UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE

Helder Caran Ferreira dos Santos

Variantes para participação social na construção de políticas de gestão universitária no *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco: projeções a reboque da tecnologia da informação e comunicação

Recife
2022

Helder Caran Ferreira dos Santos

Variantes para participação social na construção de políticas de gestão universitária no *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco: projeções a reboque da tecnologia da informação e comunicação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Gestão Pública Para o Desenvolvimento do Nordeste – MGP da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientador: Dr. Jairo Simião Dornelas

Recife

2022

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S237v Santos, Helder Caran Ferreira dos

Variantes para participação social na construção de políticas de gestão universitária no *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco: projeções a reboque da tecnologia da informação e comunicação / Helder Caran Ferreira dos Santos. – 2022.
175 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2022.
Inclui referências e apêndices.

1. Participação social. 2. Gestão universitária. 3. Tecnologia da informação e comunicação. I. Dornelas, Jairo Simião (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2024 – 020)

HELDER CARAN FERREIRA DOS SANTOS

VARIANTES PARA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA CONSTRUÇÃO DE POLÍTICAS DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NO *CAMPUS* DO AGRESTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: PROJEÇÕES A REBOQUE DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Aprovado em: 31/08/2022

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas
Universidade Federal de Pernambuco (Orientador)

_____

Profa. Dra. Rosane Maria Alencar da Silva
Universidade Federal de Pernambuco (Examinadora Interna)

_____

Prof. Dr. André Felipe de Albuquerque Fell
Universidade Federal de Pernambuco (Examinador Externo)

Dedico o presente trabalho, a Deus, como fonte primeira, à minha mãe, Maria Aparecida Ferreira dos Santos, minha Mama África, à minha esposa, Larissa Vieira de Lima Caran dos Santos, e ao meu filho, Petrus Vieira de Lima Caran dos Santos, razões de minha existência, à minha sogra, Nadja Leocádio Vieira, minha segunda mãe, ao meu estimado e perseverante orientador, Jairo Simião Dornelas, às colegas de orientação, Flávia Maria Valença Xavier e Katharine Galdino Maia Gomes Turmina, ao grande amigo, Paulo Henrique Menezes Brasil e à eterna Ana Micheline de Sousa Silva, *in memorian*.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aqui ao empenho e perseverança do professor Doutor Jairo Simião Dornelas na tarefa de realizar minha orientação. Agradeço, também, a gentileza e compreensão da professora Doutora Rosane Maria Alencar Silva e do professor Doutor André Felipe de Albuquerque Fell em comporem a comissão examinadora de minha dissertação. Por fim, agradeço ao MGP-UFPE, à PROGEPE, à CAPES e ao CNPq, pelo apoio à realização deste curso de mestrado.

"Quando os justos florescem,
o povo se alegra;
quando os ímpios governam,
o povo geme."
(Provérbios 29:2)

RESUMO

A presente dissertação se inscreve no rol de trabalhos acerca do uso de artefatos de tecnologia da informação e comunicação como suporte à participação social, tendo como pano de fundo o projetado Conselho Social do Campus do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. Utilizando-se da estratégia do estudo de caso, a presente pesquisa teve como objetivo geral estimar as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. Em termos de metodologia, os dados coletados foram analisados por meio de grade de análise para os documentos e de análise de conteúdo para as entrevistas. As análises buscaram como resultados, uma série de variantes de participação apoiadas em tecnologia da informação e comunicação, que foram desde o uso de videoconferências, até a utilização de formulários eletrônicos. Também foram listadas variantes sem suporte efetivo de tecnologia sendo o uso de ambientes de *coworking* exemplo do que foi listado. todavia, foi enfatizado que a universidade deve garantir os meios necessários à plena realização da tarefa de Conselheiro Social. Como regra geral, pareceu a esta pesquisa que ainda existe o sentimento de distanciamento entre a universidade e a sociedade e que, no que pese a importância relatada no uso da tecnologia da informação e comunicação para diminuir a distância entre essas duas entidades o poder daquelas ferramentas apenas será concretizado se a instituição universitária se colocar em uma postura mais aberta à participação da sociedade em sua estrutura.

Palavras-chave: Variantes para participação; Gestão universitária; Tecnologia da informação e comunicação.

ABSTRACT

This dissertation contributes to the body of literature on the use of information and communication technology artifacts to support social participation, focusing on the proposed Social Council of the Agreste Campus at the Federal University of Pernambuco. Employing a case study strategy, this research aimed to estimate the variants for Social Councilors' participation in the Social Council of the Agreste Campus of the Federal University of Pernambuco, based on information and communication technology, in formulating and monitoring social policies within the management of the Agreste Campus of the Federal University of Pernambuco. Methodologically, the collected data were analyzed using a document analysis grid and content analysis for interviews. The analyses sought to identify various participation variants supported by information and communication technology, ranging from the use of videoconferences to electronic forms. Additionally, variants lacking effective technology support, such as coworking environments, were also listed. However, it was emphasized that the university must ensure the necessary means for Social Councilors to fully carry out their tasks. Overall, this research suggests a prevailing sense of detachment between the university and society. Despite the acknowledged importance of using information and communication technology to bridge this gap, the power of these tools will only be realized if the university institution becomes more open to society's participation in its structure.

Keywords: Participation variants; University management; Information and communication technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 (1)	*Close* de manifestação de rua nos movimentos de junho/2013	15
Figura 2 (1)	O ativismo político por meio de canais digitais	16
Figura 3 (2)	Possibilidades de realização de serviços e de cooperação via tecnologias digitais	21
Figura 4 (2)	Linha do tempo da elaboração do Regimento e do Estatuto Interno do *Campus* do Agreste	24
Figura 5 (3)	Diagrama conceitual da pesquisa	31
Figura 6 (3)	Características das organizações burocráticas públicas e privadas	35
Figura 7 (3)	Conformação conceitual atribuível à gestão pública gerencial	37
Figura 8 (3)	Princípios regentes do novo serviço público	39
Figura 9 (3)	Universidades como instituições complexas	42
Figura 10 (3)	Contribuição dos meios digitais para a ampliação da esfera pública	46
Figura 11 (3)	Interações comunicacionais via redes de computadores em uma organização	49
Figura 12 (3)	Aproximação visual de como se dão, via redes de computadores, os fluxos de comunicação *intra* e *interorganizacional*.	50
Figura 13 (3)	Configuração física de uma *decision room*	53
Figura 14 (3)	Orçamento participativo: a participação social na definição das políticas públicas	60
Figura 15 (3)	Modelo operacional da pesquisa	64
Figura 16 (4)	Opções metodológicas quanto à natureza da pesquisa	67
Figura 17 (4)	Opções da pesquisa	69
Figura 18 (4)	Desenho da pesquisa	70
Figura 19 (4)	Vista aérea do *Campus* do Agreste	71
Figura 20 (4)	Estratégia de execução de uma pesquisa documental	75
Figura 21(4)	Agrupamentos da sociedade civil organizada da cidade de Caruaru	79
Figura 22 (4)	Fases da análise de conteúdo	83
Figura 23 (4)	Modelo de análise de dados da pesquisa	85
Figura 24 (5)	Incremento de uso de tecnologia da informação e comunicação em função da COVID-19	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (3)	Critérios para o processo democrático de gestão	32
Quadro 2 (4)	Principais concepções filosóficas para as ciências sociais	66
Quadro 3 (4)	Roteiro para verificação da pertinência de algumas estratégias de pesquisa	68
Quadro 4 (4)	Protocolo do estudo de caso desta pesquisa	74
Quadro 5 (4)	Vantagens e desvantagens da pesquisa documental	75
Quadro 6 (4)	Tipos típicos de entrevistas	76
Quadro 7 (4)	Vantagens e desvantagens de entrevistas	77
Quadro 8 (4)	Roteiro para a execução de entrevistas	77
Quadro 9 (4)	Vinculações institucionais dos entrevistados selecionados	79
Quadro 10 (4)	Breve perfil dos entrevistados selecionados	80
Quadro 11 (4)	Categorias utilizadas para a análise de conteúdo dos dados das entrevistas	84
Quadro 12 (5)	Legislação a respeito da gestão democrática na universidade pública	88
Quadro 13 (5)	Universidades Federais que mantêm Conselhos Comunitários entre os órgãos superiores	89
Quadro 14 (5)	Universidades Federais que permitem deliberação eletrônica em seus órgãos superiores.	90
Quadro 15 (5)	Universidades Federais que mantêm colegiados de controle fiscal com participação externa	91
Quadro 16 (5)	Universidades Federais que permitem a participação de membros externos em colegiados deliberativos	92
Quadro 17 (5)	Instituições Federais escolhidas a estudo por atenderem aos parâmetros integrantes da pesquisa	93
Quadro 18 (5)	Elementos estipulados à atuação do Conselho Social e seu estágio de implementação	95
Quadro 19 (5)	Atributos requeridos às aplicações de comunicação para melhor interação à distância entre os Conselheiros Sociais	106
Quadro 20 (5)	Requisitos desejados de uma ferramenta tecnologia da informação e comunicação para reuniões *online*	106
Quadro 21 (5)	Contribuições do uso de tecnologia da informação e comunicação para a participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste	114
Quadro 22 (5)	Variantes para participação sem suporte de tecnologia da informação e comunicação no Conselho Social do *Campus* do	116

	Agreste	
Quadro 23 (5)	Variantes para participação via tecnologia da informação e comunicação no Conselho Social do *Campus* do Agreste	117
Quadro 24 (6)	Avaliação do cumprimento dos objetivos	122

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 15

2. CONTEXTO DA PESQUISA 20

2.1 AMBIENTE 20

2.2 CENÁRIO 22

2.3 PROBLEMA 25

2.4 OBJETIVOS 28

2.4.1 Objetivo Geral 28

2.4.2 Objetivos Específicos 28

2.5 JUSTIFICATIVA 29

3. INCURSÃO PELA LITERATURA DE APOIO 31

3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA 31

3.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS 34

3.2.1 Estrutura de Poder e Legalidade 34

3.2.2 Aspectos Burocráticos 35

3.2.3 Gestão Pública Gerencial 36

3.2.4 Novo Serviço Público 38

3.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS 40

3.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO 45

3.4.1 Infraestrutura Para Tecnologia da Informação e Comunicação 47

3.4.2 Redes de Computadores 48

3.4.2.1 *Electronic Meeting Systems* 51

3.4.2.2 *Web* 2.0 54

3.4.2.3 Redes Sociais Virtuais 55

3.4.2.4 *Groupware* 56

3.5 PARTICIPAÇÃO 58

3.5.1 Participação Política 58

3.5.1.1 Participação Social 59

3.5.1.2 Participação eletrônica 61

3.6 GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA 62

3.7 MODELO OPERACIONAL DA PESQUISA 63

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO 66

4.1 OPÇÕES DE PESQUISA 66

4.2 DESENHO DA PESQUISA 69
4.3 O CASO SELECIONADO 71
4.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO 73
4.5 COLETA DE DADOS 74
4.5.1 Pesquisa Documental 74
4.5.2 Entrevistas 76
4.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS 81
4.7 CUIDADOS METODOLÓGICOS 85
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 87
5.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS DOCUMENTOS 87
5.1.1 Marcos de regulamentações acerca de Conselhos Sociais 87
5.1.2 Regramento para Conselhos Sociais em Universidades Federais 89
5.1.3 Estágio de implantação dos Conselhos Sociais em Universidades Federais 94
5.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS 96
5.2.1 A noção sobre democracia e gestão democrática no *Campus* do Agreste 96
5.2.2 Inventariando a infraestrutura de tecnologia da informação no *Campus* do Agreste 102
5.2.3 Estágio atual de implantação do Conselho Social no *Campus* do Agreste 108
5.2.4 Formas de participação no Conselho Social e deste na gestão acadêmica do *Campus* do Agreste 111
5.2.5 Variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste 113
6. CONCLUSÃO 119
6.1 SÍNTESE DA PESQUISA 119
6.2 CONFRONTO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS 121
6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA 123
6.4 TENDÊNCIAS PARA CONTINUIDADE 124
REFERÊNCIAS 126
APÊNDICE A 148
APÊNDICE B 150
APÊNDICE C 155
APÊNDICE D 175

1. INTRODUÇÃO

Como eco de movimentos reivindicatórios organizados que eclodiram em todo mundo a partir de 2013, massas de brasileiros impulsionadas por sentimentos similares vêm questionando o lugar político a elas designado pela organização legal em vigor (DI FELICE; PEREIRA; ROZA, 2018).

Pelo olhar dos autores citados, tais movimentos repercutiram vozes que exigiam maior abertura às suas exigências, convergindo para que a gestão da coisa pública lhes garanta maior transparência e debate a respeito do que é feito com os recursos que pertencem a todos, assim como clamando pela garantia de espaço para sua participação.

Acerca desta última constatação, Soares *et al.* (2019) analisando as manifestações dos caminhoneiros ocorridas no Brasil em 2018, afirmam que aqueles indivíduos, assim como os indivíduos dos movimentos de junho de 2013, ao fazerem uso da Internet e de plataformas de comunicação *online,* enredaram-se em uma experiência coletiva a partir de interesses em comum que exerceu pressão sobre os gestores públicos. Este fato foi ratificado pelo trabalho de Santos (2021), para quem o uso de procedimentos de comunicação autônoma e alternativa por meio da Internet, possibilitou que as manifestações virtuais se imbricassem com aquelas presenciais.

Figura 1 – *Close* de manifestação de rua nos movimentos de junho/2013.

Fonte:https://guiadoestudante.abril.com.br/estudo/manifestacoes-de-junho-de-2013-relembre-fatos-importantes.

Paula e Keinert (2016) afirmam que as manifestações de junho de 2013 podem ser lidas como um marco da insatisfação do povo brasileiro, bem como uma clara demanda da sociedade por maior participação popular na gestão e formulação das políticas públicas.

De fato, segundo aquela dupla de articulistas, esses movimentos trouxeram à tona o descontentamento dos brasileiros com o modelo em que a gestão da coisa pública fica restrita a um pequeno grupo, em geral não representativo da totalidade de diferentes visões de mundo. Ainda para aquelas autoras, isto gerou pressões que podem ser lidas como anseios da população para que a gestão pública desloque seu eixo daquilo que elas chamaram de matriz *estadocêntrica*, na qual o público localiza-se no Estado, para o que batizaram de matriz *sociocêntrica*, definindo-a como aquela surgida nos anos 1980, e que traz maior abertura à sociedade, incluindo-a no conceito de público. Particularmente, esta última, ainda segundo o duo de autoras mencionado, é viabilizada pelos avanços da tecnologia da informação e comunicação (TIC) e nela defende-se a maior aproximação da gestão pública com a sociedade, com a cidadania e com a democracia. Em acordo com esta afirmação, Mota (2022) ponderou que as ferramentas de TIC facilitam a distribuição de informações ao cidadão e este último, por sua vez, tem mais subsídios para reivindicar mais participação na construção e gestão do Estado.

Em vera, na visão de Santaella (2013), os avanços tecnológicos que têm sido experimentados nas sucessivas décadas, em especial desde os anos 1990, quando a Internet passou a ser de pessoas, vêm apresentando desdobramentos que se refletem na realidade presencial e, inclusive, na agenda de preocupações do governo. Ainda para aquela autora, tais avanços avançaram ao ponto de reconfigurarem as relações, inclusive possibilitando o engajamento político nas redes digitais, também chamado de ativismo digital ou *ciberativismo.* Nesse ponto, Ronchete (2021) pareceu concordar com a autora anterior, ao definir este último conceito como sendo o uso politicamente motivado da Internet com a finalidade de politização de certos movimentos.

Figura 2: O ativismo político por meio de canais digitais.

Fonte: https://www.agendartecultura.com.br/cultura/ativismo-hashtags-alcances-limites-militancia-online/.

Esses avanços culminam no que Lévy (2018) denominou de esfera pública do século XXI, que é acessada através da adoção massiva das mídias digitais, é renovada e fruto das transformações que a técnica trouxe sobre as formas de interação e das dinâmicas sensoriais e perceptivas. Ademais, traz consigo uma cultura de interação e de manipulação, na qual, agora, os atores da comunicação assumem os papéis de emissor e receptor ao mesmo tempo e não mais separadamente (DI FELICE, 2014; LOPES, 2022).

Em complemento, para tentar resolver problemas de gestão da órbita governamental e da Administração Pública em geral, resolveu-se adotar práticas vencedoras da iniciativa privada, para conduzir a gestão das organizações públicas (PAULA, 2005), no bojo da chamada nova gestão pública (NGP), que no Brasil foi estruturada sob o corpo da gestão pública gerencial, e contempla forte uso de TIC. Em adição, aquela autora defende que a NGP, e seu cognato *gerencialismo,* adotada no Brasil permitiu automatizar, manter o foco em eficiência, reduzir o quadro de pessoal necessário para a realização de tarefas, além de facilitar o controle e a vigilância.

Em contraposição àquele pensamento derivado do meio empresarial, Denhardt e Catlaw (2017) sugeriram a abordagem denominada novo serviço público (NSP), que tem como mote servir, não dirigir. Segundo estes autores, esta abordagem coloca os usuários do serviço público no centro da gestão, considerando-os cidadãos, não consumidores e, dessa forma, esta abordagem busca fomentar uma noção compartilhada de serviço público.

Antecipando-se a esta moderna discussão, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996) definiu, entre outras questões, em seu Artigo 56, que as instituições públicas de ensino superior, incluídas aí as instituições federais de ensino superior (IFES), devem obedecer ao princípio da gestão democrática, assegurando a existência de órgãos colegiados deliberativos, nos quais haja a participação de segmentos da própria instituição e da sociedade, identificável como participação social.

A participação social, para Santos, Salgado e Silva (2016), tem como pressupostos o envolvimento da sociedade e a possibilidade de cogestão na Administração Pública e tal engajamento é primordial para a formulação, a implementação e a avaliação dos programas e das políticas públicas. Nessa direção, Barbosa (2015) afirma que a participação inclui discussões acerca de transparência e *accountability*, sendo considerada um direito humano, além de estar ligada à governabilidade democrática e aos direitos de cidadania, moção bastante sintonizada com a perspectiva narrada nos fatos de abertura desta seção.

Frente a tais movimentações, a Administração Pública, mesmo refratária à totalidade das inovações, como insinuado por Thapa *et al.* (2015), moderniza-se no sentido de garantir avanços em diversos segmentos, tanto que Gohn (2018) afirma que o governo federal discute o projeto de lei sobre a participação social desde 2013.

Também nesse limiar e nesta última rota, situa-se a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), pessoa jurídica de direito público integrante da Administração Pública autárquica (UFPE, 2019), que é regida, assim como todos os demais órgãos públicos, em obediência às leis (BRASIL, 1967), inclusive àquelas que versam sobre como estas instituições devem ser geridas. A instituição em questão fez brotar mais recente, após sua *Estatuinte*[1], em seu escopo de funcionamento, a possibilidade de reuniões através de videoconferência ou tecnologia, norma que viabilizou a instalação do chamado Conselho Social (UFPE, 2019).

Dessa forma, seguindo uma das vertentes mais vanguardistas de uso da TIC (GOHN, 2018; DE SOUZA; NUNES, 2021), e que se afina com a abordagem do novo serviço público (NSP), viabiliza-se a possibilidade de o computador mediar a presença do cidadão no processo de gestão da UFPE. Essa mediação aliada à participação social, que nesse caso pode ser caracterizada como participação eletrônica, corresponde, segundo Sæbø, Rose e Flak (2008), a um processo participativo, deliberativo, orientado à decisão e facilitado por tecnologia. Concordando com o trio de autores anterior, Alarabiat, Soares e Estevez (2021) afirmaram, ainda, que a participação eletrônica traz a possibilidade de fortalecer o relacionamento do governo com os cidadãos, de aumentar a transparência governamental, bem como de incrementar a inclusão social e a democracia na sociedade.

Todavia, o acoplamento entre a tecnologia da informação e comunicação e a participação não é automático (GORDON; GORDON, 2006; RAINER; PRINCE, 2022), sendo a conjugação desse binômio melhor aceita em ambientes universitários, por sua natural multilateralidade processual[2], que envolve a comunicação entre seus diversos segmentos para a realização de diversos processos decisórios (BORGES, 2020), o que não impede, no

[1] Processo formalizado em 2012, através da publicação da portaria 1965 de 18 de maio de 2012 (UFPE, 2013), cuja finalidade foi reformular o Estatuto, que datava de 1975, em acordo com os novos tempos, de modo democrático, plural e moderno, adequando-o ao processo de internacionalização, intensificando o relacionamento com a sociedade e aprimorando a administração interna.

[2] Aqui se entende multilateralidade processual da universidade, conforme Borges (2020), como a maneira pela qual a comunicação entre os diversos atores universitários, internos e externos, é desenvolvida de modo a influenciar o processo decisório na instituição universitária.

entanto, de se destacarem problemas em relação às comunicações interna e externa e com a sociedade.

Assim, considerando que a legislação preconiza que a gestão universitária deve ser democrática e que para tal fim, o paradigma que deve ser adotado é o da representatividade social, inclusive com influência sobre a gestão, aqui se buscará analisar como a TIC pode contribuir para que o Conselho Social tenha mais representatividade na gestão de um *Campus* universitário e que essa última seja mais atual e dinâmica pelo enfoque social, com mais participação social e por diferentes variantes de participação[3].

Para tanto, a dissertação em tela, que se propôs a conduzir pesquisa nesta linha, se estruturou em seis capítulos, sendo este primeiro, de feição introdutória no qual foram traçadas as linhas gerais do trabalho e versado o contexto, que compõe o capítulo segundo, no qual se buscou aprofundar as grandes linhas expostas na introdução. Já no terceiro capítulo, foi revisada a literatura com breve exposição acerca de gestão democrática, organizações públicas, tecnologia da informação e comunicação, participação, fechando com uma mirada acerca da gestão participativa. Um quarto capítulo foi destinado aos aspectos metodológicos da pesquisa e no quinto capítulo foram realizadas a análise e a discussão dos dados e, por fim, em um último capítulo se apresentaram as conclusões da pesquisa.

3 Expressão utilizada nesta pesquisa para se referir às múltiplas opções mediadas por tecnologia da informação e comunicação, por meio das quais os cidadãos podem participar em colaboração com a gestão do poder público, além de meios alternativos de participação, quando o contexto não permitir a utilização de TIC.

2. CONTEXTO DA PESQUISA

Neste capítulo foi situado o ambiente da pesquisa e suas vinculações com a temática de modo a destacar elementos contextuais para a melhor elucidação da perspectiva mostrada na introdução deste texto.

