvolvimento do psiquismo**. Tradução de Rubens Eduardo Frias. 2ª ed., São Paulo: Centauro, 2004.

LUDKE, M.; MARLI, A.E.D. **A pesquisa em Educação**: abordagens qualitativas. São Paulo. E, P, U., 1986.

MINAYO, M.C.S. **O Desafio da Pesquisa Social**. Petrópolis RJ: Vozes, 2011, p. 16.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE**. Disponível em: <<https://www.fnde.gov.br/index.php/programas/pdde>>. Acesso em: 12 dez. de 2020.

MORAIS, A.M.; NEVES, I.P. Fazer investigação usando uma abordagem metodológica mista. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 20, n. 2, p. 75-104, 2007.

PARO, V.H. **Gestão escolar, democracia e qualidade de ensino**. São Paulo: Ática, 2007.

PARO, V. H. **Gestão Democrática da escola pública**. São Paulo: Ática, 2012.

PERES, A.P.F. **Análise da atuação dos diretores de escola na perspectiva do patrimonialismo**. 2009, 159 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-Graduação Profissional em Educação, Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, 2009.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. **Manual de investigação em ciências sociais**. 4ª ed., Lisboa: Gradativa, 2005.

ROJAS, R.A.O. El Cuestionario. **Revista Electrónica La Sociología en sus Escenarios**, n. 1, Medellín, 1998. Disponível em: <<http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/view/1498/1155>>. Acesso em: 14 maio de 2020.

SANTOS, B.S. **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Porto: Edições Afrontamento, 2003.

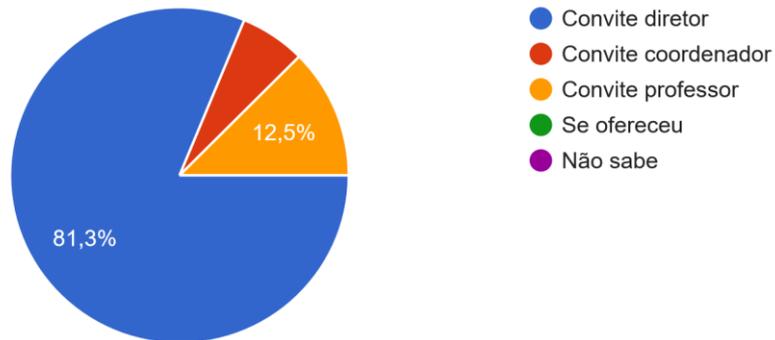
THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. Coleção temas básicos de pesquisa-ação. 2ª ed., São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1986.

APÊNDICE A - Questionário

Parte I – Conhecimento do processo e das ferramentas tecnológicas

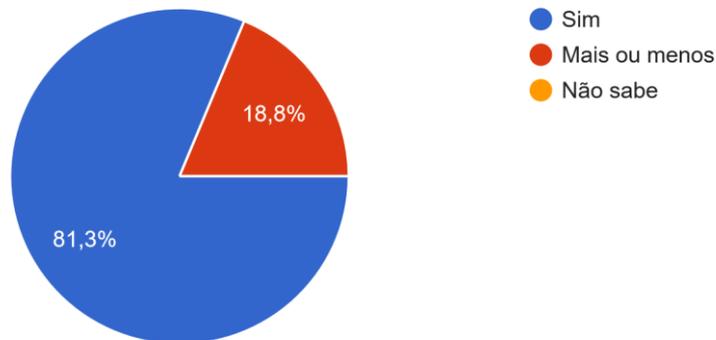
1 - Como você iniciou sua participação no(s) Órgão(s) Colegiados e/ou APM da escola?

16 respostas



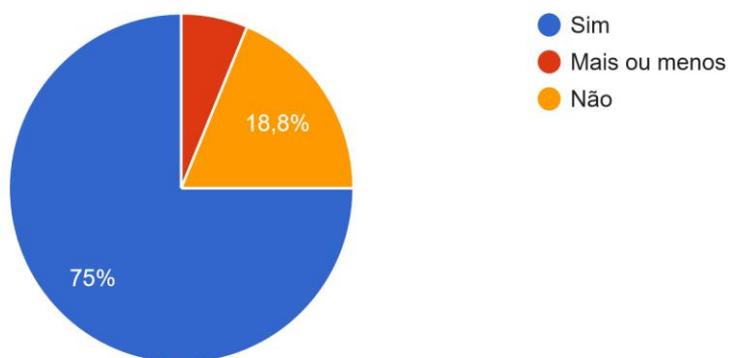
2 - Você sabe quais são os objetivos e as deliberações do(s) Órgão(s) Colegiados e/ou APM que participa?