2.1 AMBIENTE

Conforme o exposto por Santaella (2021), os avanços tecnológicos que têm sido experimentados nas últimas décadas, em especial desde o final dos anos 1990, vêm apresentando desdobramentos que se refletem na sociedade e, inclusive, na estrutura do Estado. Ainda segundo aquela autora, tais avanços chegaram ao ponto no qual aparelhos tecnológicos utilizados para interação entre humanos e máquinas têm se tornado uma segunda natureza, tamanha a sua incorporação ao cotidiano, de modo que até a relação política passou a ser mediada pelas tecnologias digitais. Tal fato evidencia a preponderância de um *ciberespaço* proposto por Lévy (1999) e remete à evolução da indústria da computação e de seus entes tecnológicos.

De fato, conforme a visão de Roza (2017), bem como explanado também por Moreira, Myszynski e Doti (2021), em pleno século XXI, a tecnologia da informação e comunicação desenvolve-se em um ritmo acelerado, tornando críveis coisas que há tempos a cultura *pop* outorgava como pretensas maravilhas que o futuro reservaria à humanidade[4].

Nessa direção, Silva e Sartore (2015) assentem com o poder da tecnologia da informação e comunicação revolucionar a produção do conhecimento e defendem essa afirmação a partir da perspectiva de que o uso da TIC, para mediar a cooperação e a interação, tem o potencial de enriquecer o coletivo de um grupo. Corroborando com a visão defendida por aquela dupla de autoras, Arrelias, Bernardo e Oliveira (2022) afirmam as ferramentas de TIC permitem produzir conhecimento sob novas formas, mais colaborativas, e baseadas em diálogo e na busca do consenso.

Seguindo esse caminho, uma vez que as relações humanas têm sido mediadas por tecnologias digitais, e em especial por artefatos de TIC, os espaços reais são aumentados (LEMOS, 2023), fator que faz surgir uma *cibercultura* (LÉVY, 1999). Dessa forma, se faz

[4] Em desenhos como Os *Jetsons* (HANNA; BARBERA, 1962) ou filmes como o "De volta para o futuro 2" (ZEMECKIS; GALE, 1989).

necessário que também se pense em meios pelos quais se garanta a possibilidade de participação e de consulta ao cidadão, através das plataformas digitais e se repense até mesmo a relação entre o Estado, incluindo seus órgãos, e o cidadão, formando um todo conectado como mostra a figura 3.

Figura 3: Possibilidades de realização de serviços e de cooperação via tecnologias digitais.

Fonte: https://www.tehrantimes.com/news/432893/E-government-a-new-opportunity-that-should-be-seized.

Nesta vasta conexão, os próprios cidadãos têm buscado organizar seus atos utilizando convocações *online*, como defendido por Gohn (2018, p. 7), para quem as manifestações dos "novíssimos movimentos ou coletivos", a exemplo do precursor movimento de junho de 2013 no Brasil, foram organizadas dessa forma.

A busca por participação social, que para Milani (2008) também pode ser denominada de participação dos cidadãos, participação popular, participação democrática, participação comunitária e outros tantos vocábulos, refere-se à ação de incluir cidadãos e organizações da sociedade civil (OSC), nos procedimentos deliberativos de determinadas políticas públicas.

A seu turno, Silva (2015) defende que no Brasil a literatura que trata da luta dos movimentos sociais pela participação popular, apresenta dois momentos de maior destaque:

- O primeiro relativo às reivindicações pela maior abertura a tal participação, que remonta ao final da década de 1970;
- O outro fica por conta dos embates pela transição democrática e pela participação cidadã.

Nessa direção, Farias e Martins (2016) defendem que a abertura democrática conquistada na década de 1980, permitiu que durante a Assembleia Nacional Constituinte fossem apresentadas as emendas populares, a partir da atuação dos movimentos sociais, que criaram instituições e mecanismos de participação popular.

Na esteira dessa participação popular, a Constituição Federal de 1988 instituiu a gestão democrática do ensino público na forma da lei, em seu Artigo 206, Inciso VI. Assim, deve haver a participação da sociedade nos órgãos colegiados das instituições federais de ensino superior (IFES), conforme fixa a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (BRASIL, 1996), de modo que as IFES devem obedecer ao princípio da gestão democrática.

Entretanto, Rodrigues e Araújo (2017) denotam a desigualdade da sociedade brasileira, inclusive quanto ao acesso às instâncias de deliberação e de participação, situação que espraia seus reflexos tanto nas organizações públicas em geral, quanto nas universidades públicas em particular. Aquelas autoras reforçam o fato de que tal lógica de exclusões está arraigada também nas IFES, de modo que se há a pretensão de incorporar nessas entidades, como valor da sociedade brasileira, a democracia, então há a necessidade de envolver variadas organizações, com o fulcro de promover a participação dos variados segmentos comunitários, tendo como alicerce tanto a prática de gestão participativa quanto sua implementação extensiva via artefatos de TIC.

2.2 CENÁRIO

A Constituição Federal (BRASIL, 1988) garantiu a participação social em vários segmentos e ações sociais de modo a enfatizar a gestão democrática em várias atividades do âmbito da administração pública.

De modo mais específico, a LDB (1996) preconizou que os órgãos colegiados das IFES devem ser abertos à participação de integrantes de vários setores da sociedade, regendo-se pelo princípio da gestão democrática.

Aqui se destaca o duplo papel inerente aos docentes das IFES, denominado por Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016) como professor-gerente, o qual se define como a necessidade que os docentes das universidades têm de exercer tarefas de gestão, sem abdicar de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão. Aquele trio de autores continua sinalizando que tal *multiatividade* acaba por ser demarcada por um contexto de grande complexidade, para o qual o professor-gerente não recebe a devida formação e fica sob a pressão de apresentar resultados satisfatórios quanto ao exercício da gestão.

Nesta direção, por integrar a administração pública autárquica, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), que é, conforme seu Estatuto e Regimento (2019), pessoa jurídica de direito público, deve ser regida em obediência às leis, do mesmo modo que todos os órgãos públicos (BRASIL, 1967).

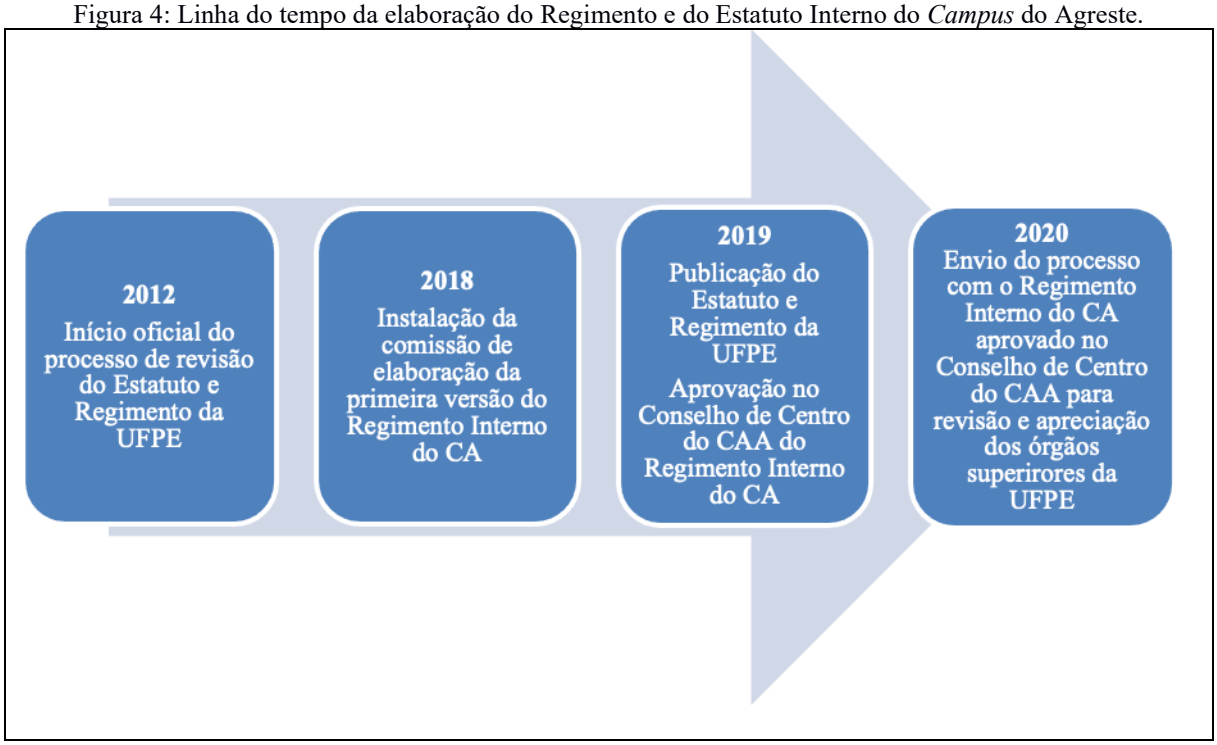
Seguindo a trilha configurada no parágrafo anterior, em 2019, a UFPE após intensas discussões em sua comunidade à luz da Metodologia para Elaboração do Novo Estatuto da UFPE (BO 15, 2013; BO 67, 2019), aprovou seu novo Estatuto, o qual prevê a formação e implementação de um Conselho Social (CONSOL), ainda de caráter meramente consultivo, mas que derivaria para a função de contribuir com a formulação de políticas sociais institucionais da universidade. Ainda segundo o Estatuto aprovado, o comparecimento às reuniões dos órgãos colegiados pode ocorrer de modo mediado em ambiente virtual, através de videoconferência ou tecnologia equivalente.

Detalhadamente, na UFPE, o *Campus* do Agreste (CA) é fruto da adesão, em 2005, dessa IFES à interiorização das instituições federais de ensino superior empreendida pelo governo federal (UFPE, 2005). Dentro do bojo dessa política de expansão e de interiorização do ensino superior também foram incluídas diretrizes com a previsão de políticas sociais na direção de ampliar a inclusão e a assistência estudantil, posto que se consideravam as acentuadas desigualdades regionais (BRASIL, 2007). É importante frisar que o CA, conforme Silva e Cunha (2021), tem grande importância para a oferta de ensino superior de boa qualidade para os municípios da região onde a instituição está localizada, além de ter sido instalado em uma cidade de que é um polo econômico e tecnológico para a região.

Com relação ao *Campus* do Agreste da UFPE, em 2018 sua diretoria publicou portaria interna designando comissão para elaborar a primeira versão do Regimento Interno do *Campus* em consonância com o Novo Estatuto geral da universidade, sendo criado, também um Conselho Social para o CA (CA-UFPE, 2018).

Em 2019, esta unidade acadêmica abriu consulta à comunidade acadêmica, para que a mesma apresentasse suas contribuições ao texto base (CA-UFPE, 2019). Após os procedimentos de elaboração e de abertura às contribuições da comunidade do *Campus,* o texto resultante, até o momento em que esta dissertação foi escrita, passa por procedimentos relativos à sua revisão pelas instâncias superiores da Universidade.

Figura 4: Linha do tempo da elaboração do Regimento e do Estatuto Interno do *Campus* do Agreste.



Fonte: Baseado em UFPE (2013; 2018; 2019; 2020).

Sabe-se, no entanto, que a estrutura sugerida para o referido Conselho Social será composta por vários grupos além daqueles que compõem a coletividade do *Campus* do Agreste, estando projetadas representações do governo local, de organizações econômicas e de classe profissional e, por último, de movimentos sociais, organizações não governamentais (ONG), organizações comunitárias, sociais e religiosas. Nas condições apuradas até então, pode ser percebida a heterogeneidade que terá o desenho urdido para a composição de representantes da sociedade civil, antevendo-se, de soslaio, problemas quanto à comunicação dos integrantes do grupo.

Para fins da dissertação ora apresentada e resguardando as proporções das atribuições e jurisdições desempenhadas por cada Conselho, considera-se que os colegiados

universitários, em especial o Conselho Social do *Campus* do Agreste da UFPE, objeto desta pesquisa, podem ser equiparados aos Conselhos Municipais[5].

Aqui é adicionada a emergência da COVID-19[6] ao nível de pandemia como mais um elemento com vistas à contextualização do cenário da presente pesquisa. Para Saraiva, Oliveira e Morejon (2020), aquela pandemia trouxe consigo muitas dificuldades para a realização das práticas de Ciência, Tecnologia e Inovação, uma vez que os membros de institutos de pesquisa e das universidades foram enredados em uma crise socioeconômica comparável a um cenário de guerra. Ainda conforme aquele trio de articulistas, a necessidade de restrição das interações sociais diretas, com quarentena em alguns casos, casou redução da atividade econômica e da realização presencial de eventos acadêmicos, como importantes Congressos, que passaram a ser realizados com suporte de TIC. Destaca-se, ainda, que conforme defendido por Panizzon, Costa e Medeiros (2020), durante o contexto da COVID-19 as universidades federais, por meio do Sistema Federal de Educação Superior, participaram ativamente da criação de variadas soluções para as barreiras impostas pelo contexto sanitário, assim, demonstrando sua importância no provimento de soluções úteis à comunidade local e global.

Assim, na subseção seguinte, será delineado o problema a partir do qual foi despertada a inquietação que orientou a presente dissertação.

2.3 PROBLEMA

Graças às manifestações de 2013 e de 2016, durante as quais vários atores sociais ocuparam escolas, universidades públicas e ruas, ficaram patentes as reivindicações políticas que tais grupos ecoaram, as quais podem ser traduzidas em necessidade de mais participação política, acontecimento que Gohn (2018) chamou de democracia digital. Ainda conforme essa autora, esta conjunção participativa seria uma amálgama de democracia representativa com a democracia direta suportada por tecnologias *online*.

Em vera, como defendem Tavares e Vieira (2019), bem como Lim e Yigitcanlar (2022), a junção entre participação política e TIC suscita uma ampliação das possibilidades de

[5] Benelli e Costa-Rosa (2012) defendem que Conselhos Municipais são órgãos que, derivando da abertura à participação política e social do cidadão inseridas pela Constituição de 1988, permitem o engajamento da população no desenho de políticas públicas baseadas nas garantias constitucionais de cidadania.

[6] Segundo Iser *et al.* (2020), a COVID-19 é uma Síndrome Respiratória Aguda Grave causada pelo coronavírus 2, tendo aparecido pela primeira vez em 2019 em Wuhan, na China.

participação cidadã nos Conselhos, posto que o entrelaçamento entre democracia participativa e democracia eletrônica (ou democracia digital 4.0) tem a possibilidade de aperfeiçoar os mecanismos de participação popular. Os autores aludidos anteriormente concluem, afirmando que este tipo de democracia eletrônica é aquele que surge do alinhamento do contexto democrático com os artefatos de TIC, bem como com as técnicas de engenharia de *software* e argumentam que no entrelaçamento democrático defendido, ampliam-se as perspectivas de alcance e a diminuição de barreiras à participação cidadã, particularmente no contexto dos Conselhos Municipais, que como *pré-falado*, emprestam semelhança ao Conselho Social que se quer estudar.

Aqui importa enfatizar que o Conselho Social a ser instalado no *Campus* do Agreste da UFPE, trata-se de um foro que tem a finalidade de contribuir com a construção das políticas sociais institucionais do *Campus*. Constitui um movimento inicial em direção ao atendimento do princípio da gestão democrática previsto pela LDB, e por ter em sua composição representações da sociedade civil ecoa a participação cidadã que permeia a Constituição de 1988 e se sintoniza com o contexto antes aludido.

Na concepção da peça estatutária, este Conselho Social foi mirado como democracia participativa, configurando oportunidade para que a instituição dê respostas ao que Santos (2005) denominou de crise institucional da universidade. Não o implementar seria um aprofundamento do retrocesso em relação à exigência da LDB.

Evitando este contraponto, de fato, consoante a reorganização estatutária (*Estatuinte*) levada a cabo na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2019), o *Campus* do Agreste dessa instituição federal de ensino superior buscou projetar o seu Conselho Social como instância representativa da sociedade para contribuir com a construção de políticas sociais.

Para além da heterogeneidade já explicitada antes, isto é, ter componentes não só da academia como dos mais variados setores da sociedade e considerando, ainda, que os possíveis Conselheiros também se distribuem geograficamente, compreende-se que tal fato pode se traduzir em dificuldades esporádicas para a boa comunicação. Ainda, sopesando que a atual infraestrutura de TIC implantada na UFPE, bem como no CA, não foi desenvolvida com o fim de capturar ambientes dispersos, a solução alternativa que se vislumbra no próprio Regimento em construção, que prevê o uso de TIC como possibilidade admissível para oferecer respostas e para se obter o melhor aproveitamento das deliberações, pode não trazer o desempenho esperado às reuniões projetadas.

Realmente, embora a infraestrutura de artefatos digitais de informação e comunicação da UFPE conte, desde o ano de 2019, com um acesso institucional à plataforma *GSuite*® da *Google* (UFPE, 2019), que disponibiliza ferramentas para reuniões virtuais como o *Google Meet*®, esta parece não ter performance adequada para suporte efetivo ao uso por membros externos, pois, como consta no *site* de atendimento da própria instituição (UFPE, 2017), o usuário deve estar cadastrado em algum dos sistemas de gestão acadêmica da universidade (SIG@ ou SIGAA), além de ter de executar uma série de passos para seu *autocadastro*.

Ademais, os Conselheiros Sociais em Caruaru podem não ter acesso a uma conexão Internet de boa qualidade ou terem apenas acesso a equipamentos inadequados ou *software* incompatível, ratificando o que defendem Rocha *et al.* (2020), quanto à falta de inclusão digital e desigualdades sociais para uso de ferramentas de TIC no Brasil, dado também mapeado em fonte externa de órgão de acompanhamento de redes no brasil (NIC.BR, 2021). Dessa forma, e naquelas condições, os integrantes do Conselho Social poderão não participar a contento das reuniões em meio virtual e, consequentemente, terão reduzido o escopo de participação efetiva na construção das políticas sociais para o *Campus*.

Nessa conjunção, surge um problema que é como permitir que os Conselheiros Sociais estejam presentes e participem decididamente da formulação e acompanhamento de políticas sociais no escopo da gestão universitária em condições precárias de infraestrutura de rede e de tecnologia da informação no cenário descrito.

Desse problema decorre uma questão associada à intenção de gerar formas alternativas de participação, taxadas de variantes, valendo-se da TIC, enunciada como: quais variantes para participação dos Conselheiros no Conselho Social baseadas em TIC podem ser idealizadas para tornar efetiva a construção de políticas sociais na gestão do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco?

A fim de concretizar tal tarefa, como se pode depreender, estudar-se-á o caso do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, tendo por norte os objetivos, geral e específicos, elencados na seção seguinte, importando caracterizar variantes para participação social como sendo as várias possibilidades de participação dos Conselheiros sociais no Conselho Social mediada pelos artefatos de TIC, ou de modo alternativo, quando da ausência destes.

2.4 OBJETIVOS

Com a intenção de direcionar o esforço de pesquisa em tela, faz-se necessário fixar o objetivo geral, que esta dissertação trilhou. Por esta senda, também têm grande importância os objetivos específicos que derivam daquele mais geral, pois estes são partes menores que auxiliam na concretização daquele.

2.4.1 Objetivo Geral

Define-se como objetivo geral traçado para este trabalho, delinear as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco.

2.4.2 Objetivos Específicos

Considerando-se o cenário de execução da pesquisa, o *Campus* do Agreste da UFPE, e o desdobramento do objetivo geral outrora mencionado, têm-se como objetivos específicos:

- Inventariar a estrutura de tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos para a monitoração da implantação de atividades funcionais no *Campus* do Agreste;
- Avaliar o estágio atual de implantação do Conselho no *Campus* do Agreste;
- Analisar formas de participação do Conselho Social na construção das políticas sociais do *Campus* do Agreste;
- Estimar o potencial de uso da tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos com relação à criação de variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste.

O palco de execução deste ato de pesquisa é o *Campus* do Agreste que, hoje em dia, como dito anteriormente já tem delineamento de formulação para funcionamento do Conselho Social.

Em sequência, seguindo indicativo de Silva e Porto (2016), que pregam que a justificativa para uma pesquisa deve indicar a importância de se investir recursos na mesma, ao sabor de sua adequação, de sua necessidade, de sua oportunidade e de sua viabilidade, são

enumerados os motivos para se considerar a presente investigação como academicamente exequível.

2.5 JUSTIFICATIVA

De início, considera-se instigante o modo como o uso crescente de tecnologia da informação e comunicação na esfera pública tem remodelado a forma dos cidadãos se relacionarem, inclusive criando modernos modos de se fazer militância (SANTAELLA, 2013; GOHN, 2018). Assim, considerando-se o potencial transformador do tema, pensou-se ser importante pesquisar seus desdobramentos no âmbito das instituições universitárias públicas.

Quanto à adequação, a presente dissertação está inserida no âmbito da gestão pública, pois como ressaltam Pimentel *et al.* (2019), constitui uma preocupação legítima, dentro do campo das políticas públicas averiguar se os Conselhos de Gestão permitem uma participação qualificada em seus âmbitos, como se esboça fazer neste estudo.

Por outro lado, como ressaltam Szarek-Iwaniuk e Senetra (2020), os artefatos de TIC, principalmente aqueles que se enquadram na categoria de *groupware*, têm desempenhado um importante papel para a participação social, inclusive remodelando o funcionamento de organizações públicas, o que aproxima esta dissertação aos tópicos de pesquisa estudados pelo Núcleo de Estudos e Pesquisa em Sistemas de Informação (NEPSI) da Universidade Federal de Pernambuco, do qual os envolvidos diretamente com este documento fazem parte.

A seu turno, Gohn (2018) e atesta que os setores da sociedade que foram às ruas nos anos de 2013 e de 2016, organizaram-se através das ferramentas de TIC para manifestarem seu descontentamento com a condução da gestão de gestão pública no Brasil, a qual não permitia participação massiva na definição das prioridades a serem seguidas pelas organizações públicas. Ainda segundo aquela pesquisadora, as próprias universidades foram tomadas pelos protestos dos estudantes, organizados através daqueles mesmos meios digitais. Dessa forma, soa cativante realizar a investigação destes referidos meios no sentido de que se possa permitir estimar variantes para participação social na estrutura de Conselhos Universitários a reboque da TIC, estudadas a partir do caso do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, e isto, quer se crer, empresta atualidade à pesquisa proposta.

Os anseios de setores da sociedade por maior participação, relatados no parágrafo acima, aliados ao atual movimento de implantação de um Conselho Social no *Campus* do

Agreste (CA, 2019), aparentam trazer a oportunidade deste centro aderir a condução de sua gestão àquilo que está pautado na LDB (BRASIL, 1996) e esta já seria uma justificativa aplicada para realizar esta pesquisa.

Além do exposto acima, justifica-se o *Campus* do Agreste como campo de pesquisa pois, como salientam Silva e Cunha (2021), pela cidade de Caruaru ser um polo de convergência econômica e da importância da instituição para a região do agreste pernambucano, desde a implantação daquela estrutura universitária para o desenvolvimento local. A dupla de autoras ainda ressalta que a instalação do CA permitiu uma gama de possibilidades de pesquisas associadas às lacunas tecnológicas de sua localidade e da região, na medida em que forma quadros que experienciam a realidade local.