16 respostas



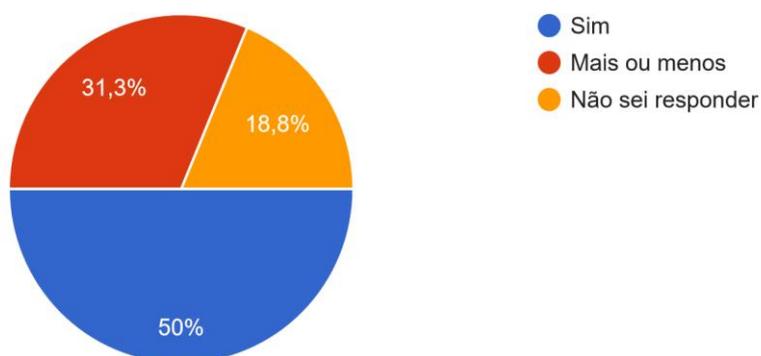
3 - Você foi esclarecido(a) pela gestão da escola de quais são os objetivos e as deliberações do(s) Órgão(s) Colegiados e/ou APM que participa?

16 respostas



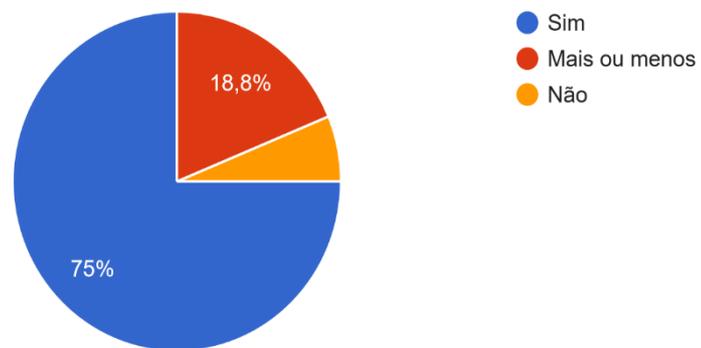
4 - Você questionou sobre os objetivos e as deliberações do(s) Órgão(s) Colegiados e/ou APM que participa?

16 respostas



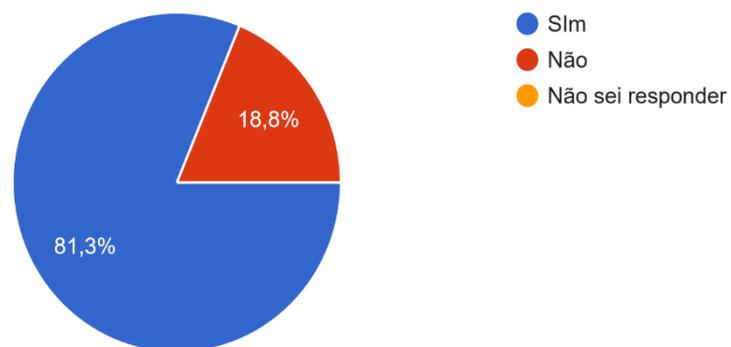
5 - Você sabe quais são as atribuições enquanto participe do(s) Órgão(s) Colegiados e/ou APM que participa?

16 respostas



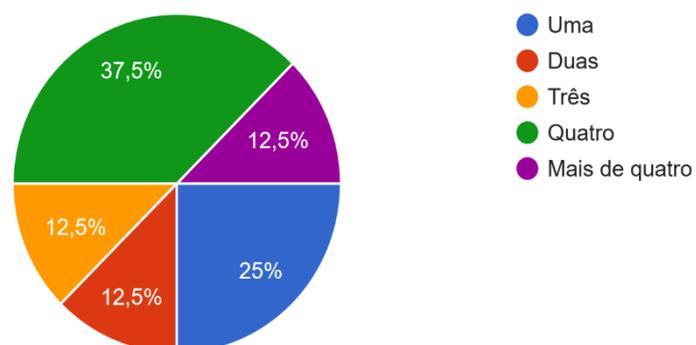
6 - Você participa das reuniões durante o ano letivo?

16 respostas



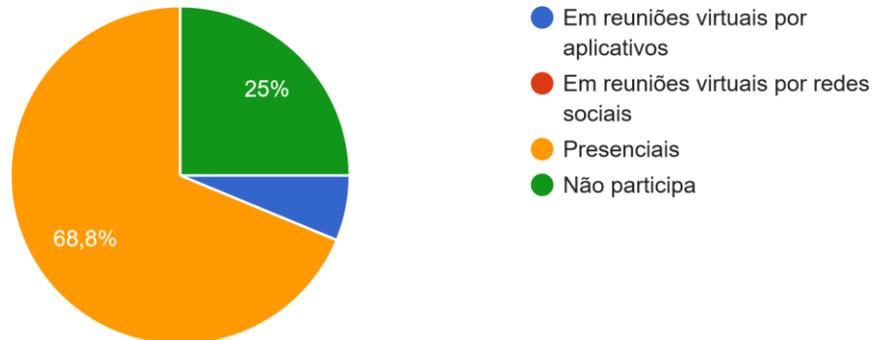
7 - Quantas vezes ao ano?

16 respostas



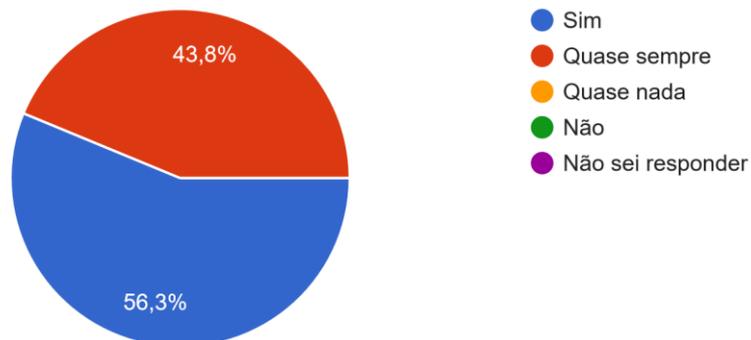
8 - De que forma você participa?

16 respostas



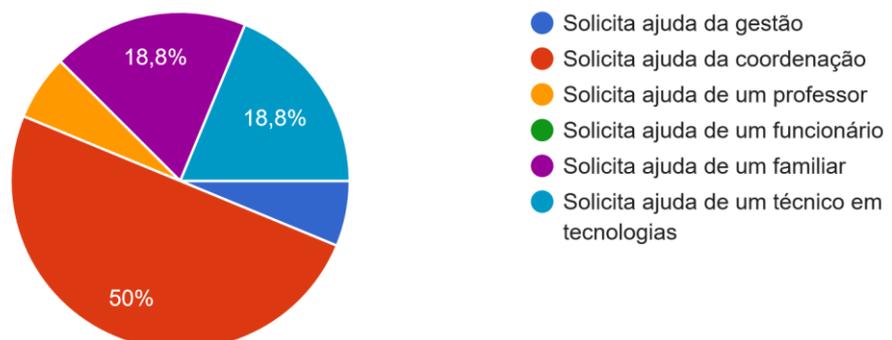
9 - Você consegue utilizar as ferramentas tecnológicas com facilidade?

16 respostas



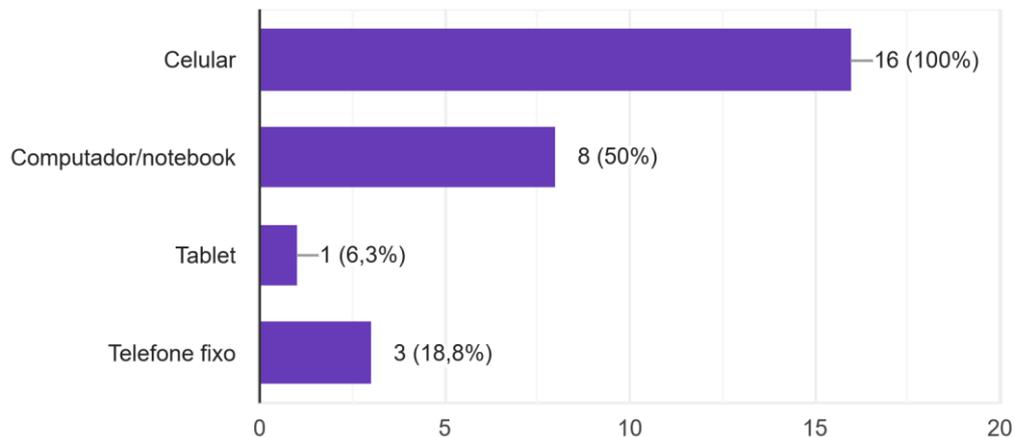
10 - Quando você sente dificuldade em manusear as ferramentas para a comunicação com a escola, você:

16 respostas



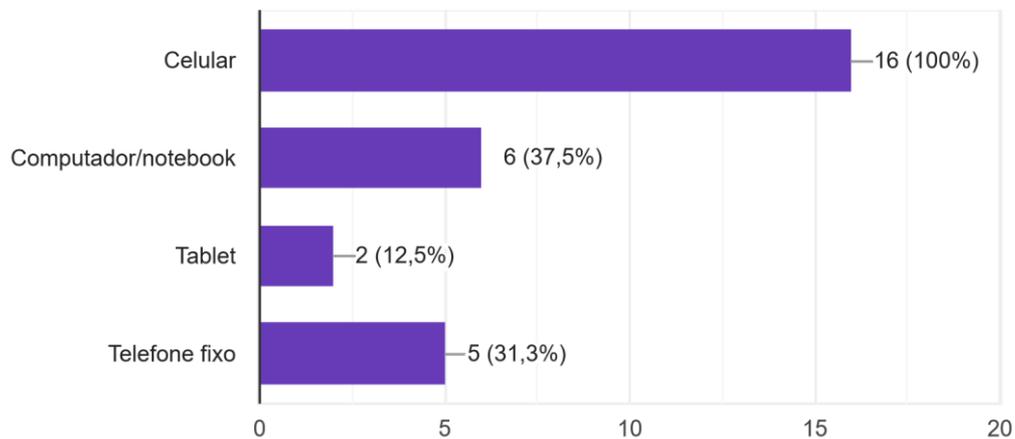
11 - Qual/quais ferramentas têm sido mais usadas pela gestão da escola?
Caso necessário, marcar mais de 01 opção.