Acredita-se, também, ser oportuno à pesquisa o momento singular, que terá a possibilidade de incluir artefatos de TIC como suporte à participação dos Conselheiros, a fim de se descobrir como tal amálgama de fatores pode contribuir com o atendimento ao regramento legal.

Ademais, não foram substancialmente encontradas pesquisas em repositórios relacionados à administração pública, no que tange à gestão administrativa no nível universitário e especificamente sobre a temática do fortalecimento dos Conselhos Sociais de universidades, a partir da participação incrementada pelo uso de tecnologia da informação e comunicação, o que pode denotar que a mesma é pouco explorada, e tal fato torna justificável o estudo, do tema no *front* acadêmico e contributiva a sua execução, servindo, eventualmente, mesmo a outras entidades públicas que anseiam por maior participação social.

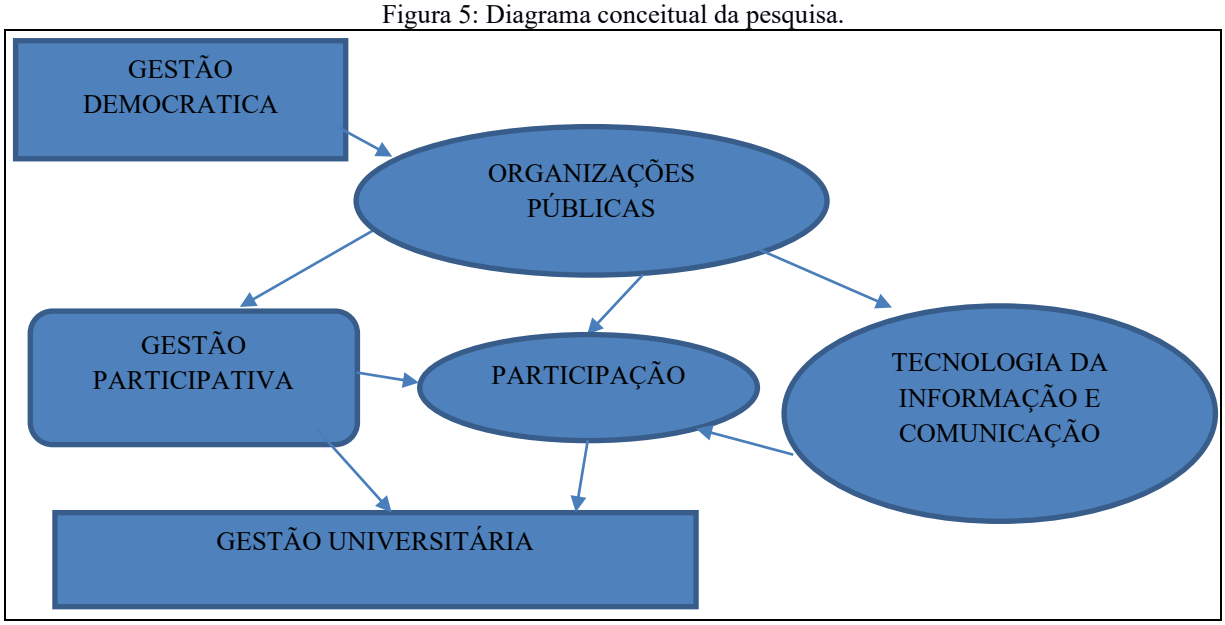
Por fim, o ideário do pesquisador, servidor que trabalha diretamente com o atendimento ao público e é militante por uma maior democratização do poder público no *Campus* do Agreste, conota motivações adicionais pela conveniência e acessibilidade em campo de pesquisa, arroladas também como uma justificativa para entender como se deslindam tais fenômenos.

Após apresentado o rol justificativo que apoia o desenvolvimento da presente dissertação, em seguida será apresentada uma breve investigação do que tem sido construído pela academia sobre os temas caros a esta dissertação.

3 INCURSÃO PELA LITERATURA DE APOIO

Neste capítulo serão conceituados e discutidos, à luz da literatura disponível e acessível, os conceitos caros ao bom entendimento e desenvolvimento da presente dissertação. Exibem-se quatro seções e seus desdobramentos: organizações públicas, gestão universitária, tecnologia da informação e comunicação e participação. O enredo traçado à reprodução é vislumbrado na figura 5.

Figura 5: Diagrama conceitual da pesquisa.



Considerando-se que a Constituição Federal de 1988 logo em seu Artigo 1º, afirma ser a República Federativa do Brasil um Estado democrático (BRASIL, 1988), urge aclarar qual conceito de democracia será adotado para fins da presente investigação.

3.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

Corralo (2017) discursa que o conceito de democracia é entendido como a participação igualitária de todos os cidadãos, no poder a ser exercido em um dado espaço territorial.

Mais remotamente, Dahl (2001) considerara que uma democracia é um governo no qual todos são iguais na perspectiva política, tendo como características a participação efetiva, a igualdade de voto, a aquisição de entendimento esclarecido, o exercício do controle definitivo do planejamento e a inclusão dos adultos, conforme se mostra no quadro 1. Aquele pesquisador enfatizara ainda que a democracia é efetiva para: a prevenção a um governo de

um autocrata tirânico; a proteção aos interesses individuais; a autodeterminação em viver sob leis e desfrutar de maior chance de se exercer a igualdade política.

Quadro 1 – Características do processo democrático de gestão.

Critérios para o processo democrático de gestão	
Critério	Descrição
Participação efetiva	Igualdade e efetividade das oportunidades que os membros de uma comunidade têm para fazer conhecer suas opiniões acerca de como deveria ser uma determinada política antes desta ser adotada
Igualdade de voto	Igualdade e efetividade do valor e das oportunidades que os membros de uma associação têm para decidir sobre as políticas a serem tomadas
Aquisição de entendimento esclarecido	Oportunidades para buscar informações sobre políticas alternativas relevantes e suas possíveis consequências, dentro de um período
Exercício do controle definitivo da programação do planejamento	Abertura perene das políticas da comunidade à possibilidade de mudanças, caso seja da vontade de seus membros a sua alteração
Plena inclusão com igualdade política dos adultos	Uma comunidade governada de modo democrático deve agregar o corpo de cidadãos que estão submetidos às leis estatais

Fonte: Adaptado de Dahl (2001).

Outro ponto interessante a ser discorrido nesta dissertação, diz respeito ao papel da comunicação para o funcionamento de uma democracia.

Para Francisquini (2020), a comunicação é meio de propalar o que é politicamente decidido, além de anunciar também a autoridade democrática. Aquele articulista relata ainda que a comunicação pública é uma troca de argumentos, razões opiniões e discursos, compostos por muitas e diversificadas facetas, e que acontece nas incontáveis esferas públicas, e deve ser entendida para além de um engajamento simultâneo, tomando o caráter de uma atitude prática orientada pela busca de respostas a questões que dão conta da forma como as pessoas se relacionam em sociedade.

Bucci (1997) afirmava que o modo mais frequente de expressão das políticas públicas era o plano, que pode ter abrangência mais ampla ou mais estreita, tendo nestes casos a lei como instrumento normativo e é dessa forma que, no Brasil, o Poder Executivo, bem como seus órgãos e autarquias exercem o poder partindo da previsão legal.

Acontece que para pôr em prática aquilo que é decidido pelas políticas públicas por meio das práticas comunicativas, os atores governamentais formulam as políticas públicas que nortearão os órgãos e instituições do Estado no atendimento do interesse público (RAEDER, 2014).

A seu termo, Capella (2006) assevera que um dos elementos componentes do fluxo político são as forças politicamente organizadas, prioritariamente, por grupos de pressão, os quais em sua dinâmica de apoio ou de oposição a determinadas ideias, findam por constituir

as arenas políticas, nas quais a demonstração de conflito ou de consenso sinaliza aos formuladores de políticas públicas se o campo está ou não propício a certa proposta.

Consoante com o que foi exposto, Santos e Gugliano (2015) ao tratarem sobre os Conselhos Consultivos ou os Conselhos Deliberativos, instrumentos de participação popular previstos na Carta Magna, sustentam que tais estruturas podem servir de farol social, indicando se um projeto da gestão pública tem mais probabilidade de ser aceito ou repelido pela população.

Por esta senda, Santos e Gugliano (2015) adjuram a criação de Conselhos como ações que, além de seu viés participativo na criação de políticas públicas, reduzem os custos políticos no encaminhamento de projetos e, ao lado de variadas outras interfaces *socioestatais* de diálogo com a sociedade, permitem a fiscalização, o controle social, o monitoramento e a transparência nas ações públicas.

Em consonância com a visão exposta acima, aqui foi assumida a expressão gestão democrática nos moldes em que a definem Esquinsani e Dameto (2018), para os quais se trata de um conceito histórico e multidimensional, não podendo ser encarado de modo monolítico. Aquela dupla de autores continua reforçando que a gestão democrática se caracteriza por ser um mecanismo composto pelas dimensões da participação efetiva, por meio de fóruns decisórios; da valorização dos sujeitos e processos da comunidade escolar; e do controle social por meio dos recursos de transparência e da eficiência, tanto dos atos como da aplicação dos recursos.

Enveredando por este rumo, a TIC parece estar fornecendo um solo fértil para que os cidadãos busquem meios para se reunirem em uma esfera pública conformada pelo *ciberespaço* (LÉVY, 1999; 2018; LEMOS 2023), que funciona como uma arena política mediada por artefatos digitais (SILVA; SANTAELLA, 2013; HACK; PAGLIARO, 2021) e, a partir de tal ambiente, articulam movimentos com repercussão no mundo físico, como a primavera árabe e as jornadas de manifestações em 2013 e 2016 no Brasil (SARTORE, 2015; ROZA, 2017; GOHN, 2018).

Trilhando por esta rota, Bueno, Brelàz e Salinas (2016) e Tai (2021) reconheceram as iniciativas, a exemplo daquela denominada como governo aberto, que parecem estar se avolumando nas organizações públicas, e põem a TIC a serviço da população, de sorte que, na seção seguinte serão examinadas as estruturas públicas, responsáveis pela manutenção do funcionamento do arcabouço estatal.

3.2 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Para fins do presente trabalho, entendem-se organizações públicas, na direção do que defendem Bastiani *et al.* (2015), como instituições caracterizadas por atuarem no espaço chamado de Estado, guiando-se pela lógica do poder burocrático com o fito de atender à dignidade do cidadão.

O serviço público que o Estado presta ao cidadão é concretizado por meio de suas organizações, afirmam Pepulim, Fialho e Varvákis (2017), e é dessa maneira que o surgimento de tais entidades revolucionou os paradigmas da sociedade.

Nas subseções seguintes, esta dissertação tratará sobre o modo como o poder e a legalidade se entrelaçam nos organismos públicos, os aspectos burocráticos que suportam essa relação, bem como serão brevemente abordados os movimentos da gestão pública gerencial e do novo serviço público, duas maneiras contemporâneas que tratam de como deve ser a relação da administração pública com seus usuários.

3.2.1 Estrutura de Poder e Legalidade

A Carta Magna (BRASIL, 1988) tem em seu Capítulo VII uma compilação dedicada ao regramento legal da administração pública, ressaltando os princípios desta, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e economicidade.

A discussão acerca do modo como é distribuída a hierarquia de comando entre os cargos e de como essa estrutura tem sua ancoragem na legislação, pode ser inicialmente ilustrada a partir do ponto de vista de Farnham e Horton (1992), para os quais as entidades públicas agem conformadas por um arcabouço legal, em que, por legalidade, só é possível agir conforme o que esteja prescrito na legislação (BRASIL, 1988).

Para fins dessa pesquisa, será detalhado o princípio da legalidade, do qual decorrem as demais normas e regras, uma vez que o texto constitucional (BRASIL, 1988) é enfático em ressaltar em diversos artigos a necessidade da observância e zelo da norma em questão.

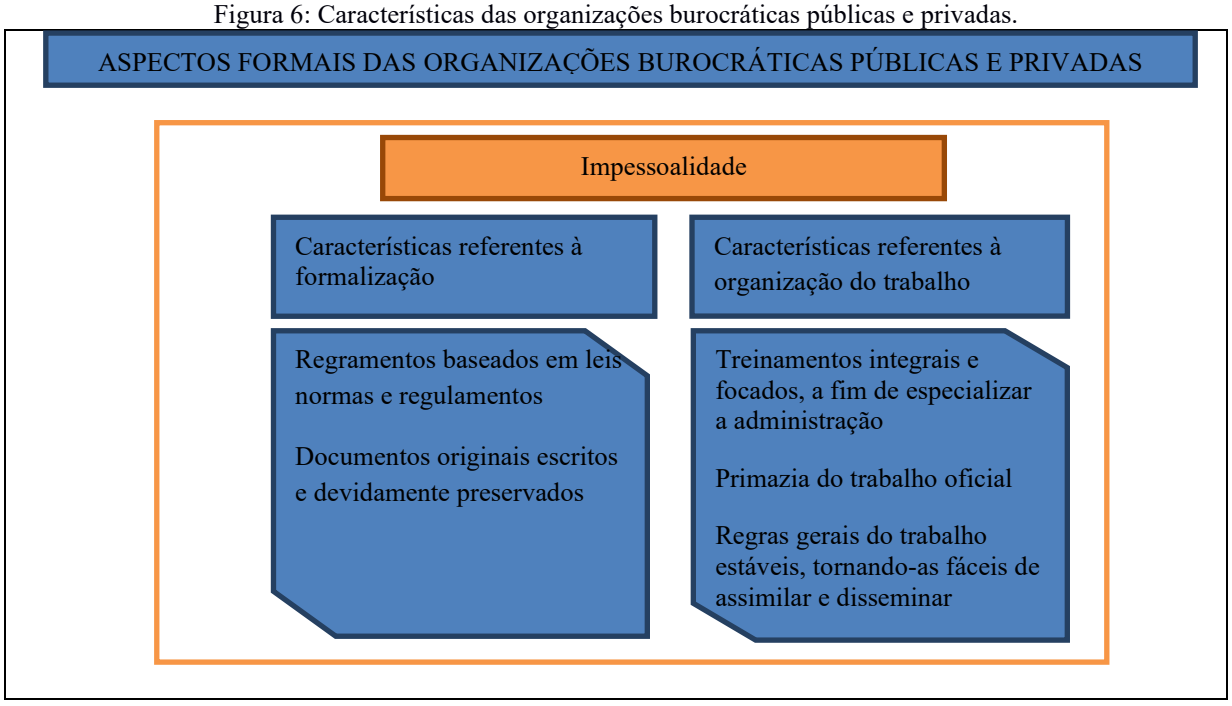
Para Correia, Silva e Bilhim (2016), o princípio da legalidade considera que aquela norma é composta também pelos princípios da prevalência ou supremacia da lei e o da reserva de lei. Para o trio de autores, a visão dominante é a de que a administração pública deve se guiar estritamente pelo que esteja previsto em lei, apenas atuando se e como estiver legalmente definido.

Ante o que foi anteriormente exposto, na seção seguinte serão explorados os aspectos burocráticos da gestão pública, uma vez que, conforme Melo Júnior (2020) destaca, as organizações públicas se valem dos preceitos burocráticos como meio de separar o público do privado, cisão esta que se traduz como elemento de grande importância para a gestão pública.

3.2.2 Aspectos Burocráticos

Weber (1982), ao conceituar a burocracia moderna, cita como seus atributos o ordenamento em acordo com regulamentos, leis e normas; o sistema hierárquico rigidamente organizado; os arquivos de documentação original escrita e preservada. O autor germânico ainda enumera como traços burocráticos: a administração especializada com treinamentos integrais e focados; a primazia do trabalho oficial e o trabalho regido por regras gerais relativamente estáveis que podem ser ensinadas e aprendidas, conforme se vê na figura 6.

Figura 6: Características das organizações burocráticas públicas e privadas.



Fonte: Adaptado de Weber (1982).

Weber (1999, p. 212) exalta a “superioridade puramente técnica” da organização burocrática, como o aspecto que motivou o seu avanço em relação a outras formas organizacionais, marca que Olivieri (2011) defendeu para a continuidade da expansão da burocracia, ressaltando, ainda, que a inserção e a ampliação dos artefatos de tecnologia da informação e comunicação não são meios possíveis de combater a burocratização, ao

contrário, potencializam o controle e, ao fazer isso, aprofundam a função disciplinadora aumentando o poder da burocracia.

Importa destacar que Bresser Pereira e Spink (2006) lembram que o surgimento da administração pública de contornos burocráticos, representou um grande avanço ao romper com o patrimonialismo do Estado, instituindo a noção de serviço público como uma delegação de poderes que refere a um problema de agência. O trio de autores citado há pouco, consuma seu apontamento com a afirmação de que, para evitar os efeitos da autonomia conferida pela agência, a administração pública burocrática busca atuar muito fortemente com base nas regras, as quais, entretanto, em meados da década de 1970, foram contestadas conforme apontado por Martins (1998), por carrearem disfunções burocráticas, entre elas: a ingovernabilidade, a crise fiscal, a sobrecarga de demandas, além da quebra de legitimidade.

Por esta mesma rota, Bresser Pereira e Spink (2006) advogam ainda a necessidade de se repensar a administração pública burocrática frente a um Estado que foi instado pelos cidadãos a ampliar seu escopo de atuação, ampliando seu rol de garantias, e clama por uma nova administração pública gerencial que se valha das grandes conquistas administrativas desenvolvidas pelas empresas privadas durante o século XX.

3.2.3 Gestão Pública Gerencial

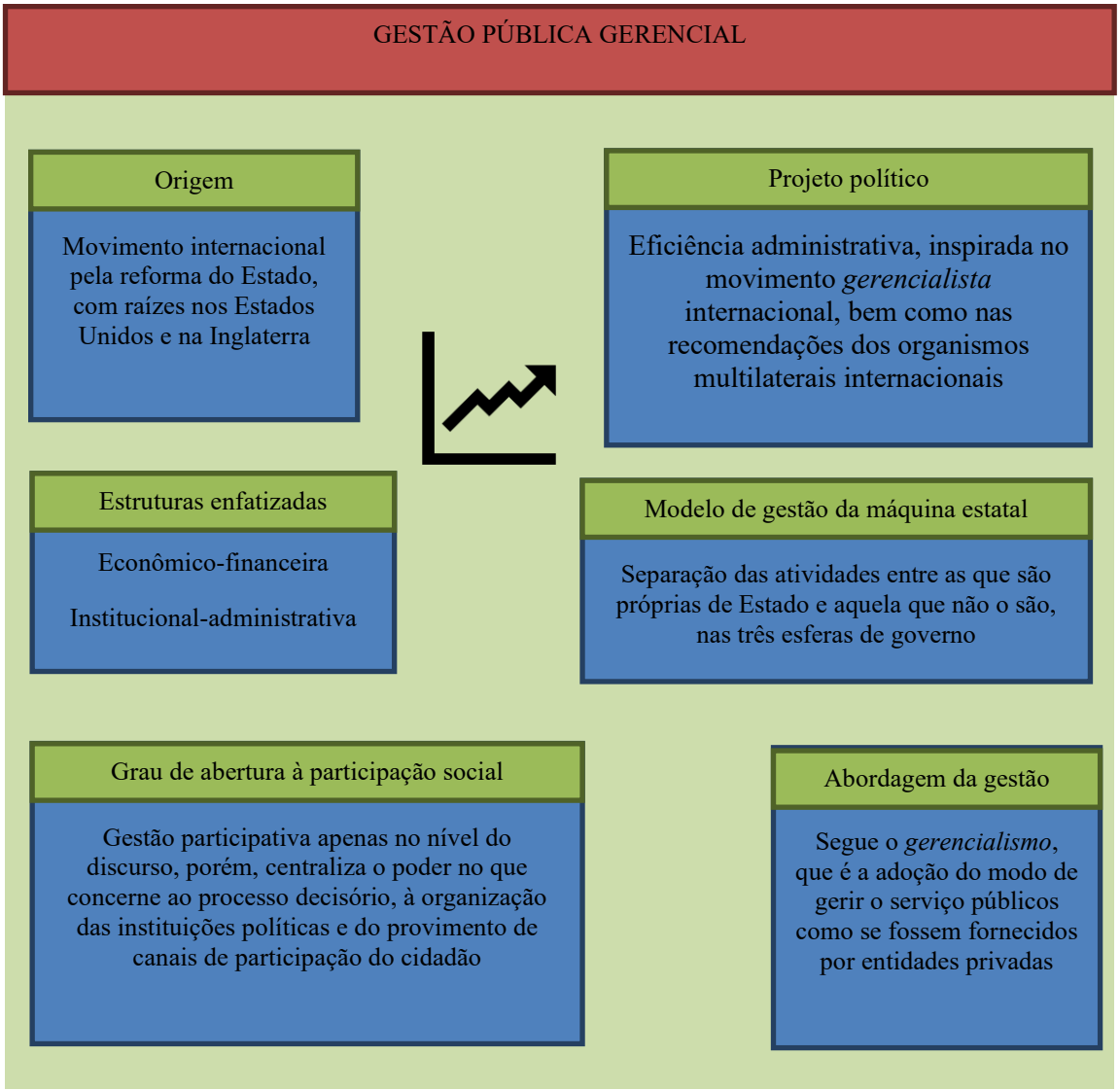
Abrucio (2006) identificara que a corrosão do modelo de estado burocrático, associava-se à crise do pós-guerra e à crise do petróleo em 1973, à crise fiscal – devido a uma sobrecarga de atividades estatais – e à ingovernabilidade relacionada à inaptidão dos governantes resolverem seus problemas.

Adicionalmente a estas mazelas da gestão burocrática, Bresser Pereira e Spink (2006) defendem que para enfrentar as disfunções elencadas na seção anterior, é que surgiu a gestão pública gerencial (GPG), um modelo de gestão orientado ao cidadão, à descentralização e ao incentivo à inovação e à criatividade e ao uso dos contratos de gestão como meios de restringir ações dos dirigentes públicos.

Nessa direção, Paula (2005) afiança que a gestão pública gerencial, ou nova gestão pública, surgiu numa época em que o espaço tomado pelos Estados nacionais estava sendo requisitados de volta pela sociedade e exortava-se a vertente *gerencialista* da gestão pública como inovadora solução a tais conflitos.

Um esboço dos principais aspectos conceituais da GPG consta da figura 7.

Figura 7: Conformação conceitual atribuível à gestão pública gerencial.



Fonte: Adaptado de Paula (2005).

Como corolários da doutrina gerencial úteis à gestão pública, Montenegro e Celente (2016) relatam a implantação de práticas da gestão privada, com vistas à redução do tamanho do que denominam de máquina pública, a mensuração de objetivos, o estabelecimento de medidas e padrões de desempenho e de avaliação, racionalização dos desembolsos públicos, estabelecimento de mecanismos de *accountability* e a ênfase no controle dos resultados públicos.