16 respostas



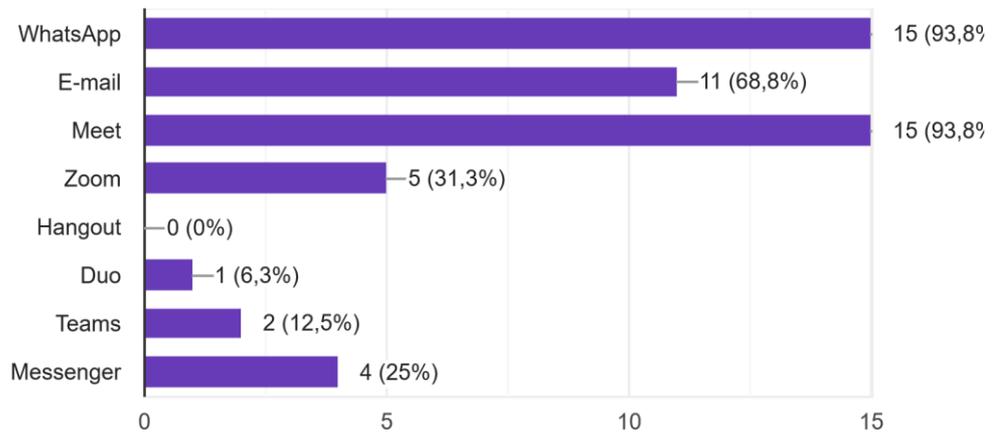
12 - Qual/quais ferramenta você considera fácil para a comunicação? Caso necessário, marcar mais de 01 opção.

16 respostas



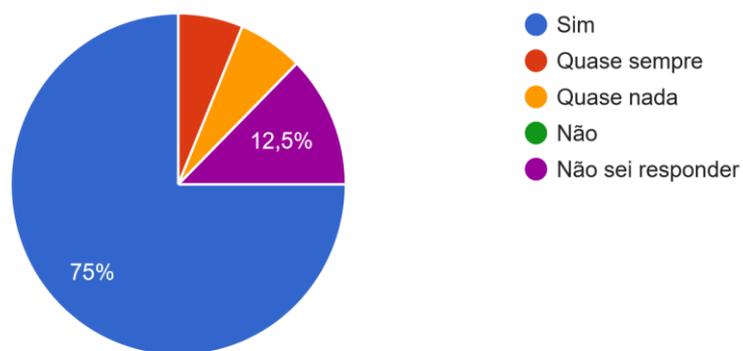
13 – Qual/quais aplicativos (APPs) você utiliza para a comunicação? Caso necessário, marcar mais de 01 opção.

16 respostas



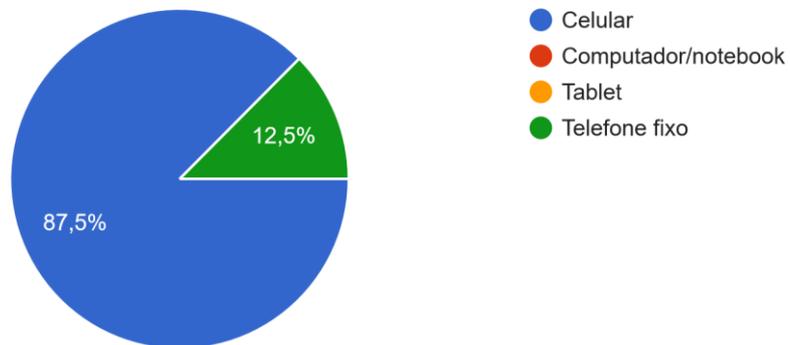
14 - As ferramentas tecnológicas têm sido funcionais para a comunicação entre os participantes?

16 respostas



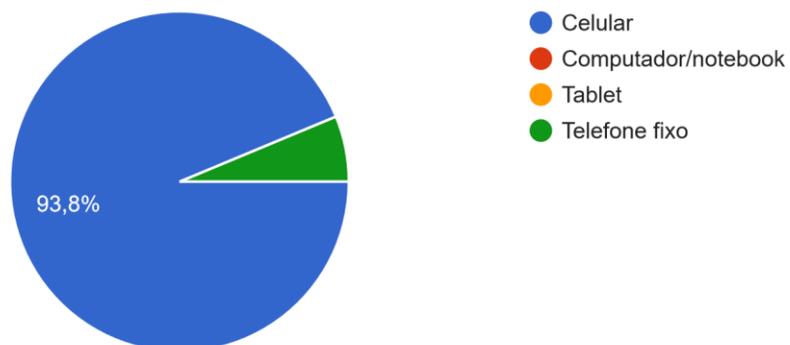
15 - Qual ferramenta que você considera funcional para a comunicação entre os participantes?

16 respostas



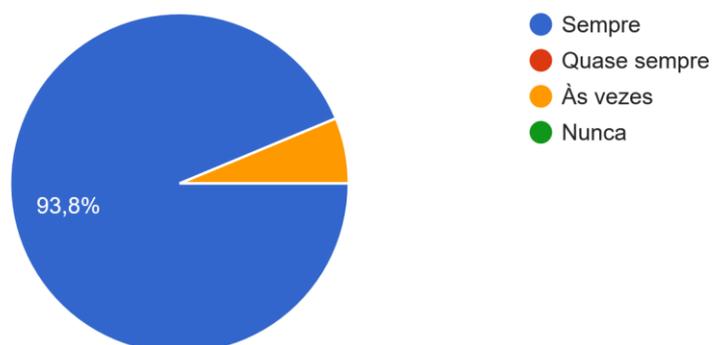
16 - Você utiliza:

16 respostas



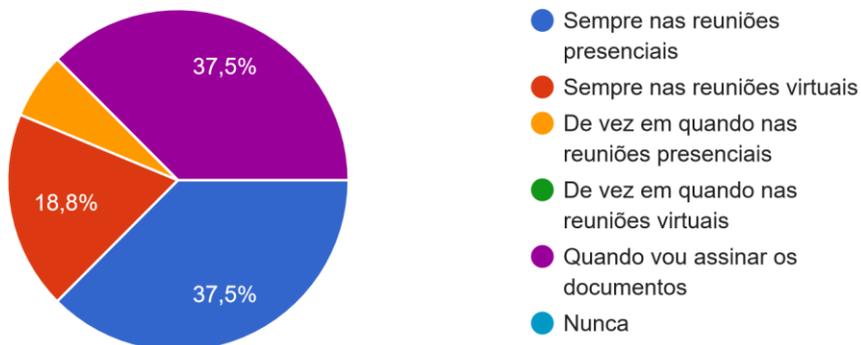
17 - Com qual frequência você utiliza?

16 respostas



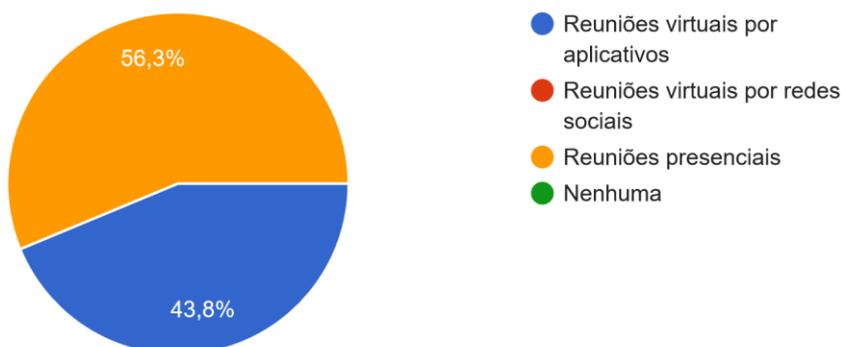
18 - Qual a frequência que você participa?

16 respostas



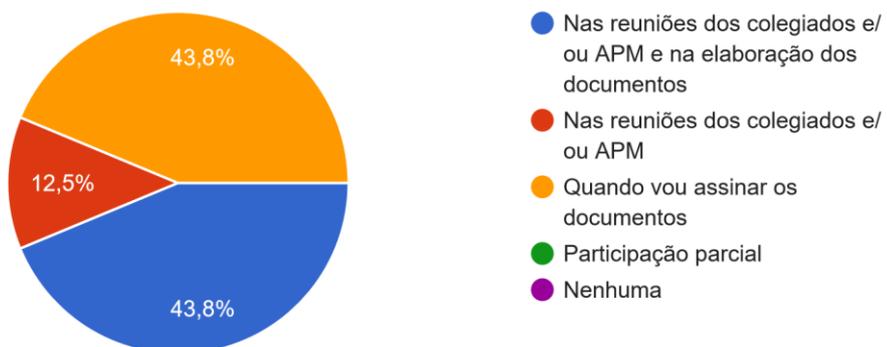
19 - Que forma você considera mais eficaz para a sua participação?

16 respostas



20 - De que maneira se dá a sua participação?