Aquele duo de autores, ainda postula que, em paralelo ao estilo de administração característico da GPG, funciona o conceito de *corporate governance*, um conjunto de decisões e de práticas de gestão, que tem o fito de determinar e de controlar o modo como a

direção estratégica das corporações atua, sendo que na gestão pública teria o intuito de promover a regular prestação pública de contas, a fim de se aprimorar a eficiência.

No entanto, de acordo com Paula (2005), no que pese ter atingido objetivos como o de obter clareza nos modos de organização do aparelho estatal e de ter posto em prática alguns métodos que melhoraram o serviço público, de modo especial nas finanças e na economia, a GPG apresenta algumas limitações, arrolando-se como as principais a não superação da dicotomia entre política e gestão; a centralização decisória com exclusão da participação social; a maior ênfase nas estruturas em detrimento das faces sociais e políticas da gestão; bem como a implantação acrítica de um modelo de gestão importado para o Brasil.

Em face disso, a visão da administração pública gerencial, enxergada pela ótica *gerencialista* em que o serviço público deve atender indivíduos isolados e tratá-los como clientes, não é aceita de modo incontroverso, pois, como defendem Denhardt e Catlaw (2017), os interesses públicos devem ser perseguidos de modo contínuo através do processo deliberativo realizado entre pessoas que devem ser consideradas como cidadãs. Esta visão é aquela suscitada pelo aporte da corrente do novo serviço público.

3.2.4 Novo Serviço Público

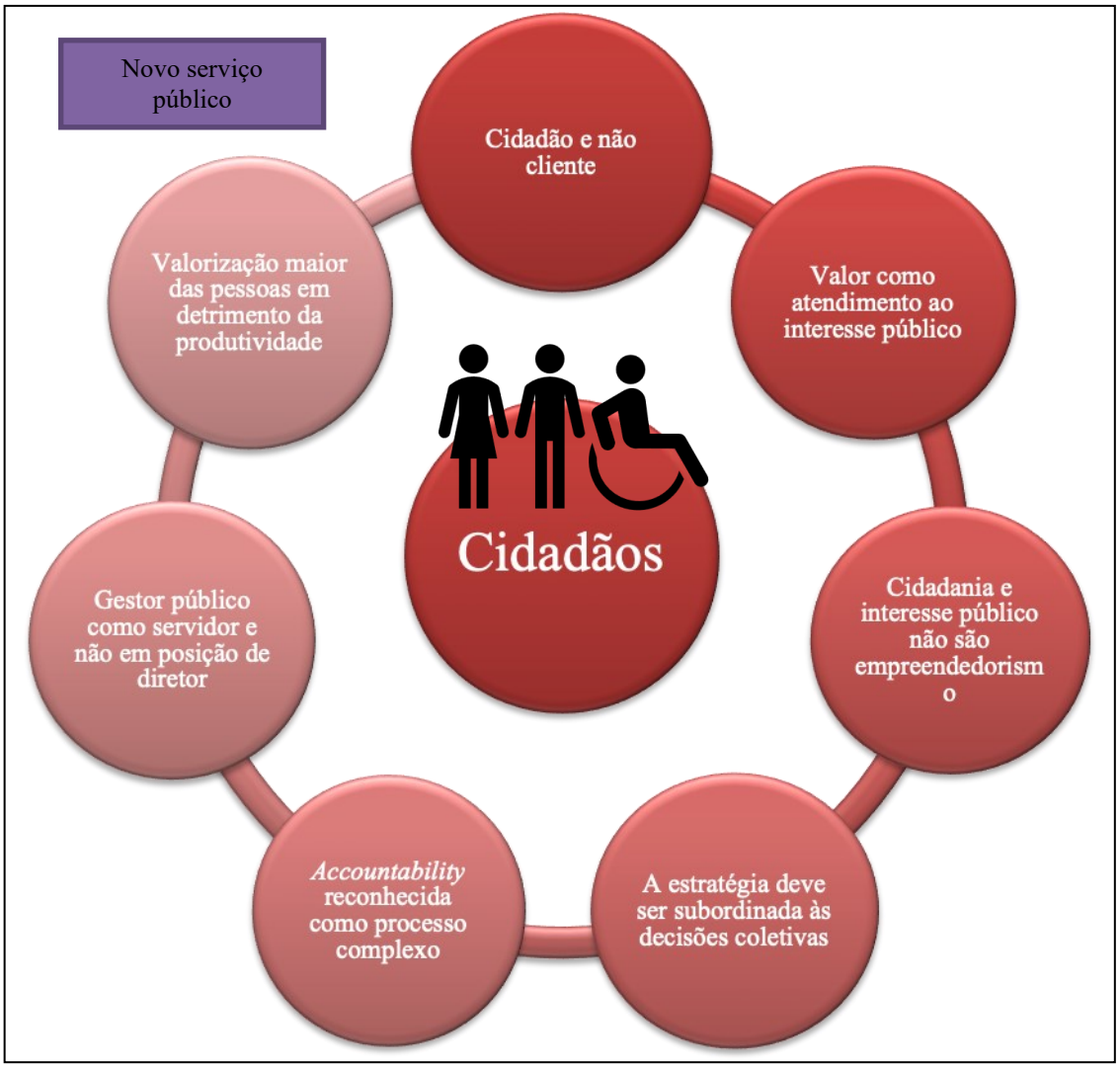
Denhardt e Denhardt (2000), em oposição tanto à gestão burocrática quanto ao movimento da gestão pública gerencial, propuseram a adoção do que definiram como novo serviço público (NSP). O par de autores definiu dois temas como fundamentação para a vertente administrativa proposta, quais sejam a promoção da dignidade e do valor do NSP e a ratificação dos preceitos de cidadania, de interesse público e de democracia como as principais concepções de administração pública.

Aqueles pesquisadores prescreveram, então, sete princípios para guiar o novo serviço público (DENHARDT; DENHARDT, 2000), definidos a seguir e mostrados na figura 8:

- A necessidade de servir considerando as pessoas como cidadãs e não consumidoras;
- O valor que deve ser buscado no atendimento ao interesse público;
- O privilégio de ver a cidadania e o serviço público em lugar do empreendedorismo;
- A subordinação da estratégia às decisões coletivas;
- A *accountability* que deve ser reconhecida como um processo complexo;

- A necessidade de os administradores públicos se colocarem em posição de servir ao invés de dirigir;
- A necessidade de valorizar as pessoas mais do que a produtividade.

Figura 8: Princípios regentes do novo serviço público.



Fonte: Adaptado de Denhardt e Denhardt (2000).

Em adição, Rocha (2011) ratifica essa nova visão de gestão pública como sendo responsável por alterar o papel do servidor público, uma vez que o NSP parte da premissa de que a condução do governo não deve ser feita nos moldes de uma empresa e, sim, como uma democracia.

A seu termo, Angelis (2015) ressalta que a humanização do setor público e a governança compartilhada, características marcantes da NSP, são de importância crucial para a obtenção da efetivação das políticas públicas, preparando a gestão para uma postura de

busca do interesse público e, dessa forma, criando um senso de governança compartilhada, por meio da qual os servidores serão estimulados a criarem práticas de compartilhamento dos aspectos de gestão.

Na verdade, Denhardt e Catlaw (2017) ressaltam a centralidade do cidadão dentro da perspectiva do NSP e defendem que o interesse público é melhor atendido pela junção entre cidadãos e servidores compromissados com melhorias importantes na sociedade, advogando o papel do administrador público como responsável pelo envolvimento dos cidadãos na construção das políticas públicas, a partir da participação social ativa, sendo que esta gestão participativa teria a finalidade não só de gerar informação para a política, como também poderia construir a capacidade de cidadania.

A seção seguinte terá como finalidade estudar a gestão universitária e sua interface com as universidades públicas, uma vez que importa a esta dissertação estudar a gestão de um órgão público da educação superior e como as TIC podem contribuir para a sua democratização.

3.3 GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS FEDERAIS

Nesta pesquisa, a gestão universitária será entendida conforme a definição dada por Ortega e Freites (2017), que exibem tal fenômeno como sendo um amálgama de capacidades, habilidades e recursos (incluídas as funções de apoio) das quais a organização universitária se utiliza para cumprir as missões relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. Ainda segundo a dupla de autores citada acima, a gestão universitária ocorre através dos processos de planejamento, organização, direção e controle. A responsabilidade por tais procedimentos é dos gestores universitários que têm a tarefa de conduzir a universidade à sustentabilidade e ao desenvolvimento institucional.

Tais gestores militam em instituições federais de ensino superior (IFES), que segundo a Carta Magna (BRASIL, 1988), gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, que Ranieri (2018) separa em três modelos:

- O modelo das universidades estaduais paulistas, que apresenta um bom equilibro entre a autonomia didático-científica e a autonomia administrativa e de gestão financeira;
- O modelo das universidades privadas, que dá a estas amplas autonomias administrativa e de gestão financeira;

- O modelo das universidades federais, que apresenta apenas autonomia didático-científica.

Nesta esteira, Ranieri (2018) continua a destacar que independentemente da forma de modelagem da autonomia universitária, esta se mantém tutelada pelas estruturas estatais, sendo que nas universidades federais o exercício da autonomia é bastante estrangulado pelo orçamento e pelas amarras da legislação federal, que as IFES são obrigadas a atender.

Por exemplo, os mais altos postos de comando em uma universidade são, em geral, direcionados a membros do corpo docente da instituição, conforme estabelece o Decreto nº 94.664/87 (BRASIL, 1987). Desse modo, conforme preconizam Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), os professores exercem papéis na estrutura de uma IFES que, ao serem adicionados ao de gerente universitário, fazem emergir o papel específico de professor-gerente[7], sendo sua maior distinção a de que, antes de serem gestores, são docentes em essência.

Essa dualidade foi adota em linha com o que Marra e Melo (2003) denunciaram, demonstrando o duplo papel como associado à vigência de uma prática patrimonialista, calcada na burocracia, pela qual muitas vezes os docentes não efetuavam a gestão conforme o que eles mesmos apregoavam para seus alunos de graduação, sendo que tal fato se repetia mesmo entre docentes de cursos de administração.

Em outra esfera, com relação à busca pela modernização das estruturas, Sampaio e Laniado (2009) enfatizavam o caráter de resistência que as universidades têm aos processos de mudança, pois seriam abertas apenas às alterações ligadas às suas atividades fim, se mostrando extremamente rígidas às alterações que possam ter um caráter socializador das decisões.

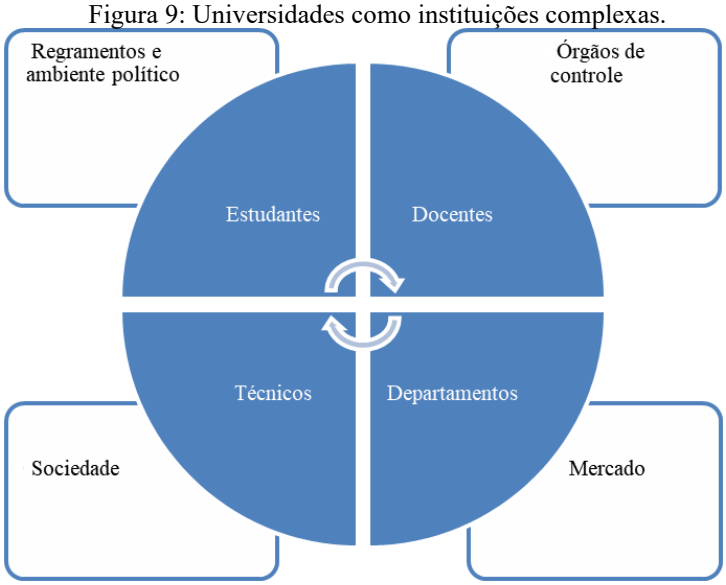
[7] Barbosa, Mendonça e Cassundé (2016), ao localizarem o duplo papel de gestor e de professor que o docente desempenha nas IFES ao assumir cargos como as coordenações, o reitorado, as chefias, ou as direções, caracterizam o fenômeno como sendo a sobreposição dos papéis de docente e de dirigente. Ainda para os três autores, o papel de professor-gerente é constituído no núcleo de uma *multiatividade* demarcada pela complexidade, pelas tensões e ambiguidades advindas de uma rotina de pressões, de agitações e de fragmentação, sendo formado por duas dimensões: uma partilhada e outra peculiar. Por fim, aquele trio de autores ressalta que, se por um lado, há um descompasso entre o que se exige do professor-gerente e que pode efetivamente ser executado, por outro lado, aqueles que desempenham tal papel reconhecem que há pouca formação para o exercício das competências necessárias à gestão, até mesmo pelo fato de terrem de atuar em meio a estruturas organizacionais sufocantes e com falta de reconhecimento e de recompensas atrativas para o desempenho do papel de professor-gerente.

Nesta mesma linha, Trigueiro (1999) já salientara a face conservadora da instituição universitária, ressaltando que nela existe fortíssima resistência à mudança, o que as transforma em organizações regressistas e antagônicas às modificações estruturais, persistindo a infensa que acaba por manter o caráter burocrático da estrutura, mesmo após várias tentativas de reforma universitária.

Destaca-se neste ponto a seminal contribuição de Etzioni (1967), para quem as universidades são organizações complexas, por seguirem uma variedade de objetivos. Nestes termos, Morin (2011) pondera que a complexidade nas organizações complexas é cada vez mais aumentada, o que faz com que os sistemas, interagentes entre si e coexistentes no interior dessas organizações, mantenham uma movimentação de domínio num ambiente maior, que pode ter intercâmbios apenas internos, apenas externos, ou um misto dos dois.

A figura 9 busca elencar algumas das pressões que acabam por criar os múltiplos objetivos que as instituições universitárias têm de perseguir, o que as torna estruturas complexas.

Figura 9: Universidades como instituições complexas.



Fonte: Inspirado em Etzioni (1967).

Nas universidades públicas federais, alguns fatores históricos contribuíram ainda mais para incremento desta complexidade, sendo um destes a reforma universitária de 1968, a qual inseriu os departamentos na estrutura das universidades federais e o processo de federalização do ensino superior (COSTA, 2014). Em contraponto, Cunha (1998) afirmava que o clima de ampliação da abertura à participação na gestão universitária teria o efeito de despertar o

reacionarismo da burocracia e dos departamentos integrantes das unidades e das administrações centrais das universidades.

Analisando a estrutura da gestão nas universidades pela ótica da complexidade, Rodrigues, Martins e Moreira (2017) defendem que, mesmo as universidades contando com órgãos – inclusive os que são colegiados ou deliberativos – com regramentos baseados em Regimentos e Estatutos Internos, ela ainda está sujeita às legislações emanadas pelo Estado, o que limita sua autonomia e padroniza a burocratização entre elas. Por fim, o trio de articulistas reconhece a necessária urgência de ser implementada e efetivada pelas universidades a participação social dos cidadãos, a fim de contribuir com a gestão e com o controle destas instituições federais de ensino superior, bem como configurar a menção de fortalecer a confiança e aproximação da sociedade com estes órgãos.

Outro componente da gestão universitária são os órgãos colegiados, os quais podem ser considerados, conforme defendido por Giraldi e Melo-Silva (2019), como o modelo historicamente prevalente no mundo para esta classe de organizações, e através do qual os principais processos decisórios nelas são conduzidos. Aquele modelo é conduzido por grupos de atores que, individualmente, possuem o mesmo peso decisório. Ainda em conformidade com a dupla de autores anterior, colegiados são ancorados no uso do consenso como meio de legitimar decisões, compartilhando o poder decisório e a responsabilização dos atos em relativa igualdade. Em complemento, Farias Filho, Garcia e Herreros (2013) sustentam que o princípio do colegiado denota a maturidade da instituição, pois o que for decidido por este meio se reveste do caráter representativo, privilegiando os interesses da universidade acima das intenções individuais e de grupos isolados. É interessante notar que as estruturas colegiadas têm a possibilidade de buscar soluções para os conflitos de poder, inclusive limitando o raio da ação autoritária de setores da organização ou até mesmo de reitores (LIMA; LIMA; LIMA, 2013; PALMEIRAS; GRZYBOVSKI, 2017).

Santiago *et al.* (2003), definem a gestão colegiada nas universidades como sendo aquela na qual a comunidade acadêmica divide responsabilidades, além de configurar-se como parte na tomada de decisões. Nessa direção, a Carta Magna brasileira de 1988 (BRASIL, 1988) prevê no Inciso VI de seu Artigo 206, que a administração do ensino público se dará através do preceito da gestão democrática, relegando a definição desse modelo de condução a uma lei a ser criada posteriormente. Tal lei, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), enfatiza no seu Artigo 56 que a gestão democrática é princípio atinente às organizações de ensino superior públicas e que, assim sendo, tais instituições

devem assegurar que existam em sua estrutura, instâncias deliberativas colegiadas, das quais devem participar representações institucionais, locais e regionais.

Ainda, conforme apontado por Bastos *et al*. (2016), deve-se levar em consideração que anteriormente, por força da Lei 5540/68, as universidades deveriam ter em sua estrutura um Conselho Curador, com a finalidade de fiscalização econômica e financeira, com membros externos à comunidade acadêmica. Continuando com base no quarteto de autores, a LDB reformulou o regramento anterior, prevendo a existência de órgãos fiscalizadores nas IFES, que terão como função acompanhar o uso das verbas destinadas à educação pela Constituição Federal, ressaltando que tais instâncias devem atender ao princípio da gestão democrática, fazendo parte da governança democrática das universidades.

Aqui se aponta para a visão de Souza (2009) que, ao considerar as universidades como entidades essencialmente gestoras de conhecimento, advoga pela importância do papel da tecnologia da informação e comunicação como facilitadora da criação de ambientes onde predominem confiança elevada, colaboração e transparência, condizentes com o novo contexto de participação. Porém, o simples fato de inserir o uso de artefatos de TIC não resolve por si os problemas de gestão de uma organização, pois a mudança precisa ser absorvida pelo componente humano (GORDON; GORDON, 2006; RAINER; PRINCE, 2022), fato que encontra empecilho na resistência à mudança, um traço comportamental ao qual Santos *et al*. (2017) dão ênfase e demarcam presença na cultura da gestão universitária.

Insta dar relevo à relação entre o poder de amplificar a comunicação através das TIC e os colegiados como locais de debate, o que na visão de Crantschaninov, Matheus e da Silva (2011), tende a se beneficiar das possibilidades de ampliação da esfera pública, de melhoria do poder de decisão permitida pela captação de informações e da solidificação da governança que a adoção dos instrumentos de tecnologia pode emprestar a tal fusão. Em adição, pode-se afirmar também, conforme Dias (2021), que tais tecnologias tem um caráter sociotécnico e podem permitir a interação entre as pessoas que buscam aprimorar seu bem-estar coletivamente.

Seguindo tal direcionamento, na seção seguinte se buscará apresentar um breve apanhado sobre o tema da tecnologia da informação e comunicação e como esta pode se ligar com a administração pública, em especial, facilitando a participação política das entidades representativas da sociedade civil nos espaços colegiados dentro da gestão pública.

3.4 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Trabalhar-se-á o conceito de tecnologia da informação e comunicação conforme o entendimento de Negrini e Pereira (2019), que a percebem como um conjunto de soluções tecnológicas e de computação com capacidade de tratamento de informações e de dados. Tal visão é próxima daquela de Rezende e Ramos (2020) e Otieno (2023) que creem que a TIC permite gerenciar informações e dados e envolve sistemas, práticas ou processos, baseando-se em *hardware, software* e telecomunicações, pela promoção da participação humana na interação com os componentes tecnológicos. Importa frisar que a opção por utilizar o conceito de TIC se dá por este ser um termo mais abrangente do que, por exemplo, tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC), que, conforme definido por Sataka (2018) e Luna (2021) é um conceito mais restrito, utilizado para se referir às mais recentes tecnologias de Informação e comunicação, de caráter digital.

Em vera, o uso de artefatos de tecnologia da informação e comunicação tem se espalhado nos mais diversos setores sociais, tanto que Leung (2011) defendeu sua *pervasividade* em relação à vida humana, de modo que é possível afirmar a presença da TIC no cotidiano, mesmo quando sua proximidade é imperceptível. Em adição, Salazar *et al.* (2022) defendem que a *pervasividade* permite que a comunicação à distância entre usuários, e entre estes e os aparelhos, ocorra de modo natural.

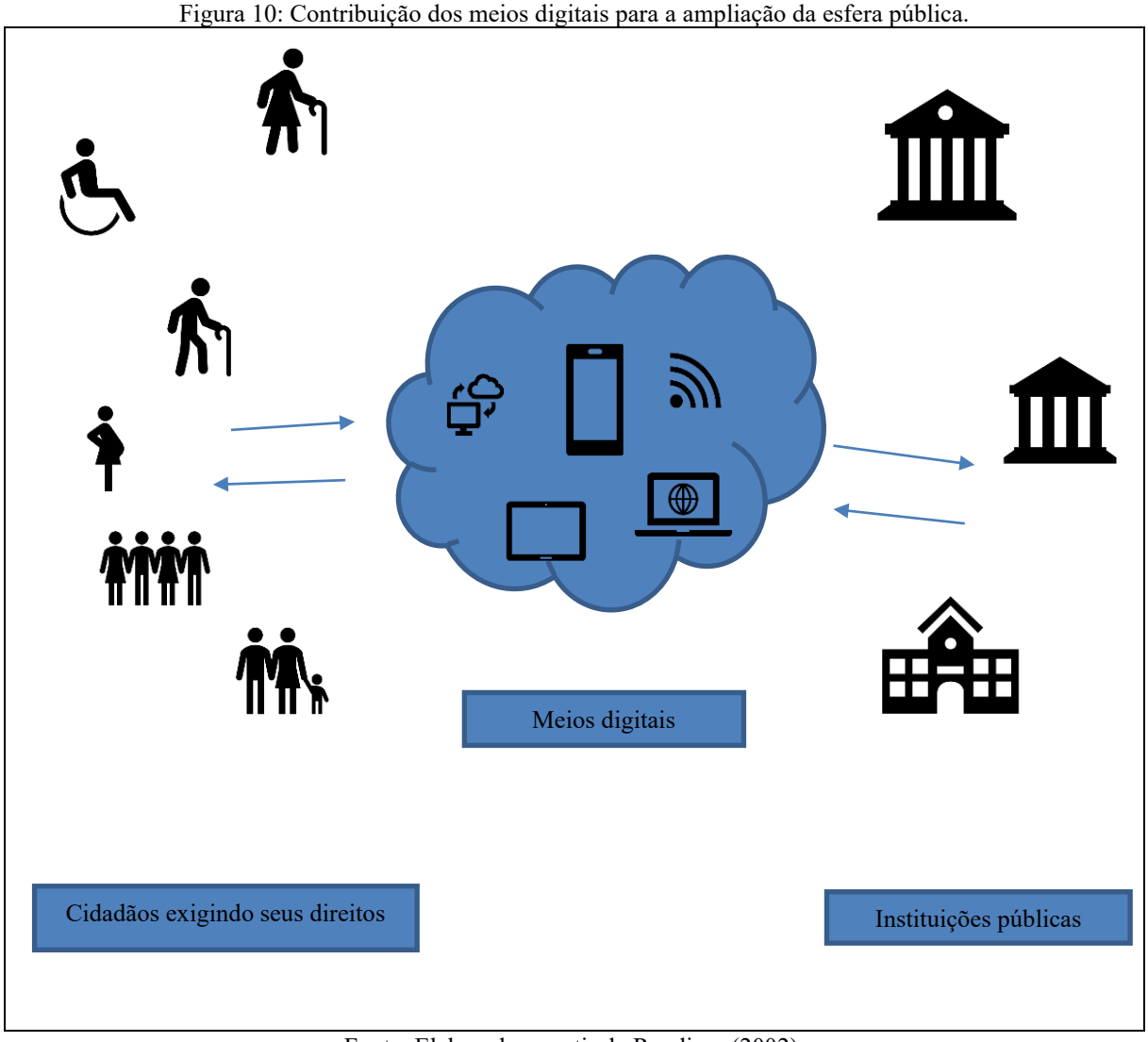
Destaca-se aqui também a defesa que Gordon e Gordon (2006) fazem do papel das TIC para as organizações no aprimoramento da eficiência e a eficácia da gestão da informação, de modo a potencializar as comunicações *intra* e *interorganizacionais*. Em linha com aquela dupla de autores, Francis e Ojonemi (2022) ainda ressaltaram que esse poder de comunicação é comparável ao de uma arma de desenvolvimento. Por este viés, suas ligações com a gestão pública podem ser evidenciadas através da exposição de García (2014), cujo entendimento dá conta de que o uso da tecnologia da informação e comunicação se tornou tão vultoso em tantas áreas da sociedade que se transformou em uma ferramenta importante para a administração pública, sendo notória a transversalidade que os artefatos de tecnologia da informação e comunicação adquiriram dentro das instituições (MASSRUHÁ; LEITE; MOURA, 2014; JORGE-VÁZQUEZ; CHIVITE-CEBOLLA; SALINAS-RAMOS, 2021).

Visando a administração pública e enredando por esta senda, Ruediger (2002) defende que, sendo implementados mecanismos que possam tornar possíveis a inclusão da maior quantidade possível de cidadãos inseridos nos assuntos do Estado, o uso de TIC tem um grande potencial transformador para o alargamento da esfera pública. Em complemento ao

autor anterior, Nwosu (2022) advogou que os saltos tecnológicos permitiram a mudança de uma antiga para uma nova esfera pública, mais ampla, a partir do advento de novas mídias comunicacionais e o engajamento por meio da Internet em espaços virtuais, dando relevo ao fato de que esta ampliação da esfera pública, ao amplificar vozes comuns, acolhe a promessa de democratização.

Por outro lado, Ruediger (2002) e Apeloko (2022) advertiram que, para colher os frutos da permeabilidade permitida pelos artefatos de tecnologia da informação e comunicação, é necessário que se faça de tais ferramentas, meios de capacitação política da sociedade. Como arremate, tanto o primeiro, quanto o segundo articulista afirmam que tal habilitação deve ir além do mero fornecimento de serviços, ultrapassando a visão do cliente para aquela na qual os indivíduos são considerados como cidadãos, provendo a estes últimos uma extensão da esfera estatal da qual eles possam tomar parte de fato e de direito.

Figura 10: Contribuição dos meios digitais para a ampliação da esfera pública.



Fonte: Elaborado a partir de Ruediger (2002).

Isto posto, nas seções seguintes desta dissertação, apresentar-se-ão mesmo que brevemente alguns conceitos sobre a infraestrutura de TIC, em especial seu caráter colaborativo, ponto de conexão com o tema da participação social, por trazer a possibilidade de ampliação desta última e, quiçá, atender à LDB no concernente à gestão democrática apregoada por esta última lei.

3.4.1 Infraestrutura para Tecnologia da Informação e Comunicação

De acordo com Tinio (2003), Polat e Erişti (2022) e Araújo, Farina e Florian (2023), a TIC e a *globalização* geraram uma nova economia global guiada pelo conhecimento, potencializada pelas tecnologias e abastecida pelas informações e impactaram fortemente a natureza e o propósito das instituições de ensino.

Beckford (2012) abraça a definição de infraestrutura de TIC como sendo o amálgama de *hardware* e redes computacionais e habilidades, reforçando que a inclusão dos fatores humanos à equação é importante, dada a natureza dinâmica e de integração social que as tecnologias digitais precisam ter. Aquele autor ainda sublinha que o *hardware* se refere às partes mais físicas do referido arcabouço, tais como computadores, roteadores, processadores, servidores e demais aparatos eletrônicos usados para viabilizar a transmissão e recepção de informações e de dados. Concordando com o autor citado anteriormente e avançando no conceito, Ribeiro *et al.* (2022) enfatizam que a mera compreensão dos artefatos de TIC não é suficiente para entender o seu papel estratégico, o qual tem grande importância para a melhoria da coordenação, do planejamento e da tomada de decisões organizacionais.

A integração entre infraestrutura de TIC - segura e personalizável - e as instituições baseadas em conhecimento já era ressaltada por Katz (2002), que defendia que os impactos das constantes mudanças na primeira reverberavam nas práticas adotadas nas segundas, aqui caracterizadas como instituições de ensino, tanto internamente, em suas estruturas políticas, quanto de maneira externa, na forma como as entidades cooperam ou competem entre si, pois disponibilizam uma espécie de autosserviço em rede a ser manipulado a partir de uma comunidade educada e capacitada. Nesta direção, Gorski *et al.* (2021) ressaltaram o modo como a integração entre as inovações introduzidas por meio dos artefatos de TIC e as instituições baseadas em conhecimento tem gerado um fenômeno, o qual se convencionou nomear de quarta revolução industrial. Ainda segundo aquele quarteto de autores, a pandemia

de COVID-19 concorreu ativamente para a aceleração, amplitude e prioridades da transformação digital.

3.4.2 Redes de Computadores

Tanenbaum e Wetherall (2011) definem o termo rede de computadores como sendo um conjunto de computadores interconectados por uma mesma tecnologia para a troca de informações. Avançando na definição do conceito proposto por aquela dupla de autores, Escola *et al.* (2021) defendem que atualmente não é aplicado mais apenas à interconexão de computadores, abarcando equipamentos diversos, abrigando desde consoles de jogos eletrônicos, até televisores e aparelhos celulares.

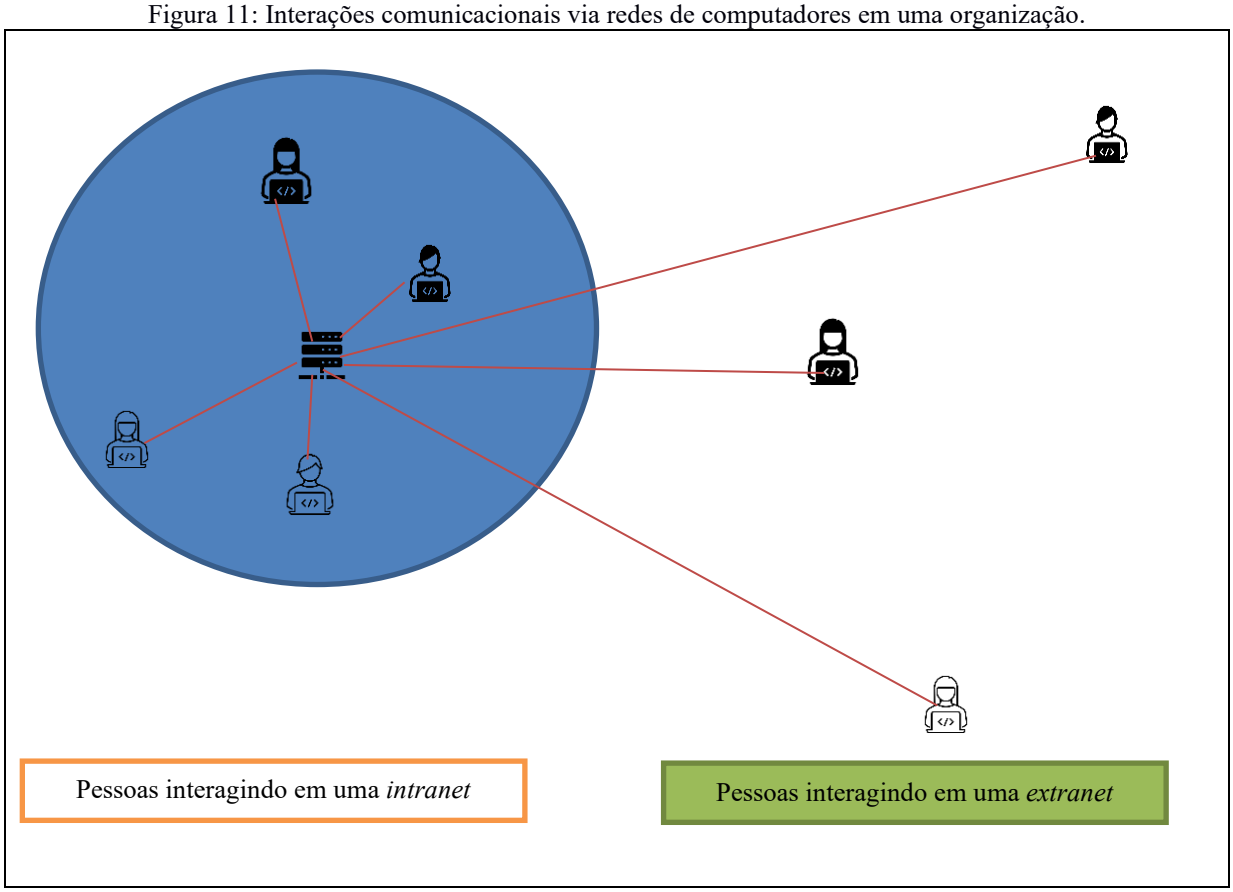
A Internet é a mais conhecida das redes de computadores (CASTELLS, 2004) e apesar de ser realidade desde os anos 1960, só explodiu para consumo sócio-organizacional a partir da popularização da aplicação *world wide web* (WWW), a qual, junto com os aplicativos de navegação e outras ferramentas de TIC, permitiram um novo espaço de comunicação para a circulação da informação, entre as redes computacionais (SANTAELLA, 2013; SALVO, 2022).

Nesta linha, Guedes *et al*. (2012) haviam prognosticado que os níveis da sociedade já estavam todos entremeados pelos artefatos de redes de computadores, numa realidade na qual o corpo social realiza boa parte de suas práticas por meio de uma ou mais daquelas conexões digitais. Tal fato tornava real também a conjectura feita por Tanenbaum e Wetherall (2011), e Javid (2014), que já admitiam que as redes de computadores seriam aplicáveis aos negócios, às residências e, ainda, utilizadas em plataformas móveis que mirariam em entretenimento, comércio eletrônico, redes sociais, personalização de conteúdos e computação ubíqua. Tal tendência, mais recentemente, pôde ser confirmada por Fernandes e Fernandes (2023), para quem a ubiquidade permite outras formas de ser e de estar no mundo, de modo que, por meio da organização, de caráter *rizomático,* de informações se pode realizar, inclusive, as relações de poder e controle, além das disputas ideológicas.

Laudon e Laudon (2021) asseveram que organizações maiores tendem a ter várias redes locais que são organizadas através de uma rede corporativa, nas quais, em geral, há o auxílio de servidores potentes, que viabilizam usos de *intranet* e até *extranet*, inclusive com suporte a dispositivos móveis que concretizam a possibilidade de fazer de tudo em casa ou no local de trabalho em conexões sem fio (*wireless*).

Assim, como ilustrado na figura 11, a partir das várias configurações de redes, as pessoas podem interagir estando, ou não, fisicamente no mesmo espaço.

Figura 11: Interações comunicacionais via redes de computadores em uma organização.

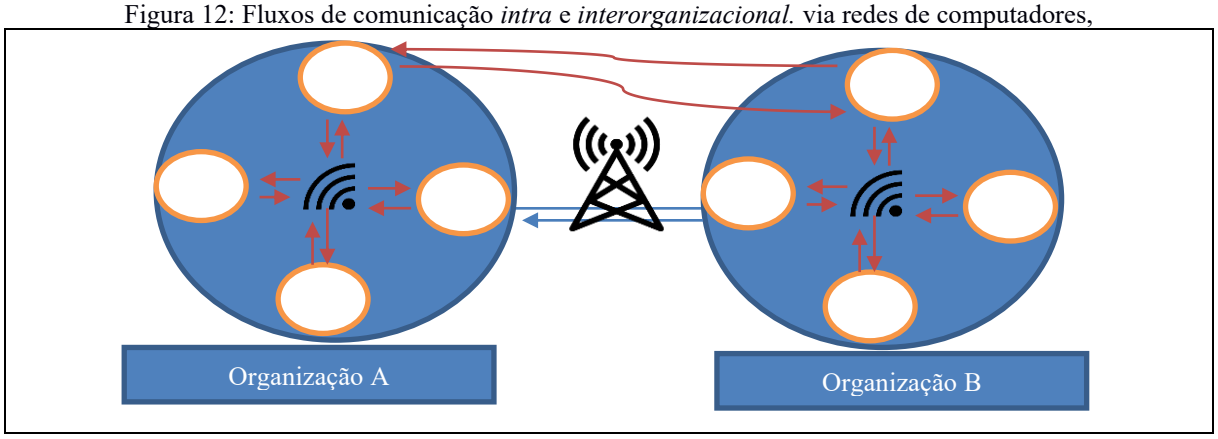


Fonte: Desenvolvido a partir de Laudon e Laudon (2021).

Por este rumo, as redes de computadores, nas últimas décadas, vêm desempenhando um papel destacado nas organizações e, conforme Stair e Reynolds (2021), aquela tecnologia tem fomentado a colaboração em projetos *interorganizacionais,* integrando pessoas de diversos ambientes e em diversos tipos de interações, dando, assim um maior poder de comunicação *intra* e *interorganizacional*, um enredo próximo ao que se quer estudar nesta dissertação.

Dessa forma, destaca-se, na figura 12, como a inserção de TIC no ambiente comunicacional pode contribuir com a diversificação das conexões entre as organizações, enfatizando a *bidirecionalidade* permitida por meio daquela tecnologia.

Figura 12: Fluxos de comunicação *intra* e *interorganizacional.* via redes de computadores,



Fonte: Elaborado a partir de Stair e Reynolds (2021).

Com efeito, Shumate *et al.* (2017, p. 1) veem as estruturas de comunicação como um composto de TIC utilizadas para apoiar as colaborações dos interlocutores no papel de gerenciadores do fluxo da comunicação, da estrutura de "*bona fide groups*", os quais administram relações colaborativas por meio da liderança representativa e, também, dos vínculos de rede surgidos da interpendência entre as organizações. Concordando com aqueles autores e a avançando na definição, Munthali *et al.* (2021) afirmaram que a compreensão das estruturas de comunicação também engloba o modelo como as informações, bem como os conteúdos, fluem dentro de um determinado grupo social, podendo permitir padrões tanto de comunicação aberta, como de comunicação centralizada.

Quanto aos processos de comunicação mediados por computador que se assentam na infraestrutura de redes fornecida, Walther e Jang (2012) afirmaram que estes permitem o fomento de discussões em grupos grandes e dispersos em torno de um mesmo tema. Aqui, complementa-se a definição daquela dupla com o que defenderam High *et al.* (2023), para quem a comunicação mediada por computador evoluiu de um conceito restrito ao envio de texto por meio de sistemas computacionais para um termo guarda-chuva que abarca a comunicação mediada de várias formas e que pode ser realizada desde entre duplas até entre uma quantidade massiva de pessoas, através das mídias sociais.

Em vera, Rafaeli e Sudweeks (1998) advogavam que por meio da comunicação mediada por computador seria possível alcançar grandes níveis de interatividade e, como afirmaram Martinez Comeche e Ruthven (2021), graças à *web,* ampliar a sociabilidade, com suporte a grupos de pessoas em processos de comunicação, justo o que se projeta expandir para reuniões em meios digitais que poderão ocorrer no *Campus* do Agreste.

No entanto, é preciso ressaltar que a infraestrutura de TIC que venha a ser implementada, ou até sua alteração, dentro das organizações está fortemente conformada pelos fatores contingenciais que tenham influência direta ou indireta nas instituições, privadas ou públicas. A dupla de autores ainda destacou que entre os fatores que podem apresentar impactos contingenciais estão fortemente atreladas às forças ambientais, ao tamanho da organização, da tecnologia utilizada, do ramo de atuação da entidade, da concorrência, de fatores comportamentais humanos, enfim, de todo o conjunto de incertezas com os quais a gestão organizacional tenha de coordenar (NEGRINI; SIMONETTO 2021; TOYAMA, 2022).

Neste ponto é trazido para esta dissertação, o conceito de *electronic meeting systems* (EMS) que vislumbrava, desde sempre, artefatos de tecnologia da informação e comunicação como forma de aprimorar o suporte a reuniões (DENNIS et al.,1988; PENG; LIAO, 2021).

3.4.2.1 *Electronic Meeting Systems*

Em geral, define-se uma aplicação de comunicação nos termos estabelecidos por Kwok (1995), bem como por Vieira *et al.* (2020), caracterizando-as por atributos tais como:

- Tipos de informação com as quais lida, que podem ou não ser baseadas em progressão de tempo;
- Requisitos de entrega, os quais analisam se há necessidade de aplicação correr em tempo real;
- Simetria de conexão, para se caracterizar as aplicações de comunicação;
- O número de partes envolvidas.

Aderindo às especificações acima, o EMS é um ambiente baseado em TIC, destinado a dar suporte a reuniões distribuídas que podem estar espalhadas geográfica e temporalmente. Easton *et al.* (1990) informavam que o EMS remonta aos anos 1980, quando a primeira "*decision room*" (EASTON et al., 1990, p. 86) foi montada. Por este rumo, Lind, Danskin e Erickson (2006) traçaram um resgate histórico das tecnologias utilizadas para dar suporte às reuniões, iniciando com o uso de *flip-charts* indo até o uso de sistemas de *groupware* para computadores do tipo *laptop*. Mais recentemente, Nweke, Okezie e Kinika (2022) ressaltaram o papel crucial que os aplicativos para conferência desempenharam frente o desafio global da pandemia de COVID-19 e, em especial, as vantagens do EMS para o trabalho nas organizações.

Para Suduc, Bîzoi e Filip (2009) e Rodriguez-Abitia e Bribiesca-Correa (2021) os aplicativos para conferências através da *web* se tornaram *software* de colaboração de uso comum, por permitirem às equipes de trabalho se reunirem de modo remoto em busca de alcançarem um objetivo comum.

Indo além do que foi descrito, é relevante comentar a possibilidade de superar barreiras geográficas e desigualdades instrumentais pelo uso do EMS em trabalhos colaborativos (DENNIS et al., 1988), que podem ocorrer a despeito da distância geográfica ou de tempo. De fato, Dornelas (2000) concordou com tal noção, ao advogar que a conjunção entre o trabalho cooperativo e o uso de ferramentas de TIC, permite pôr em prática a participação popular em meio à gama de espaços de decisão públicos. Além disso, com base em Morabito (2014) e Suduc e Bîzoi (2022), apresenta-se aqui como vantagens específicas do uso de EMS, que podem ser convertidas em possibilidade de acesso às minorias socialmente excluídas:

- Aumento da abertura e diminuição do preconceito interpessoais, em virtude do anonimato;
- A possibilidade de paralelização de atividades proporcionada pelo modelo, que pode incrementar a interatividade e a participação;
- Desenvolvimento de capacidade de conduzir análises mais apuradas que necessitam de votação e julgamentos em tempo real;
- A possibilidade de fazer uso de modelos de reunião preestabelecidos, com redução de esforços de preparação;
- Fornecimento de capacidade de documentar as discussões e resultados de modo neutro, abrangente e automático;
- O uso da Internet para agregar às reuniões fácil acesso a documentos de modo remoto.

No poder público, as *decision rooms*, como exemplificado pela figura 13, fazem uso de EMS para tomar decisões rápidas e possibilitam o acesso a trabalhadores de modo remoto. Balderas, Espinosa e Loza (2020), ao compararem uma *decision room* a uma peça teatral, afirmaram que no palco os diferentes atos se distribuem pelos diversos espaços do palco, usando dessa analogia para ilustrarem como imaginam que deva ser tal ferramenta, uma vez que se trata de uma ferramenta *sociotecnológica*, que aqueles autores advogam ser um sistema complexo.

Figura 13: Configuração física de uma *decision room*.

Fonte: https://macae.rj.gov.br/mobilidadeurbana/leitura/noticia/prefeito-visita-centro-de-operacoes-no-rio.

Por esta rota, Morabito (2014) afirmou que, com a massificação do uso de redes sociais virtuais, a adoção de aplicativos que reproduzem a característica de agir em colaboração dos sem, fez surgir um ambiente de trabalho colaborativo, em inglês, *collaborative working environment* (CWE), no qual os indivíduos e as equipes encontram equipamentos e aplicações para o auxílio à resolução de problemas, à comunicação e à colaboração. Aquele pesquisador enquadrou como *software* colaborativo pioneiro o aplicativo *Skype*®, usado para realizar treinamentos, baratear o custo das ligações entre aparelhos fixos e dispositivos móveis, enviar mensagens instantâneas entre computadores, além de conduzir reuniões e conferências por meio da *web*. Mais recentemente, Li, Abel e Negre (2020) concordando com as vantagens do uso aplicações colaborativas por meio de CWE, ressaltaram que aquela categoria de artefatos de TIC possibilita o compartilhamento dos diversos recursos, a exemplos de textos, vídeos e áudios, com os quais se trabalham atualmente.

Nessa direção, aquela característica de possibilitar o aumento da participação social que o avanço das tecnologias acima foi capaz de alastrar, tem se popularizado e, como argumentaram Kuzma (2010) e Şimşek (2022), estão na raiz da *web 2.0* e de suas ferramentas e permitiram que o seu crescente número de usuários se comunicasse (e se comuniquem) entre si e com o governo. Com relação a este tipo de comunicação mediada pelos aparatos de *web 2.0* e as novas relações e estruturas de poder surgidas a partir de então, Huijboom *et al.*

(2009) defenderam que seja chamado de computação social, ou em inglês, *social computing*. Em adição a isto, Arruda *et al.* (2021) asseveraram que essa computação social, ao permitir respostas mais inteligentes a partir da interatividade entre os usuários, possibilita que que estas relações formatem seu conteúdo. Seguindo este fio, na subseção seguinte será abordada a *web 2.0*, guardiã do *social computing*, e seus consequentes impactos para a participação social.