16 respostas



Parte II – Concepções e conceitos construídos ao longo da sua participação nos Órgãos Colegiados e associação de APis e Mestres – APM

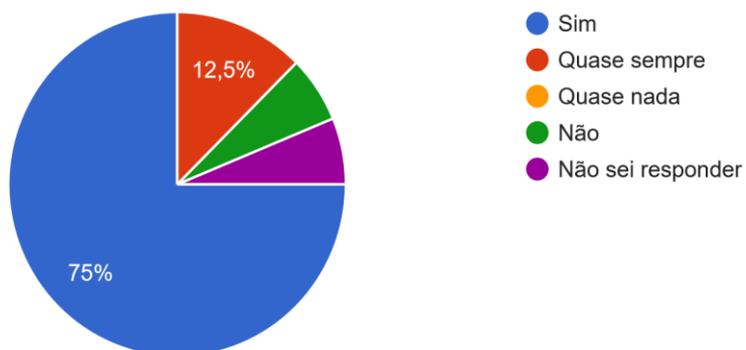
21 - Quando você assina um documento:

16 respostas



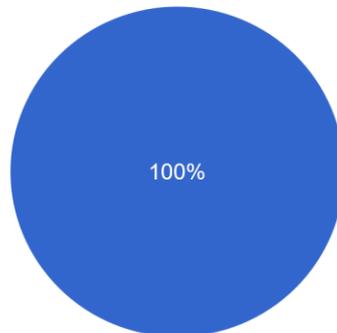
22 - Você acredita que seu papel e sua participação são importantes para a gestão escolar enquanto participe deste processo?

16 respostas



1 - O que você entende quanto gestão democrática na educação?

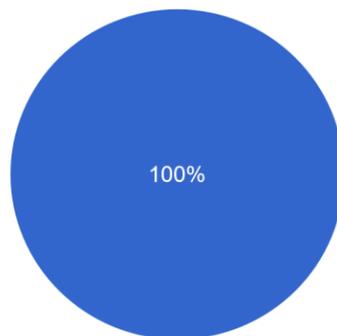
16 respostas



- Um processo que está baseado na coordenação de atitudes e...
- Um processo cuja execução compete à direção escolar
- Um processo cuja execução compete à direção e coordenação...
- Um processo cuja execução compete à coordenação escolar
- Um processo exclusivamente...
- Não sei informar

2 - O que você entende como gestão participativa na educação?

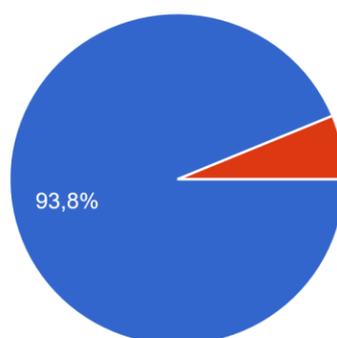
16 respostas



- Um processo de direção estruturado na confiança entre os profissionais de diferentes níveis hierárquicos, que estimulam as pessoas a parti...
- Um processo onde somente alguns participam
- Um processo apenas burocrático da instituição/escola
- Não sei informar

3 - Você considera os meios tecnológicos facilitadores no processo de comunicação e atuação dos participantes?

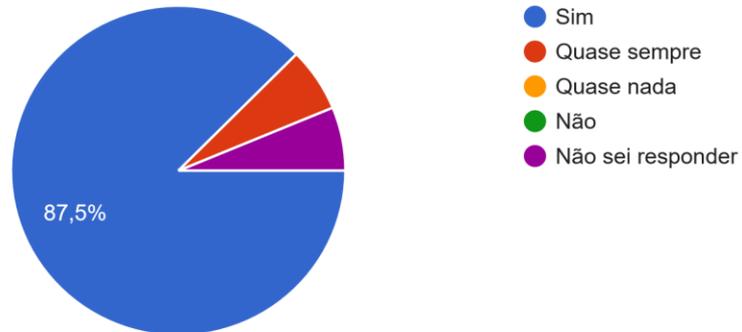
16 respostas



- Sim
- Quase sempre
- Quase nada
- Não
- Não sei responder

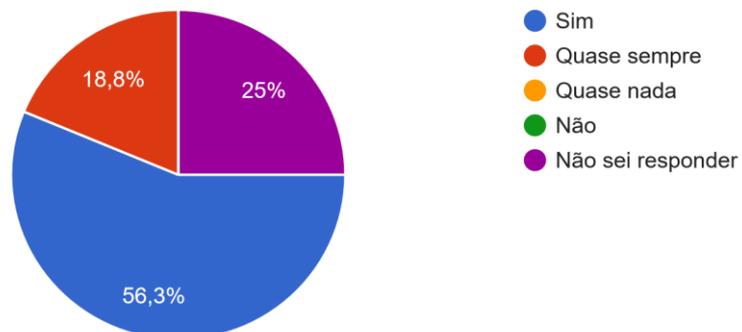
4 - Você considera a sua participação importante?

16 respostas



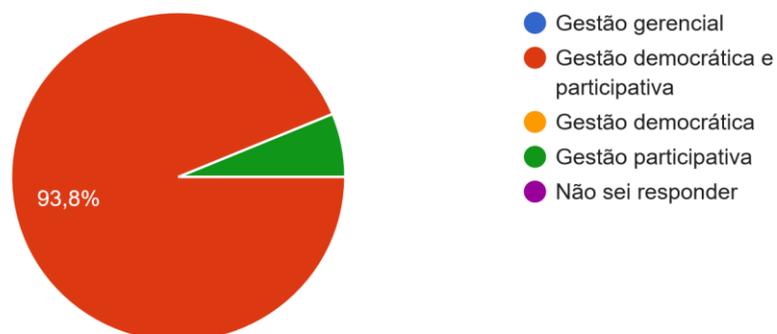
5 - Houve transformações positivas que acrescentaram na sua percepção ou conceito enquanto participante do processo?