3.4.2.2 *Web* 2.0

Conforme O'Reilly (2005, p. 4), a expressão *web 2.0* foi cunhada para se referir ao fenômeno que incrustava em seu âmago sete competências:

- Ofertar serviços, no lugar de *software* como bens empacotados, utilizando a *web* como plataforma, a fim de atingir escalabilidade econômica;
- Controlar fontes de dados que se enriquecem na medida em que são utilizadas pelas pessoas e, dessa forma, se tornam únicas e difíceis de recriar;
- Ter confiança nos usuários como *co-desenvolvedores*, mantendo-se o produto em constante estado de testes (chamado de beta), monitorando em tempo real o comportamento dos usuários e, dessa forma, entendendo o que de fato deve ser adotado pelo serviço;
- Aproveitar a inteligência coletiva, utilizando-se da sabedoria das multidões;
- Utilizar o autosserviço oferecido ao cliente para se aproveitar do modo como pequenos *sites* oferecem a maior parte do conteúdo da Internet;
- Manter o *software* acima do nível de um dispositivo único, permitindo seu funcionamento em outros aparelhos paralelamente, além do próprio computador;
- Prover modelos de negócio, modelos de desenvolvimento e interfaces de usuário leves, a fim de promover a *"innovation in assembly"*.

Nesse sentido, Morabito (2014) advogou que a *web 2.0* e o espalhamento das redes sociais virtuais ao redor do mundo trouxeram, como consequência, a necessidade de adequação das organizações e fez surgir uma forte visão inovadora que permitiu uma grande acessibilidade às informações, trazendo a necessidade de transformar tal volume de elementos em conhecimento estratégico aplicado. No entanto, Ziegler (2022) alertou para a necessidade das organizações adequarem sua estrutura, bem como sua cultura ao livre fluxo das

informações, pois, de nada adiantam tecnologias recentes como Internet das coisas, inteligência artificial ou computação em nuvem, se aqueles fatores se converterem em fatores de influência negativa para o compartilhamento de informações.

As ferramentas da *web 2.0* abriram a possibilidade de uma comunicação multidirecional dentro das organizações, ajudando a revelar talentos dentro das mesmas e gerar laços fortes com e entre as equipes de trabalho. Por esta rota, observa-se que este contexto permitiu a redução dos custos da colaboração, possibilitando às entidades o acesso a ideias, inovações mentes muito bem qualificadas ao redor do mundo. Dessa maneira, ainda se pode asseverar que a nova *web* ofereceu uma quantidade enorme de informações a serem compartilhadas e recombinadas abertamente de um modo fluido e participativo (TAPSCOTT; WILLIAMS 2008; LASKAR, 2023)

Com relação aos impactos da *web2.0* no governo, Broek *et al*. (2010) afirmaram que a computação social tem potencial de trazer rebatimentos para o âmbito público entre as áreas política, sociocultural, organizacional e legal, podendo ser destacado como um impacto político o surgimento de modos voláteis, guiados por causas, de envolvimento político do cidadão. Na mesma direção apontada por aqueles autores, Urooj e Farooq (2023) adicionaram aos impactos que a computação social trouxeram para a educação por meio da aprendizagem ubíqua e sua repercussão para os estudantes do século XXI.

Seguindo a trilha acima, Sousa e Fernández (2018) defendem que a *web 2.0* faz referência a uma mescla de conveniências que permitem comunicar, cooperar, colaborar, armazenar, buscar, partilhar e transferir informações. Com isso, abre-se espaço, segundo Crook *et al.* (2008) e Nath (2022), sob a *web 2.0*, para ferramentas que têm a finalidade de serem sítios de Internet para estruturarem uma interação social entre componentes.

Na subseção seguinte será detalhado este fenômeno, as redes sociais virtuais e seu potencial para uso por alguns grupos da sociedade organizada em movimentos e ações sociais, justo o pano de fundo desta dissertação.

3.4.2.3 Redes Sociais Virtuais

Boyd e Ellison (2007) afiançaram que os sítios de redes sociais virtuais são serviços baseados em *web* que funcionam dando poder aos indivíduos de construírem perfis, que podem ser totalmente públicos ou não, e criarem e compartilharem suas conexões, tornando visíveis suas redes de contatos sociais, funcionando, eventualmente, até em reforço às

relações fora do ambiente da Internet. Em adição, Samuel e Egbowon (2022) atestaram que por meio das redes sociais virtuais se é possível criar comunidades, ou grupos, organizados em torno de interesses em comum entre de seus usuários.

Nesse sentido, Krinsky e Crossley (2014) e Sousa e Morais (2021) reforçaram que aplicações como Facebook® e Twitter® combinam aspectos de redes interpessoais e de ferramentas de transmissão descentralizada de comunicação de massa, e que tais qualidades podem rapidamente aglutinar usuários do mundo inteiro, possibilitando aos movimentos sociais a difusão de informações com grande velocidade e através de variados canais em um vasto espaço.

Nessa direção, Cardoso e Lamy (2011) consideram como movimentos sociais as ações coletivas surgidas nas redes sociais virtuais, pois estas assumem as características de serem marcadas por relações de conflito, terem integração entre os participantes e exibirem uma identidade coletiva. Dessa forma, Severo, Hoefel e Shimizu (2017) trouxeram para o centro do debate o vigor como se articularam, no Brasil, através do Facebook®, as jornadas de junho de 2013, cuja ocorrência gerou um marco para a análise e compreensão do fenômeno e da centralidade das redes sociais virtuais na sociedade e no debate político. A seu turno, Paulino e Ventura (2021), consideraram cruciais aquelas ferramentas de TIC e adicionaram a plataforma Twitter® ao rol de redes sociais virtuais utilizadas para articular as movimentações sociais tanto na primavera árabe, quanto nas jornadas de junho de 2013.

Após o resgate de ideias discutidas nesta seção, é importante frisar que normalmente as redes sociais virtuais têm como objetivo facilitar o trabalho colaborativo voltado a finalidades profissionais. Ressalta-se, no entanto, a existência de ferramentas mais focadas em organizar as práticas profissionais, abrigadas sob o manto da tecnologia *groupware* (JENERS; PRINZ, 2012; GARCIA et al., 2020).

3.4.2.4 *Groupware*

Para fins desta pesquisa, *groupware* é sinônimo utilizado para se referir tanto ao trabalho cooperativo assistido por computador (*Computer Supported Cooperative Work,* CSCW), quanto a sistemas de suporte a grupos (*Group Support Systems,* GSS) (GORDON; GORDON, 2006). Para Rainer e Prince (2022), ambos os termos designam o *software* que tem a finalidade de ampliar a comunicação entre integrantes de um grupo, resultando na melhoria da coordenação, da discussão, da resolução de problemas e das reuniões do grupo, através do fornecimento de um artefato eletrônico. Dessa forma, aqui se considera que

integram as tecnologias de *groupware* as ferramentas de sistemas de mensagens, de editores multiusuários, de conferência por computador, de sistemas de coordenação e de sistemas de apoio à decisão em grupo (SAD-G), os EMS e as redes sociais virtuais (GORDON; GORDON, 2006; LAUDON; LAUDON, 2020).

Previamente, Bafoutsou e Mentzas (2002) afirmaram que em acepção global, os sistemas colaborativos e a *e-colaboração* (com ênfase na participação), ambos seriam também tipos de *groupware*, vez que possibilitariam aglutinar os trabalhadores dispersos geograficamente através da inserção de reuniões virtuais, que superavam as grandes distâncias a custo muito baixo de tempo e de dinheiro.

Nessa direção, David, Chalon e Yin (2016) certificaram que o CSCW é uma categoria de sistemas de interação que tem como objetivo possibilitar às muitas partes interessadas, buscarem realizar tarefas dos mais variados tipos, através da cooperação mediada pela computação. Aquele trio de pesquisadores prima por destacar que tais sistemas têm se tornado *pervasivos*, proativos e ubíquos e que os próximos passos de tais tecnologias permitirão aos usuários interagirem por meio de realidade aumentada (quando objetos e ferramentas virtuais são inseridos no mundo físico), além de poderem usufruir da aplicação da integração de conceito como inteligência ambiental (*ambient intelligence*), Internet das coisas (*Internet of things*) e serviços baseados em localização (*location-based services*). A esta miríade de possibilidades, Cañas (2022) ainda adicionou a possibilidade de integração de aplicações baseadas em inteligência artificial, bem como de agentes inteligentes.

Antes, nesse mesmo caminho, Oliveira *et al.* (2019) afirmaram que os sistemas colaborativos têm como principal característica disponibilizar um espaço compartilhado para que as pessoas se comuniquem e trabalhem conjuntamente através de artefatos de TIC e que é justamente este um fator que possibilita o uso dessas tecnologias por parte do poder público, para oferecer um meio pelo qual sejam estreitadas as relações entre os cidadãos e a governação. Ainda, ressalta-se que através daquelas ferramentas é possível aos gestores públicos envolverem a população em atividades como a formulação de políticas públicas, debates sobre os problemas do cotidiano e a avaliação dos serviços ofertados à sociedade, estimulando a participação dos cidadãos, funcionalidade que ficou patente durante o contexto de pandemia de COVID-19 (OLIVEIRA et al., 2019; SILVA; PAULA; DE PAULA, 2022) e que se projeta como exequível nesta pesquisa.

Assim, vistas as diversas conformações de nomenclatura de aplicações, optar-se-á por tratar as ferramentas de TIC que serão utilizadas em apoio à execução das reuniões virtuais do

Conselho Social, pelo rótulo de sistemas colaborativos com enfático perfil EMS, sempre no intuito de incremento de participação social, tema importante para a gestão pública e sobre o qual a seguir será apresentado um rápido panorama.

3.5 PARTICIPAÇÃO

O conceito de participação, segundo Carpentier, Melo e Ribeiro (2019), sofre de imprecisão devido ao seu uso pelas mais diversas tradições históricas e teóricas. Nessa direção, aqui se definiu a participação conforme as subseções a seguir.

3.5.1 Participação Política

Uma outra abordagem ao tema da participação é aquela que, conforme advogaram Carpentier, Melo e Ribeiro (2019), entende o fenômeno como um modo de repartição do poder e é baseada na teoria democrática, que representa um sistema político localizado na área de conflito entre a representação política e a participação direta. Para o trio de pesquisadores, a abordagem política da participação permite diferenciar a interação social da participação política com o fito de equalizar as relações de poder, pois, embora a interação e acesso sociais sejam vitais para fortalecer a coesão social, ela necessita ser complementada pela repartição do poder.

Em detalhe, para Arendt (1993), a participação política é calcada na pluralidade dos humanos, tratando da convivência entre diferentes, pois, para alguns objetivos em comum, os homens conseguem deixar de lado diferenças, se organizando em meio ao caos. Aquela autora alemã indicou, também, que a participação do cidadão no governo se faz necessária para que os governados limitem o poder de monopólio da violência, próprio do Estado, sendo os governos constitucionais autoridades limitadas por seus dominados.

Nessa direção, Bonifácio e Fuks (2017) afirmam que o conceito de participação política por ser considerado polissêmico, traz alguns problemas quando os estudos na área deixam de lado a normatividade. De fato, como apontado por Borba (2012), o conceito da participação nos estudos na área de Sociologia Política era encarado apenas no sentido de abrigar as formas de participação representativas, com as decisões do povo sendo tomadas através do voto e tendo o governo como foco da ação política, e que, com o passar do tempo, os conceitos passaram a abrigar a noção de ampliação do repertório político em direção ao

entendimento de que, os atos políticos também poderiam ocorrer diretamente da sociedade para e com a sociedade.

Dessa forma, aquela dupla de autores apresenta a definição de que participação política corresponde às "atividades exercidas por cidadãos, em diversas arenas, que objetivam influenciar as dinâmicas de poder" (BONIFÁCIO; FUKS, 2017, p. 33).

Assim sendo, tornam-se relevantes como desdobramentos da noção de participação política, pela lente de Choi e Kwon (2019), os fenômenos da:

- Participação social que se refere à busca dos cidadãos por espaços diversos daqueles representados pelas instituições políticas tradicionais, os quais e não oferecem oportunidades de engajamento à totalidade da sociedade;
- Participação eletrônica que está ligada ao uso de artefatos de TIC com vistas à mobilização política dos cidadãos para a formação de agendas e para a disseminação de opiniões públicas, favorecendo a participação política direta.

Na dimensão sugerida, as duas subseções seguintes tratarão, respectivamente, da participação social e da participação eletrônica.

3.5.1.1 Participação Social

Struecker e Hoffmann (2017) reconhecem o conceito de participação social como sendo complexo uma vez que sua definição, entre os diversos estudos, passeia por várias acepções. Para aquela díade de autores, o conceito passeia desde a visão legalista, na qual está restrita a direitos e deveres que devem estar normatizados, até ao cenário no qual a participação social está ligada à implicação ativa dos cidadãos nas questões governamentais e comunitárias.

Em vera, para Roberts (2004), as visões acerca da participação social transitam desde aquelas individualistas, para quais o indivíduo deve se ater ao papel de eleitor, passam pelas visões moralistas, que inserem a cidadania num contexto de obrigação moral de valorização das normas, da cultura e da tradição e chegam à perspectiva que considera que a existência deste fenômeno só é concretizada quando o poder é repartido entre os agentes públicos e a população. Seguindo este raciocínio, aquela autora ajuntou que o conjunto de cidadãos é muito diverso em suas especificidades e que o conceito deve abarcar tanto os incluídos quanto

os excluídos e todos devem ser vistos como integrando o processo de governo, sendo o ativo envolvimento dos mesmos essencial às decisões substantivas que atingem à comunidade.

Pela mesma trilha descrita no parágrafo anterior, Evans (2003) já apresentara a experiência do orçamento participativo do estado de Kerala, na Índia. Posteriormente, no mesmo percurso, Avritzer (2008) apresentou os casos do orçamento participativo e o da criação de Conselhos de Gestão no Brasil como exemplos de participação social direta do cidadão na definição das políticas públicas, consistindo em institucionalização conquistada a partir das práticas participativas, como é retratado na figura 14.

Figura 14: Orçamento participativo: a participação social na definição das políticas públicas.

Fonte: https://www.brasildefatomg.com.br/2019/10/02/artigo-or-orcamento-participativo-democracia-e-soberania-popular.

Por esta senda, aqui será adotada a definição de participação social conforme a proposta por Araújo (2018), para quem este fenômeno é um processo inclusivo que envolve diferentes atores sociais, os quais, para além da mera representatividade, exercem seu poder envolvendo-se ativa e diretamente na gestão e melhoria das políticas públicas.

3.5.1.2 Participação eletrônica

Para Medaglia (2012), a inclusão de novos canais de TIC para a mediação de comunicação trouxe discussões acerca de como os mesmos vêm aprimorando, confrontando ou mesmo remodelando o funcionamento dos sistemas democráticos, originando a participação mediada por artefatos de tecnologia da informação e comunicação, rotulada como *e-participaçao.*

Nessa direção, Susha e Grönlund (2012), defendem que os estudos sobre *e-participação* surgiram na esteira das pesquisas sobre *e-democracia*, configurando um campo de pesquisas que estuda a participação dos cidadãos nos variados estágios da cadeia de produção de serviços públicos. Para ilustrar o poder que os canais de comunicação por meio de TIC permitem às interações entre cidadãos, Garcia *et al.* (2020) ressaltam o fato de que os influenciadores e os seguidores ao se conectarem por afinidade, terminam por decidir até mesmo o resultado de uma eleição.

Ainda trilhando o caminho acima, Albano e Araújo (2017) definiram *e-participação* como sinônimo de participação mediada por ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, configurando-a como um instrumento que auxilia na transição de uma democracia representativa para um modelo sem intermediários. Contribuindo com a definição apresentada, Vieira e Tavares (2022) afiançaram que, por meio da *e-participação* o cidadão tem o poder de realizar petições, consultas públicas, participar na construção das decisões, realizar o voto eletrônico presencial ou remoto, tomar parte na proposição de leis e demais atividades relacionadas ao exercício da cidadania.

Nesse bojo, Ferreira e Coelho (2021) argumentaram que a participação mediada pelas TIC conecta os gestores públicos e os cidadãos e permite a criação de novos espaços e oportunidades de colaboração e de influência na tomada de decisões na esfera pública. Porém, ainda para aquelas autoras, fatores como a visão política, os custos necessários à implementação dos projetos, as especificidades de cada localização geográfica, bem como questões ligadas a cada contexto da vida real, acabam afetando a adoção de artefatos de TIC para tomada de decisão.

Por esta rota, Choi e Kwon (2018) e Maia e Correia (2022) advogaram que o uso das redes sociais virtuais para a participação política tem tomado o lugar dos meios de comunicação tradicionais, pois através do uso daquelas redes, os indivíduos conseguem reduzir os custos de transação em comparação às manifestações presenciais, além disso as

redes sociais virtuais seriam catalisadoras dos processos políticos tradicionais, acelerando a disseminação de informações e encorajando as pessoas a emitirem sua opinião política.

Haja vista o leque de abordagens sobre as formas de participação apresentado acima, de modo a oferecer um breve panorama da discussão acerca do tema, aqui se adotou o conceito de participação eletrônica, que, segundo De Classe (2016), corresponde ao termo *e-participação.* Assim, participação eletrônica foi entendida como a participação do cidadão frente aos gestores públicos, mediada por artefatos de tecnologia da informação e comunicação, os quais permitem ampliar a colaboração e a disponibilidade de canais para o exercício da cidadania. Tal conceito foi adotado por oferecer uma ligação entre os conceitos de participação social e de sistemas colaborativos.

Na seção seguinte, abordar-se-á a gestão participativa, que, segundo Gentes (2004) é modelo de administração da coisa pública que busca se pautar pela abordagem da participação política.

3.6 GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA

Gentes (2004) destaca a gestão pública participativa como um modo de fortalecer e distribuir o poder público com a comunidade, a partir de novas relações com os distintos conjuntos de cidadãos, sob a marca do reconhecimento à igualdade e ao respeito mútuo perante a hegemonia do Estado. Por esta rota, nesta dissertação se utilizou o conceito de gestão pública conforme definido por aquele autor.

Avançando no tema, Motta (2007) ressaltou que o avanço do serviço público brasileiro necessitava incluir em sua estrutura, possibilidades de flexibilização, autonomia e participação, pois que a gestão pública e seus órgãos fundamentam sua gestão em propósitos coletivos, os quais encontram como maior obstáculo, o alcance da eficiência equitativa, por meio da qual se consiga prover acesso igualitário ao Estado, fazendo o melhor uso possível dos recursos disponíveis.

Abordando mais especificamente a participação, Motta (2007) advogou que o risco de grupos de influência obterem sucesso no atendimento de seus interesses específicos, depende menos da racionalidade administrativa de que do sistema político e que, presumivelmente, quando a tomada de decisão é realizada mais próxima do nível local da ação, ela estaria mais sujeita à influência e ao controle da comunidade. Aquele autor completou, que formas participativas de gestão trariam a possibilidade de fazer avançar o surgimento de variantes de

articulação, de agregação e de articulação de interesses, gerando novos meios de comunicação entre a população e a gestão pública e que aquelas variantes participativas[8] poderiam inaugurar formas únicas de influência sobre o sistema político, incluindo rebatimentos na decisão pública.

No entanto, para Motta (1994), para que seja implementada uma gestão pública participativa, faz-se necessário o atendimento aos pressupostos da descentralização e da participação, pois a primeira hipótese diz respeito à repartição do poder em si, já que significa que o poder, a autoridade e a responsabilidade que se restringiam às instâncias centrais superiores, agora devem ser espalhados para outros ramos da estrutura de poder. Permanecendo na rota direcionada por aquele pesquisador, o segundo pressuposto é relativo ao modo pelo qual a comunidade tem a possibilidade de acessar a decisão política e assumir o comando sobre os recursos oriundos do poder e da influência. Por fim, e ainda em acordo com pensamento daquele autor, esse fenômeno diz respeito não só ao direito de se instituir representantes frente às autoridades formais, como também à criação de novas formas de unir demandas populares para intervir no âmbito das decisões que afetam a comunidade.

Ainda importa sublinhar que, conforme Motta (1994), para que a descentralização e a participação ocorram a contento, não basta a mera organização administrativa, fazendo-se necessárias fortes alterações nas relações entre o Estado e a sociedade, com vistas à criação de um novo patamar que espelhe o sentido das novas ligações entre a população e a gestão pública.

Tendo sido apresentada a literatura resgatada nas seções anteriores e que conforma o arcabouço da presente dissertação, a próxima seção será dedicada à apresentação do modelo operacional da pesquisa.

3.7 MODELO OPERACIONAL DA PESQUISA

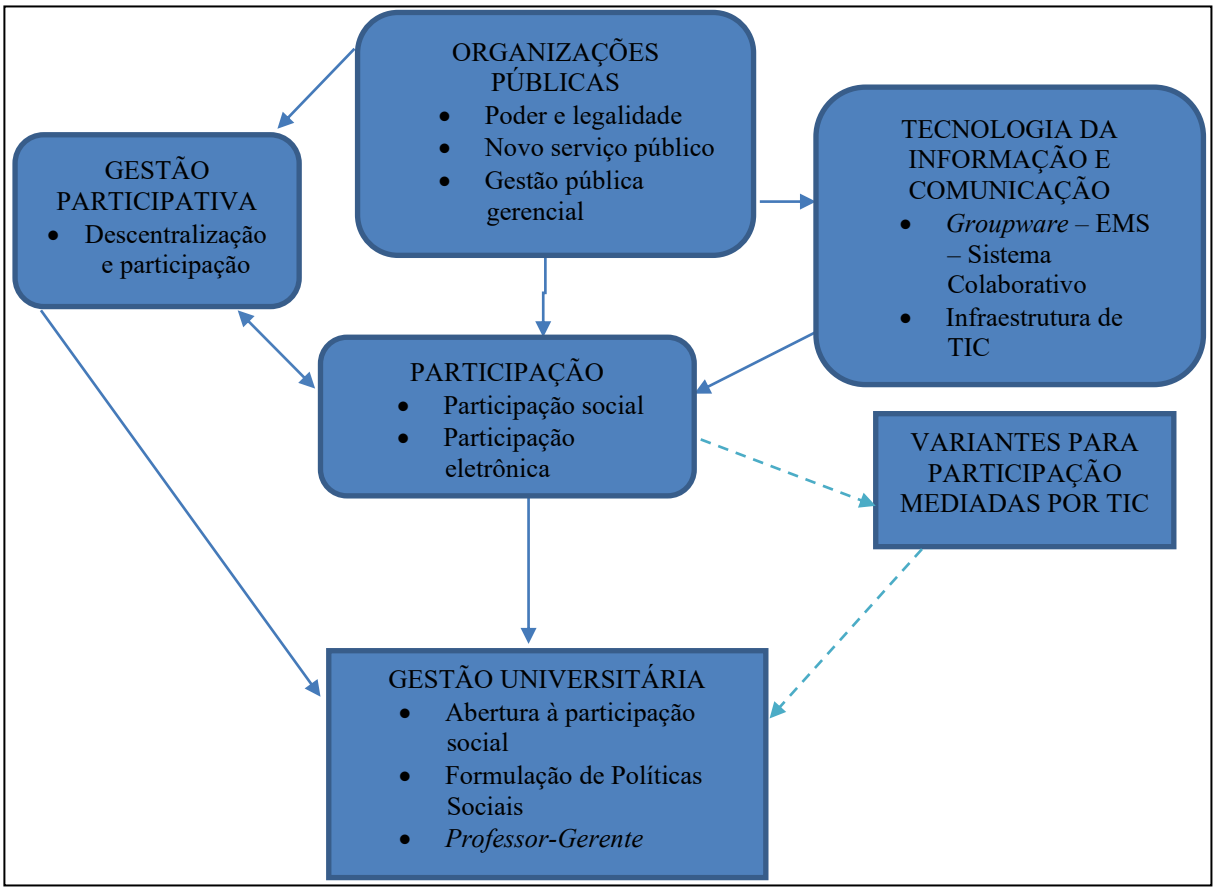
O modelo operacional da pesquisa, apresentado na figura 15, visa destacar como serão portadas para o campo, em termos de variáveis (SILVA, 2018), as escolhas conceituais traçadas no percurso literário, a fim de esboçar como o uso de artefatos de TIC podem ser utilizados na direção de produzir variantes que abram espaço para a participação efetiva e

[8] Expressão utilizada nesta pesquisa para se referir às múltiplas opções, inclusive mediada por tecnologia da informação e comunicação, por meio das quais os cidadãos podem participar em colaboração com a gestão do poder público.

produtiva dos Conselheiros Sociais na tarefa de formular e acompanhar as políticas sociais no CA.