16 respostas



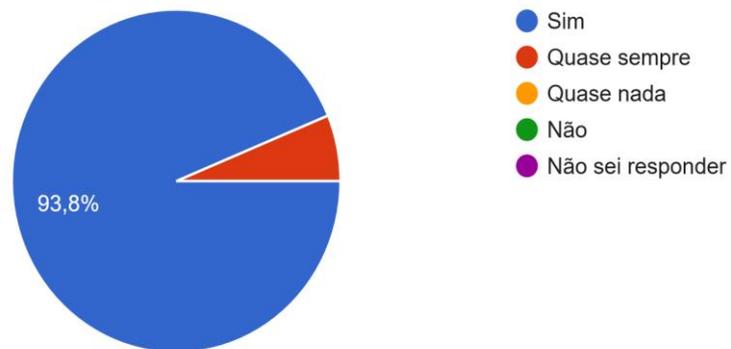
6 - Você compreende gestão escolar como:

16 respostas



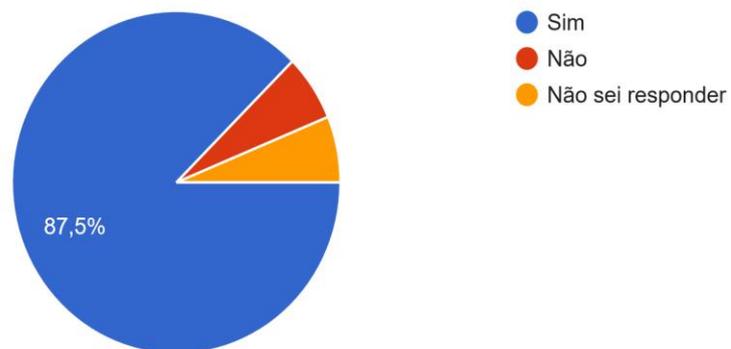
7 - Você considera importante a participação dos diferentes segmentos no processo?

16 respostas



8 - Você considera a sua participação satisfatória de forma a atender as necessidades do processo o qual você está inserido?

16 respostas



APÊNDICE B - TCLE

COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISAS

5504 - UFSCar - Universidade Federal de São Carlos - Telefone: (16)3351-9685
E-mail: cephumanos@ufscar.br Região: Sudeste UF: SP Município de São Carlos
Endereço: Washington Luiz KM 235 - Bairro: Jardim Guanabara - CEP: 13.565-905

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (Resolução 510/2016 do CNS)

UM OLHAR SOBRE AS CONTRIBUIÇÕES DOS MEIOS TECNOLÓGICOS DENTRO DO PROCESSO DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA NA EDUCAÇÃO

Você está sendo convidado (a) como voluntário (a) a participar da pesquisa: “Um Olhar Sobre as Contribuições dos Meios Tecnológicos dentro do Processo de Gestão Democrática e Participativa na Educação”, conduzida por Denise Viola Dalpino Iezzi, sob orientação do Prof. Dr. Douglas Aparecido de Campos.

Esta pesquisa tem por objetivo geral investigar como os meios tecnológicos, como redes sociais e aplicativos, podem contribuir como facilitadores, ou não, dentro do processo de gestão democrática e participativa. E como objetivos específicos, este trabalho considera muito importante analisar esses processos de comunicação e o uso dos meios tecnológicos com a comunidade, observando a periodicidade do uso dessas ferramentas, discutir os resultados sobre quais meios tecnológicos de comunicação e informação são os mais adequados e funcionais, a fim de garantir um processo real, significativo e que surja a partir das necessidades do contexto escolar. Assim, elaborar e motivar ações numa proposta de trabalho colaborativo e facilitador, propondo estratégias de comunicação, através de grupos de estudos com apresentações práticas para facilitar o entendimento e manuseio dos celulares referentes aos aplicativos e redes sociais elencados pelas unidades, incentivando e viabilizando um canal de exercício sobre o uso dessas tecnologias de forma que todo o grupo envolvido possa participar democraticamente dentro da proposta com autonomia e funcionalidade. É preciso identificar, analisar, discutir e investigar a forma com que esses meios são utilizados ou não e se assim forem, se agregam ou não a comunidade escolar às tomadas de decisões e conhecimento das ações da escola enquanto partícipes ativos desse processo.

Você participará da entrevista sob a mediação da professora-pesquisadora Denise Viola Dalpino Iezzi para confrontar os pareceres acerca dos benefícios da pesquisa.