Deste modo, partindo-se da indagação acerca de quais as variantes para participação que emergiriam da pesquisa com pessoas de destacada atuação em meio às organizações da sociedade civil de Caruaru, buscou-se estimar quais as diversas formas de participação suportadas por TIC, que poderiam emergir a partir do inquérito. Conforme o modelo operacional de pesquisa expresso na figura 15, partiu-se do arcabouço de legalidade e dos modelos de gestão pública para delimitar tais impactos sobre a gestão participativa, as possibilidades do uso de TIC na entidade estudada, bem como os impactos sobre a participação da sociedade civil junto ao CA. Também, averiguou-se o modo como se afetam mutuamente a participação social, em especial aquela de matiz eletrônica, e a gestão participativa, bem como esta última reflete sobre a gestão universitária. Por fim, foi apurada a influência da participação social sobre a gestão universitária e, como através daquela se projetam variantes para a participação que possam ter influência sobre a administração do CA.

Figura 15: Modelo operacional da pesquisa.



Apresentado o modelo operacional construído para a presente dissertação, no próximo capítulo serão apresentadas as opções metodológicas selecionadas para o desenvolvimento da investigação proposta.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Chizotti (2013) assegura que as pesquisas, em geral, explicitam que o pesquisador assume de modo latente ou manifesto, justificado ou ingênuo, um esforço para compreender a realidade. Nessa direção, neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos, pelos quais o pesquisador caminhou para compreender a realidade a ser estudada.

4.1 OPÇÕES DE PESQUISA

Ciência é um tema controverso (MORIN, 2000), pois ainda carece de definição científica universal. Nesse rumo, Minayo, Deslandes e Gomes (2009) atestam que a ciência é a forma preferencial para a construção da realidade e com foco nas ciências sociais destacam:

- A objetivação, dado que o pesquisador estuda a própria realidade;
- A subjetividade, já que os fenômenos sociais são subjetivos;
- A especificidade e a diferenciação tão marcadas nos fenômenos sociais, nos quais os eventos são muito diferentes entre si.

Nesta direção, a cientificidade na pesquisa social deve ser uma reguladora altamente abstrata, com menos normas e modelos a serem seguidos, pautada na historicidade, colaboração e humildade em saber que o conhecimento construído é uma aproximação (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2009)

Assim, a concepção filosófica que entremeia uma pesquisa, em se tratando de ciências sociais, como ensina Creswell (2014), e se exibe no quadro 2, oferta a forma que um pesquisador desenvolve para encarar a natureza e o mundo, tendo âncora em sua área de estudos e experiências de pesquisa.

Quadro 2 – Principais concepções filosóficas para as ciências sociais.

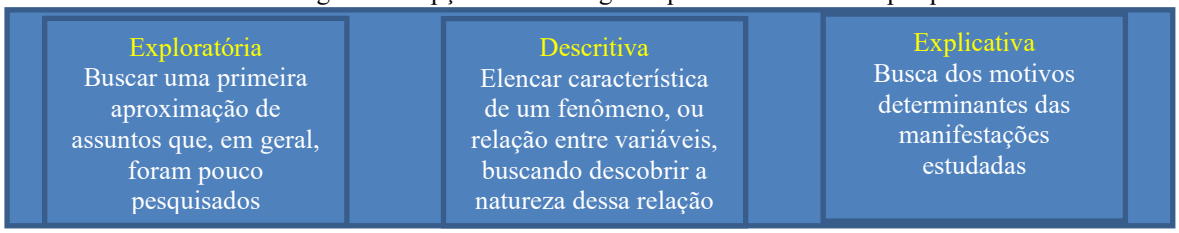
CORRENTE	ESPECIFICAÇÃO
Pós-positivista	Recebeu a menção de realismo crítico, pois embora considere que o mundo exterior seja regido por leis causais, admite que o conhecimento totalmente objetivo é impossível de ser alcançado pelos humanos
Construtivista	Privilegia a construção de sentidos que os indivíduos fazem de acordo com suas experiências, sendo uma perspectiva na qual os investigadores desenvolvem conjecturas para dar conta da realidade estudada
Reivindicatória (*Participatória*)	Critica a forma como a visão construtivista escapa à defesa dos sujeitos marginalizados, e coloca-se como interligada a uma concepção e a uma agenda, ambas políticas
Pragmática	Surge do contexto da pesquisa, permitindo que os pesquisadores utilizem variadas abordagens, de modo a adequar-se bem à base filosófica e ao suporte os métodos mistos

Fonte: Compilado a partir de Creswell (2014)

Por essa trilha, dado que a participação social que conformará o espaço de ação dos Conselheiros Sociais do CA advém da dupla concessão da legislação e da universidade, o que, conforme Avritzer (2008), é chamado de desenho institucional participativo, aqui se decidiu por utilizar uma concepção filosófica pós-positivista, pela necessária postura de distanciamento exigida do pesquisador.

Outro ponto necessário de se explicitar nas opções metodológicas de uma pesquisa diz respeito à sua natureza, a qual Gil (2008) classifica em exploratória, descritiva e explicativa, como exibe a figura 16.

Figura 16: Opções metodológicas quanto à natureza da pesquisa.



Fonte: Baseado em Gil (2008).

Tendo em vista que apesar do tema em análise ser consolidado em termos de campo de estudo, mas sua implementação no cenário desenhado ser objeto pouco explorado, optou-se por uma pesquisa de natureza exploratória nesta dissertação, visando, inclusive, angariar direcionamentos que poderão subsidiar uma pesquisa posterior.

No que tange à abordagem da pesquisa, Coutinho (2014) reconhece a existência de duas formas de tratar os dados, trabalhadas como antagônicas por alguns pesquisadores, e mais um terceiro enfoque colocado num *continuum* entre aquelas duas abordagens.

Outrora, também sinalizando a rota exposta no parágrafo anterior, Minayo, Deslandes e Gomes (2009) sentenciavam, a pesquisa qualitativa como aquela que se ocupa das questões que não podem ser quantificadas, ao que, mais à frente, por sua vez, Sampieri, Collado e Lucio (2013) contrapuseram, o enfoque quantitativo como aquele no qual o pesquisador testa hipóteses através da coleta de dados para a medição numérica e testagem estatística. Ainda para o trio de pesquisadores, a abordagem mista, vincula-se à expressão de uma coleção crítica e sistemática de processos de pesquisa, que integra abordagens quantitativas e qualitativas, objetivando construir uma imagem detalhada do acontecimento pesquisado.

Para os fins desta pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa, pois, como afirmaram Minayo, Deslandes e Gomes (2009), a mesma é indicada para tratar de assuntos que fazem

parte do universo de temas humanos, resumido no mundo da subjetividade e que não é facilmente exprimível através de números e indicadores.

Nessa direção, a presente pesquisa buscou fazer uma aproximação inicial a fim de delinear como a utilização de TIC, em seu escopo virtual, pode trazer à tona variantes tecnológicas para participação efetiva e produtiva dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do CA – UFPE, em seu papel de formuladores da gestão de políticas sociais no âmbito do CA.

Assim, resta estabelecer uma estratégia de pesquisa, que, segundo Yin (2001), deve ser definida, não por uma hierarquia conformada pela natureza do estudo, mas por três condições conjunturais típicas, quais sejam: poder que o pesquisador tem de controlar os fenômenos estudados; contemporaneidade dos acontecimentos estudados e fundamento da questão de pesquisa. O detalhamento para se chegar a uma estratégia mira os aspectos exibidos no quadro 3, ao qual se associa, na visão daquele autor, um roteiro para guiar a referida escolha.

Quadro 3 – Roteiro para verificação da pertinência de algumas estratégias de pesquisa.

	CONDICÕES CONJUNTURAIS TIPICAS		
Estratégia	Elaboração da questão de pesquisa	Possibilidade de controlar os acontecimentos	Eventos contemporâneos
Experimento	Como Por quê	Sim	Sim
Levantamento	Quem Onde O que Quanto Quantos	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem Onde O que Quanto Quantos	Não	Sim Não
Pesquisa histórica	Como Por quê	Não	Não
Estudo de caso	Como Por quê	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2001).

Ressalta-se, então, que esta pesquisa se empenhou na resposta à uma questão elaborada na direção de indagar como a partir da utilização da TIC pode se propor diferentes formas de participação efetiva e produtiva, a fim de que os Conselheiros Sociais possam levar a cabo seu trabalho como formuladores da gestão de políticas sociais no âmbito do CA. Além

disso, a pesquisa não ofereceu possibilidades de controle sobre quaisquer dos acontecimentos que para ela estão previstos.

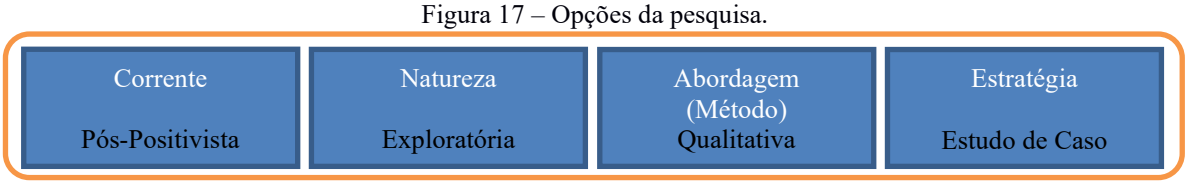
Logo, ao se buscar responder as questões guia definidas no quadro 3 para se chegar a uma escolha de uma estratégia de pesquisa considerando as condições ofertadas no cenário, elegeu-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa mais adequada para esta dissertação.

Yin (2001) resumiu estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que busca examinar uma matéria empírica, buscando seguir um conjunto de procedimentos anteriormente determinados, para uso em variados contextos. Em reforço, considera-se plausível recorrer à mesma em investigações acerca da gestão pública, para, como diria Goldenberg (2004), obter conhecimento a partir do estudo detalhado de um caso revelador.

Nesse sentido, o caso do processo de implantação de um Conselho Social em um *Campus* da leva de interiorizações ocorridas na primeira década dos anos 2000, que prevê a possibilidade de utilizar TIC para dar suporte às tarefas de formulação e supervisão das políticas sociais daquela unidade universitária, levanta interesse pela oportunidade que oferece de possibilitar seguir esse fenômeno social desde seu início, para entender como o uso daquelas tecnologias pode afetar a participação social.

A seguir, é apresentada na figura 17 uma síntese sobre as opções propostas para esta dissertação.

Figura 17 – Opções da pesquisa.



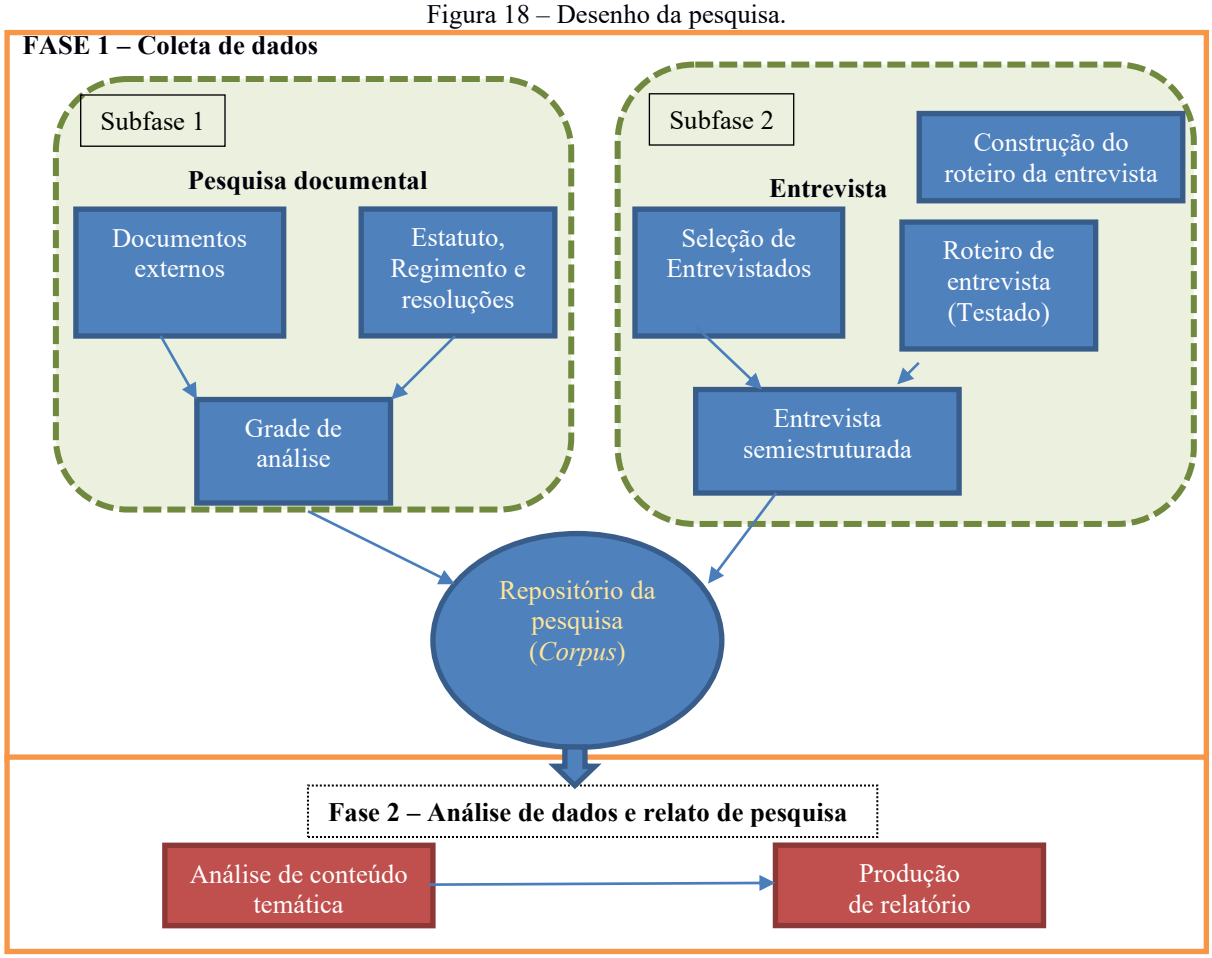
Assim, apresentadas as principais opções metodológicas que darão suporte com o exigido rigor a esta pesquisa, na seção seguinte será apresentado o desenho da pesquisa, cuja finalidade fora traçar as linhas gerais do plano de ação, com vistas à coleta das informações desejadas.

4.2 DESENHO DA PESQUISA

Um desenho da pesquisa, conforme Sampiére, Collado e Lucio (2013) e Silva (2018), tem por intuito apresentar a organização dos elementos para a ocorrência da investigação, de modo a explicitar o plano de ação para se obter as informações desejadas.

No esboço de campo ideado para esta pesquisa, e retratado na figura 18, exibe-se que se utilizaram como instrumentos de coleta a pesquisa documental, atinente à legislação, bem como à atuação prescrita para os Conselhos Sociais em IFES; e que foram colhidos dados por meio de entrevistas semiestruturadas, gravadas mediante o consentimento dos sujeitos acessados.

Figura 18 – Desenho da pesquisa.



A fase 1 foi destinada à coleta de dados e foi composta por duas subfases. Na primeira subfase se colheram os documentos e se trataram os mesmos, com vistas à sua preparação para a extração das informações importantes. Esta fase foi instrumentalizada via pesquisa documental, na qual foram estipulados critérios de seleção e compilação e instituída uma grade de análise para viabilizar a padronização da mesma.

A subfase 2 foi dedicada à oitiva de indivíduos elegíveis à função de Conselheiro Social do CA. As entrevistas foram, no entanto, travadas com membros escolhidos de grupos que potencialmente terão assento designado na futura composição do Conselho Social do CA. Os roteiros foram previstos com base nos pressupostos de gestão democrática e de

participação eletrônica, dentre outros, e foram testados com indivíduos que têm atuação junto à sociedade civil organizada e perfil equiparável ao de um futuro Conselheiro.

Ao término da fase de coleta, os dados provenientes das subfases nomeadas foram submetidos a uma análise de conteúdo temática para saber como os representantes da sociedade civil projetavam a forma como as ferramentas de TIC impactarão, em termos de efetividade e de produtividade, as suas participações no papel de formuladores e fiscais das políticas sociais do CA, suscitando variantes, conforme objetivo da pesquisa.

4.3 O CASO SELECIONADO

Inaugurado em 2006 na região do polo de confecções do agreste, interior do estado de Pernambuco, o Centro Acadêmico do Agreste – ou *Campus* do Agreste – da UFPE foi viabilizado a partir da demanda da sociedade pela interiorização do ensino superior público, gratuito e de excelência.

Inicialmente contava com cinco cursos das áreas de Ciências Sociais Aplicadas, de Engenharia, de Educação e de *Design* e suas instalações físicas ficavam abrigadas em espaço alugado num prédio comercial da cidade, às margens da BR 104. Mais adiante, após sua implantação em sua localização definitiva, o *Campus* interiorizado ampliou a cartela de formações ofertadas, dentro das mesmas áreas de conhecimento nas quais já ofertava cursos, por fim dando início à graduação em Medicina no ano de 2014.

Como forma de se ilustrar a vista aérea da estrutura física daquele *Campus*, apresenta-se a mesma através da figura 19.

Figura 19: Vista aérea do *Campus* do Agreste.

Fonte: Fotografia Cedida pela direção do *Campus* (2022).

A importância de selecionar o CA como caso a ser pesquisado reside, inicialmente, em sua representatividade, como instância acadêmica interiorana, que se propugna a expandir o ensino universitário para além da faixa litorânea e que hoje, passados pouco mais de 15 anos do início de suas atividades, já computa vários egressos trabalhando nas diversas organizações públicas e privadas da região.

Outro ponto importante para a escolha do CA como caso a ser pesquisado advém, segundo Silva e Cunha (2021), da vocação daquele *Campus* para o desenvolvimento de pesquisas que visem suprir às lacunas tecnológicas do polo do agreste e a consequente possibilidade de auxiliar no desenvolvimento da região onde se localiza. Indo mais adiante, aquele duo de autoras ressalta que o projeto político-pedagógico de interiorização da UFPE-CA previu a criação de seus cinco cursos iniciais em diálogo com a sociedade, o que faz com que o CA seja elegível como campo de pesquisa.

Paralelamente, a participação direta nas decisões das instituições educacionais públicas remonta à Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988), quando houve sua previsão, que foi regulamentada pela LDB em 1996 (BRASIL, 1996). Por este caminho, a Lei 10.172 de 2001 (BRASIL, 2001) aprovou o Plano Nacional de Educação, no qual constava a garantia da implantação de Conselhos Universitários com participação da comunidade e de organizações da sociedade civil. Mas, mesmo com tantos antecedentes, a UFPE apenas tardiamente, em 2019, consagrou em seu Estatuto reformulado (UFPE, 2019) a instituição de um Conselho Social, dando-lhe a função de contribuir em caráter consultivo com a definição das políticas sociais institucionais da autarquia.

Nesse bojo, também o *Campus* do Agreste na construção de seu Regimento Interno, em vias de homologação, buscou garantir a criação de seu Conselho Social para que o mesmo pudesse contribuir com a criação de políticas sociais para o CA. Tal fato contribuiu para a singularidade do caso em estudo, vez que não se tem notícia de estudos deste *instanciamento* decisório em publicações de eventos de gestão universitária, e o CA pela sua pujança no escopo da UFPE, pode gerar boas revelações em pesquisa.

Ademais, conforme Tavares e Vieira (2019), a junção entre participação e TIC pode reduzir custos de deslocamento, superar a barreira geográfica da distância e do deslocamento, características que são necessárias de serem levadas em conta ao se proporcionar espaços de participação. Nessa direção, outros *campi* que apresentem as mesmas barreiras que o CA para a implementação de instâncias de participação social, podem buscar replicar os resultados da

pesquisa aqui proposta, posto que estruturalmente o CA angariou bastante repercussão na estrutura universitária.

Nesse sentido, um fato que pode ser visto como uma possível justificativa para que se estude o caso do CA é que, em havendo previsão do uso de artefatos de TIC para a realização das reuniões do Conselho Social, que, reforce-se, está contida no futuro Regimento do *Campus* e inclui a permissão de votação através daqueles artefatos, a contribuição poderá servir como exemplificação de manobra para superar entraves à participação popular, contribuindo para estimular o envolvimento da população mais carente e minimizando os problemas típicos de instalações físicas de *Campi* interioranos, em especial infraestrutura ofertada e distâncias a superar.

Concluída a etapa de apresentação do caso a ser estudado, a próxima seção desta pesquisa irá apresentar os detalhes de condução que se aninham em um protocolo de estudo.

4.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Pozzebon e Freitas (1998) defendem a necessidade de se explicitar um protocolo para a realização dos estudos de caso, pois tal ação se faz necessária, a fim de aumentar o rigor científico na aplicação da estratégia citada. Sofisticando esta ideia, Yin (2015) atribui à existência deste protocolo, a garantia de se poder repetir os procedimentos da investigação, obtendo-se resultados equiparáveis. Aquele autor, reforça que, embora o estudo de caso deva seguir formalidades rígidas, as informações obtidas não podem ser controladas, impondo ao pesquisador a obrigação de se manter atento à necessidade de buscar novos indícios que complementem seu entendimento, sendo o protocolo de estudo um guia à orientação do pesquisador nas diversas tarefas, mormente, a coleta de dados.