A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido (a) pela pesquisadora, que irá tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo, ou seja, seu nome não será revelado, caso se faça necessário identificar tais participante, usar-se-á letras conseqüentes: coordenador A, coordenador B etc. Este estudo apresenta riscos mínimos e tais riscos poderão ser controlados pelos procedimentos metodológicos da pesquisa. Caso o pesquisador perceba qualquer possibilidade de dano aos participantes, deverá discutir imediatamente com eles para tomar as providências cabíveis e necessárias, asseguradas

no capítulo IV da RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. Se necessário for, poderá ocorrer a suspensão, uma vez que utilizaremos todos os procedimentos éticos para preservar o bem-estar dos participantes. Além disso, os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores. Fica também garantida a indenização em casos de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa de acordo com os termos da Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.

Os resultados esperados com a pesquisa poderão contribuir para o desenvolvimento de gestores e comunidades escolares mais conscientes de seus conhecimentos para a construção de uma escola efetivamente democrática e participativa.

Você receberá uma cópia deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

OBSERVAÇÃO: Mediante a pandemia de Coronavírus em nosso país as entrevistas poderão acontecer remotamente e, sendo assim, poderão ser executadas por meio de reuniões gravadas pelo Google Meet e no Google Classroom com os participantes que tenham acesso à internet e com a devida autorização pelo uso de imagem (Apêndice C), além disso, seguiremos todas as recomendações sanitárias para execução da coleta de dados, conforme protocolos exarados pelas autoridades sanitárias mundiais e regionais.

Mestranda Denise Viola Dalpino Iezzi

Pós-Graduação Profissional em Educação

Universidade Federal de São Carlos

Eu, _____, portador do documento de Identidade _____, declaro que fui informado (a) dos objetivos do presente estudo de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações, entendi os objetivos, riscos e benefícios da participação na pesquisa e concordo com a minha participação nas entrevistas, bem como autorizo o uso de imagem para as filmagens. Recebi uma cópia deste termo de consentimento e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas. A pesquisadora me informou que o projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar que funciona na Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa da Universidade Federal de São Carlos, localizada na Rodovia Washington Luiz, Km. 235 - Caixa Postal 676 - CEP 13.565905 - São Carlos - SP – Brasil. Fone (16) 3351-8110. Endereço eletrônico: cephumanos@ufscar.br
São Carlos, novembro de 2020.

Coordenador

Assinatura da pesquisadora

Local e data: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE C - Termo de Uso de Imagem

**TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA USO DE IMAGEM
(Resolução 466/2012 do CNS)**

Eu, _____, portador da Cédula de Identidade nº _____, inscrito no CPF sob nº _____, residente à Rua _____, nº _____, na cidade de _____, AUTORIZO o uso de imagem sob minha responsabilidade em filme, sem finalidade comercial, para ser utilizada na pesquisa: “Um Olhar sobre as Contribuições dos Meios Tecnológicos dentro do Processo de Gestão Democrática e Participativa na Educação”. A presente autorização é concedida a título gratuito, abrangendo o uso da imagem apenas para análise dos dados coletados. As imagens adquiridas por meio de gravações pelo Google Meet serão descartadas imediatamente após seu uso na pesquisa.

Assinatura do Responsável

APÊNDICE D - Roteiro da Entrevista

A ENTREVISTA

PREZADO (A)

DIRETOR/COORDENADOR/PROFESSOR/FUNCIONÁRIO/PAI DE ALUNO (A)

- Acolhida do entrevistado na reunião: boas-vindas, nome, função/cargo, diálogos que pudessem trazer tranquilidade e segurança no seu primeiro momento para iniciar a entrevista. Auxílio na manutenção da ferramenta tecnológica utilizada na entrevista, quando necessário.
 - Introdução
 1. Apresentação da pesquisadora: nome e instituição de ensino vinculada.
 2. Apresentação do participante: nome, função/cargo, representação dentro da escola.
 3. Apresentação da pesquisa e seus objetivos enquanto pesquisa e relevância social.
 - Questões
 4. Há muito tempo você participa de um Órgão Colegiado e APM escolar?
 5. Como tem sido a sua experiência?
 6. De que forma você acredita que sua participação é útil nesse processo?
 7. Você acha que tem habilidades para acompanhar esse processo utilizando diferentes ferramentas tecnológicas?
 8. Você acredita que as ferramentas tecnológicas podem facilitar a comunicação entre os participantes? Por quê?
 9. Que ferramentas tecnológicas você indicaria para isso e por que?
 10. Você gostaria de fazer alguma colocação ou apontamento em relação ao assunto?
- Sinta-se à vontade para externar suas palavras; o momento é seu.

Observação

Diante da atual situação sanitária do país causada pela pandemia do Coronavírus, as entrevistas aconteceram por meio de reuniões gravadas pelo Google Meet e com a devida autorização de uso de imagem (Apêndice A).

Mantemos total sigilo na identidade dos participantes e sobre as respostas na Entrevista e no Questionário Google Forms.