Por essa trilha, Yin (2015) sugere que se construa um protocolo de estudo de caso dividido em quatro seções, sendo a primeira destinada a uma visão geral do caso, a segunda subdivisão destinada ao detalhamento da coleta dos dados, a terceira à lista de questões que guiarão a coleta e, por último, a seção destinada ao modo como será estruturado o relatório.

Conforme ressaltado por Yin (2015), as questões de pesquisa podem apontar para a definição da unidade de análise do caso. Desta forma, as unidades de análise sobre as quais se debruçou a pesquisa relatada, foram tangenciais às variantes para participação com uso de TIC, apontadas pelo conjunto dos entrevistados.

Com os contornos listados, o protocolo do estudo de caso proposto para esta pesquisa pode ser visualizado no quadro 4.

Quadro 4 - Protocolo do estudo de caso desta pesquisa.

Item	Descrição
• Visão	Encontrar variantes para participação efetiva e produtiva para a proposição e acompanhamento de políticas sociais
• Objetivo	Estimar as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco
• Questão do estudo	Quais variantes para participação dos Conselheiros no Conselho Social baseadas em TIC podem ser idealizadas para tornar efetiva a construção de políticas sociais na gestão do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco?
• Caso selecionado	O Conselho Social do CA
• Procedimentos	Coletar documentos públicos conseguidos através da Internet Aplicar entrevistas
• Lista de questões guias para a coleta	Levantar padrões para a grade de análise dos documentos obtidos Listar as questões para guiar o roteiro de entrevistas
• Instrumentos	Pesquisa documental Entrevistas semiestruturadas
• Análise de dados	Análise temática de conteúdo
Relatório de estudo de caso	Traçar um esboço para guiar a formatação dos dados, o uso destes, bem como sua apresentação e tratamento

Fonte: Inspirado em Yin (2015).

Na próxima seção será apresentado o procedimento de coleta de dados.

4.5 COLETA DE DADOS

A coleta de dados é o instante de pesquisa em que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013), o investigador busca coletar dados de pessoas, seres vivos e grupos humanos com vistas a obter subsídios suficientes que, devidamente tratados e analisados, permitirão conhecer parte da realidade estudada.

Por esta pesquisa ter como campo empírico um órgão público, impõe-se a necessidade de se fazer uma pesquisa documental, que, entretanto, não foi suficiente para dirimir todas as nuances das possibilidades de participação da sociedade na gestão de uma IFES, o que fez com que se recorresse também ao uso de entrevistas, devido à necessidade de acessar indivíduos para descobrir como os mesmos projetam os detalhes de sua possível participação.

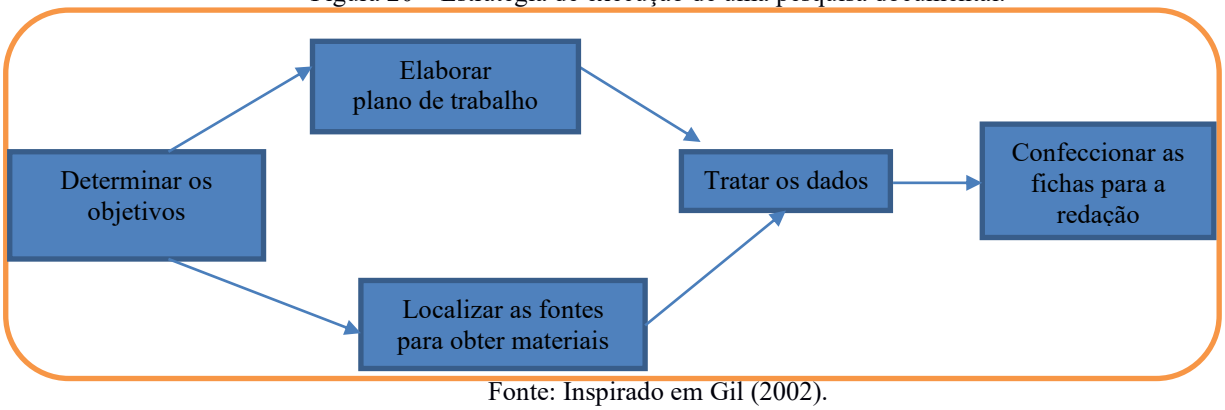
4.5.1 Pesquisa Documental

Pode-se descrever pesquisa documental como uma forma de coletar dados através de documentos, grafados ou não, que proveem de fontes que ainda não foram tratadas

analiticamente ou já receberam alguma forma de tratamento (MARCONI; LAKATOS, 2003), podendo-se caracterizar a maioria das buscas com fins científicos em material impresso, como sendo pertencentes àquele formato de pesquisa. Gil (2008) complementa, ainda, que a pesquisa documental é aplicável quando é necessário obter dados de maneira indireta e para os quais a análise, mesmo não sendo de natureza estatística, possa levar ao cerne do problema a ser solucionado.

Quanto à aplicação do procedimento, Gil (2002) afirmou que devem ser seguidas as etapas constantes na figura 20.

Figura 20 – Estratégia de execução de uma pesquisa documental.



Fonte: Inspirado em Gil (2002).

Do ponto de vista pragmático quanto à utilização da pesquisa documental, Gil (2002) elenca um rol de vantagens e desvantagens, conforme o quadro 5.

Quadro 5 – Vantagens e desvantagens da pesquisa documental.

Vantagens	Desvantagens
Riqueza de fontes e estabilidade de dados	Não representatividade dos documentos
Baixo custo em comparação com outros tipos de pesquisa	Subjetividade dos documentos
Não exigência de contato com outros indivíduos	

Fonte: Compilado a partir de Gil (2002).

Assim, orientada por uma lista questões guia, conforme a que se encontra no Apêndice D, a pesquisa buscou inicialmente as principais legislações que regulamentam a existência de Conselhos Sociais das IFES, inclusive a existência de marcos legais para o uso de artefatos de TIC como suporte aos Conselhos Sociais, sendo a busca por aqueles documentos normativos realizada por meio dos sítios eletrônicos oficiais dos poderes Executivo e Legislativo, ambos federais. Ainda, com o intuito de comparar as normas infralegais que operacionalizam os Conselhos Sociais das IFES, foi feita uma coleta manual dos Regimentos e Estatutos de cada universidade em seus respectivos portais eletrônicos, a fim de conseguir o material necessário à presente pesquisa.

Por fim, Yin (2016) sugere que a coleta de dados por entrevistas é sempre um bom complemento à coleta documental e aqui se acatou tal sugestão.

4.5.2 Entrevistas

A entrevista, segundo Gil (2002; 2008), é uma conversa de proporções assimétricas, na qual uma das partes busca alcançar dados que serão fornecidos pela outra, em uma interação onde uma parte estabelece perguntas que serão respondidas pela outra, ocorrendo, em geral, no ambiente natural ou corriqueiro das pessoas investigadas.

Coutinho (2014) afirmou que, embora guarde semelhanças com a coleta de dados através de questionários, a entrevista pressupõe a interação entre entrevistador e entrevistado, e há a possibilidade de pedir esclarecimentos acerca de pontos específicos, existe. Por este rumo, Batista, Matos e Nascimento (2017) defenderam que, além da coleta de dados, as entrevistas permitem cumprir objetivos relacionados com orientação e diagnóstico, sendo bastante aplicadas para buscar entender a subjetividade dos sujeitos e como estes compreendem o mundo, mediante escuta que pode ser feita sob uma gama de tipos de entrevistas, que se encaixam em um *continuum* que se delineia desde aquelas estruturadas, até as que são mais espontâneas. No quadro 6 são apresentados os principais tipos de entrevistas.

Quadro 6 – Tipos típicos de entrevistas.

Tipo de entrevista	Breve descrição
Entrevista informal	É aquela menos estruturada possível, diferenciando-se de uma conversa apenas por ter o objetivo de coletar dados
Entrevista focalizada	Aquela na qual o entrevistador permite que o entrevistado fale livremente com foco em um tema específico
Entrevista de opinião (Sondagem)	Aquela na qual o sujeito interpelado não tem muita liberdade para falar sobre temas que não estejam no roteiro totalmente estruturado
Entrevista estruturada	Tipo altamente padronizado, elaborada a partir de questões estruturadas e aplicada a um grande número de sujeitos
Entrevista semiestruturada	Combina questões estruturadas e questões abertas, dando liberdade ao entrevistado elaborar uma resposta que ultrapasse os limites da pergunta apresentada
Entrevista aberta (Em Profundidade)	Solicita-se ao entrevistado que fale abertamente a respeito de um tema, sendo permitido ao entrevistador fazer perguntas destinadas ao aprofundamento do tema
Entrevista projetiva	Aquela na qual são apresentados poemas, vídeos, e outros tipos de projeção por meio de dispositivos, enquanto as questões são introduzidas
Entrevista face a face	Aquela na qual são apresentadas questões dissertativas ou de múltipla escolha, com a intenção de esclarecer as questões ao entrevistado
Entrevista individual	Tipo de entrevista realizada individualmente e destinada a conhecer a visão das pessoas e os significados que os indivíduos constroem sobre os temas
Entrevista grupal	Tipo de entrevista utilizada com a intenção de generalizar respostas para a construção de hipóteses, compreensão de problemas

Fonte: Compilado a partir de Batista, Matos e Nascimento (2017).

Nesse sentido, faz-se necessário entender as vantagens e as limitações das entrevistas, pontos que serão elencados no quadro 7, elaborado conforme Gil (2008).

Quadro 7 – Vantagens e desvantagens de entrevistas.

Vantagens	Desvantagens
O entrevistado não precisa saber ler ou escrever	Possibilidade de o entrevistado estar desestimulado em responder às questões
Possibilidade de conseguir uma maior quantidade de respostas	Possibilidade de o entrevistado não entender bem as perguntas
Maior flexibilidade para explicar e adaptar questões.	Possibilidade de receber respostas falsas, prestadas de modo consciente ou inconsciente
Possibilidade de captação de traços não verbais de comunicação	Possibilidade de o entrevistado ser inábil ou incapaz de compreender às questões
	Possibilidade de o entrevistador ter influência pessoal sobre o entrevistado
	Possibilidade de as opiniões pessoais do entrevistador influenciarem as respostas do entrevistado

Fonte: Compilado a partir de Gil (2008).

Em geral, a mecânica de aplicação de uma entrevista envolve um *script* de execução, e o roteiro a ser utilizado passa por um ciclo de depuração chamado de pré-teste (CRESWELL, 2014). O quadro 8 exibe um procedimento padrão de aplicação para entrevistas.

Quadro 8 – Roteiro para a execução de entrevistas.

Procedimento	Especificação
Preparação	• Antes de realizar a entrevista, providenciar cópias e assinatura do documento de esclarecimento livre e consentido
Primeiro contato	• Rememorar com o arguido os objetivos da pesquisa • Informar sobre a confidencialidade da entrevista • Solicitar autorização para gravar
Durante a entrevista	• Se possível, anotar aspectos verbais e não-verbais, sempre de modo discreto • Ser paciente, demonstrando respeito aos silêncios
Ao final da entrevista	• Certificar-se com o interlocutor de que o mesmo tem ou não algo a acrescentar ou se ele tem alguma dúvida
Após a entrevista	• Resumir tudo • Enviar um comunicado de agradecimento • Contextualizar o entrevistado (O que falou? Em quais condições? Por que disse o que disse?) • Revisar as anotações de campo • Revisar e, caso seja necessário, melhorar o roteiro

Fonte: Baseado em Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Yin (2015).

Nessa direção, para a presente dissertação foram realizadas entrevistas individuais e semiestruturadas, uma vez que a intenção fora a de descobrir como os sujeitos elegíveis a

desempenharem o papel de Conselheiros Sociais, projetam o uso de TIC como suporte a estabelecer variantes para participação efetiva e produtiva no Conselho Social do CA UFPE.

Também se averiguou como aqueles sujeitos imaginam que as ferramentas digitais poderão contribuir com o trabalho de um Conselheiro Social em sua tarefa de formuladores da gestão de políticas sociais no âmbito do CA.

Um cuidado importante que deve ser tomado é empreender um teste prévio com o roteiro de entrevista, pois, questões como o viés do observador, estrutura inadequada das perguntas ou dos tópicos, a falta de perguntas básicas ou de adaptação dos procedimentos de pesquisa que podem prejudicar a qualidade dos dados coletados, são suscetíveis de serem flagrados nesta aplicação (CRESWELL, 2014).

Frisa-se que antes da aplicação do instrumento construído para a coleta das entrevistas, aplicou-se o mesmo, em caráter prévio e experimental, a dois docentes da organização a se investigar e com os quais o pesquisador guardava mais proximidade, inclusive também sendo aplicadas as entrevistas por meio de aplicativos para reuniões virtuais,

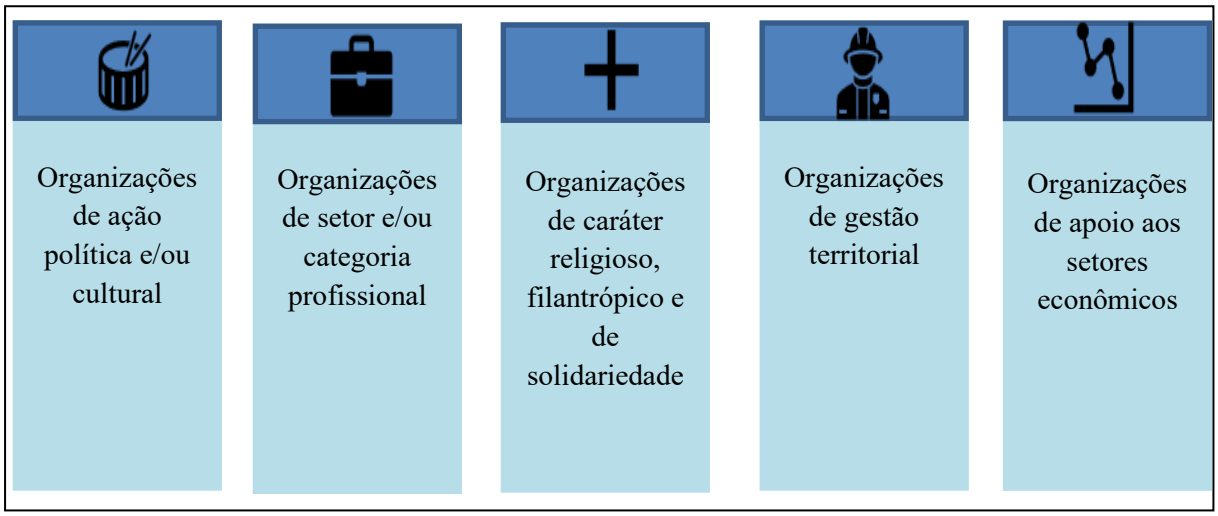
Buscou-se entrevistar os representantes da sociedade, externos à estrutura do CA, oriundos de setores previstos no novo Regimento do *Campus* e divididos de modo mais amplo em governo local, atividades econômicas e movimentos sociais.

Em princípio, como forma de rastrear os contatos das entidades da sociedade civil organizada de Caruaru, foi utilizado o Catálogo de Organizações da Sociedade Civil do Município de Caruaru/PE (LAGE et al., 2007), que, embora seja uma publicação antiga, é a única do gênero que compila as instituições da sociedade civil daquela cidade. Os entrevistados foram ouvidos conforme um *script* similar ao que consta no apêndice A, por via remota, já com intuito de utilizar-se dos mecanismos de TIC que vigorarão no âmbito de funcionamento do Conselho Social.

Treze entrevistados escolhidos como representantes da sociedade civil, cujos nomes das entidades estavam elencados naquele Catálogo, conforme as categorias listadas na figura 21, e que ostentam intensa atuação nas organizações da sociedade civil, foram selecionados para escuta. Como critérios de seleção dos indivíduos para as entrevistas, inicialmente se buscaram instituições que estavam listadas no Regimento do CA para a composição do Conselho Social e que tivessem uma grande representatividade para a região. Após isso, entrou-se em contato com as organizações e aquelas que aceitaram participar da pesquisa, foram incorporadas a este trabalho acadêmico. Entre as pessoas vinculadas ao CA, foi

estabelecido ser necessário ouvir um docente ligado à gestão e outro que tivesse ligação com a construção da proposta do Conselho Social e um técnico que trabalhe na organização há certo tempo e que detém bastante conhecimento sobre o funcionamento do *Campus*. O rol de pessoas que concordaram em participar da pesquisa se distribuiu da maneira exposta no quadro 9.

Figura 21: Agrupamentos da sociedade civil organizada da cidade de Caruaru.



Fonte: Adaptado de Lage *et al.* (2007).

Quadro 9 – Vinculações institucionais dos entrevistados selecionados.

Vinculações a Entidades Políticas	Vínculos à própria Instituição	Vínculos a Entidades da Sociedade Civil
Membro da classe política da cidade	Técnico-administrativo do CA	Integrante de movimento social rural
Membro da gestão municipal	Docente da gestão do *Campus*	Integrante de sindicato de docentes da cidade
	Docente sem relação com a administração do CA	Integrante de entidade ligada à indústria
		Integrante de entidade ligada às micro e pequenas empresas
		Integrante de entidade ligada ao setor de filantropia
		Integrante de sindicato ligado ao comércio
		Integrante de entidade ligada ao comércio
		Integrante de movimento social ligado às pessoas com deficiência

Os sujeitos da pesquisa tiveram um perfil diversificado, conforme pode ser averiguado no quadro 10.

Quadro 10 – Breve perfil dos entrevistados selecionados.

	IDADE	PROFISSÃO	FORMAÇÃO		IDADE	PROFISSÃO	FORMAÇÃO
S1	73 anos	Agricultora	Ensino Médio - Magistério	S8	55 anos	Coordenadora pedagógica	Especialização – Coordenação Pedagógica
S2	46 anos	Assessor parlamentar	Pós-graduação – Ciência Política	S9	38 anos	Agente de inovação	Administração
S3	60 anos	Professor	Especialização - Língua Portuguesa	S10	47 anos	Aposentado	Ensino Médio completo
S4	61 anos	Funcionário público	Mestrado	S11	32 anos	Economista	Graduação – Economia
S5	46 anos	Gerente escolar	Especialização – Metodologia de Ensino à Distância	S12	61 anos	Professor universitário	Teologia; Educação
S6	40 anos	Empresário	Especialização - Finanças e Planeja-mento Tributário	S13	60 anos	Professora universitária	Doutorado - Sociologia
S7	40 anos	Comerciário	Graduação – História				

Registra-se que as entrevistas se deram em ambiente virtual, por meio de aplicativo para reuniões à distância, tanto pelo contexto de pandemia de COVID-19, como também por ser uma forma de obter impressões de possíveis problemas que esse meio de comunicação pudesse suscitar. As arguições foram gravadas através da ferramenta fornecida pelo Google Meet® e mediante a autorização concedida por cada entrevistado, permanecendo as câmeras ativadas espontaneamente, tanto a do entrevistado, quanto a do pesquisador. Ressalta-se, que as entrevistas foram agendadas previamente através de contato por *e-mail*, telefone e WhatsApp®, sendo que o primeiro artefato não possibilitou um bom índice de confirmação dos agendamentos.

Outro ponto importante a ser destacado, conforme Yin (2015), é o cuidado que se deve ter ao utilizar entrevistas como instrumentos de coleta, pois há o risco de se receber respostas viesadas, pois o ato de manter uma conversação com seu interlocutor, pode produzir um efeito que aquele autor denominou de reflexividade, no qual ocorre uma influência sutil e mútua entre o pesquisador e o pesquisado.

Por esse caminho, além de não ter vínculos com os sujeitos da pesquisa, o pesquisador buscou algumas estratégias para evitar coletar respostas viesadas, tais como: evitar interferir durante as respostas dos entrevistados, atendo-se o máximo possível ao roteiro de entrevistas;

buscar não aprofundar indagações para os quais os interlocutores se mostrassem desconfortáveis; manter as câmeras ligadas, em concordância com o respondente, a fim de se observar as expressões faciais do sujeito de pesquisa; e buscar adotar expressões mais neutras durante o processo de coleta das entrevistas.

A seguir, serão apresentados os detalhes dos procedimentos pelos quais se analisou os dados coletados em campo.

4.6 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS

Para Yin (2001), a análise de dados é uma fase da pesquisa que é conformada pelas atividades de exame, categorização e classificação dos dados em tabelas ou recombinação das evidências, de acordo com os pressupostos iniciais do estudo. Tomando a mesma rota, Marconi e Lakatos (2003) definem análise de dados como sendo a fase que sucede a coleta de dados e na qual ocorre a aplicação da lógica do processo de pesquisa, na busca da revelação das conexões existentes entre os fenômenos estudados com outros possíveis fatores.

Creswell (2014) define como complexa a ação de analisar os dados coletados em uma pesquisa e aponta que tal tarefa vai além de desvendar imagens e textos, englobando os procedimentos de organização, sistematização, codificação, representação e interpretação dos dados. Corresponde, pois, ao âmago criativo e sistemático de todo o esforço de pesquisa. Em geral, na visão mais operacional daquele autor, o macro proceder envolve leitura preparatória da base de dados, codificação e organização dos temas e representação dos dados, tendo essas tarefas o intuito de formular a interpretação dos elementos coletados, para a visão qualitativa que foi a prioritária desta pesquisa.

Para a tarefa de análise dos dados documentais foi utilizada uma grade de análise, que se constitui em uma forma de organizar e sistematizar diferentes fontes de dados de modo a fornecer um meio de se examinar todas estas em paralelo, com o fito de encontrar suas semelhanças, diferenças e interligações (LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2005; COUTINHO, 2014).

A grade de análise dedicou-se a resumir as categorias de dados que foram levantados dos documentos relacionados à regulamentação do funcionamento de Conselhos Sociais de outras Universidades Federais, Leis, Regimentos Internos, Resoluções e demais normativas atinentes ao tema em questão. A partir da coleta e leitura dos textos normativos se buscou definir padrões de funcionamento e de organização daqueles espaços que se afinassem ao uso

de ferramentas de TIC como meio de suporte à participação social efetiva e produtiva dos Conselheiros como formuladores da gestão de políticas sociais no âmbito do CA.

Tal ação se fez necessária dado que, como a IFES a qual integra, o CA faz parte da estrutura burocrática da gestão pública brasileira e, dessa forma, a organização está engessada por todo o arcabouço legislativo, o qual amarra todo o espaço de ação possível aos textos legais e infralegais. Nessa direção, é necessário poder comparar como a estrutura burocrática funciona entre as demais IFES a fim de se observar parâmetros exequíveis que possam ser aplicados à realidade ora observada.

Tal procedimento ofereceu, ainda, critérios para balizar a análise das entrevistas, cujos dados foram tratados em outra subfase da pesquisa, e que, a priori, valeu-se da técnica de análise de conteúdo.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo consiste em dois níveis de tratamento de dados imbricados, que mutuamente se complementam. O primeiro nível está centrado na compreensão da subjetividade e o segundo na busca da estruturação do processo mental do indivíduo em meio à aparente desordem temática.

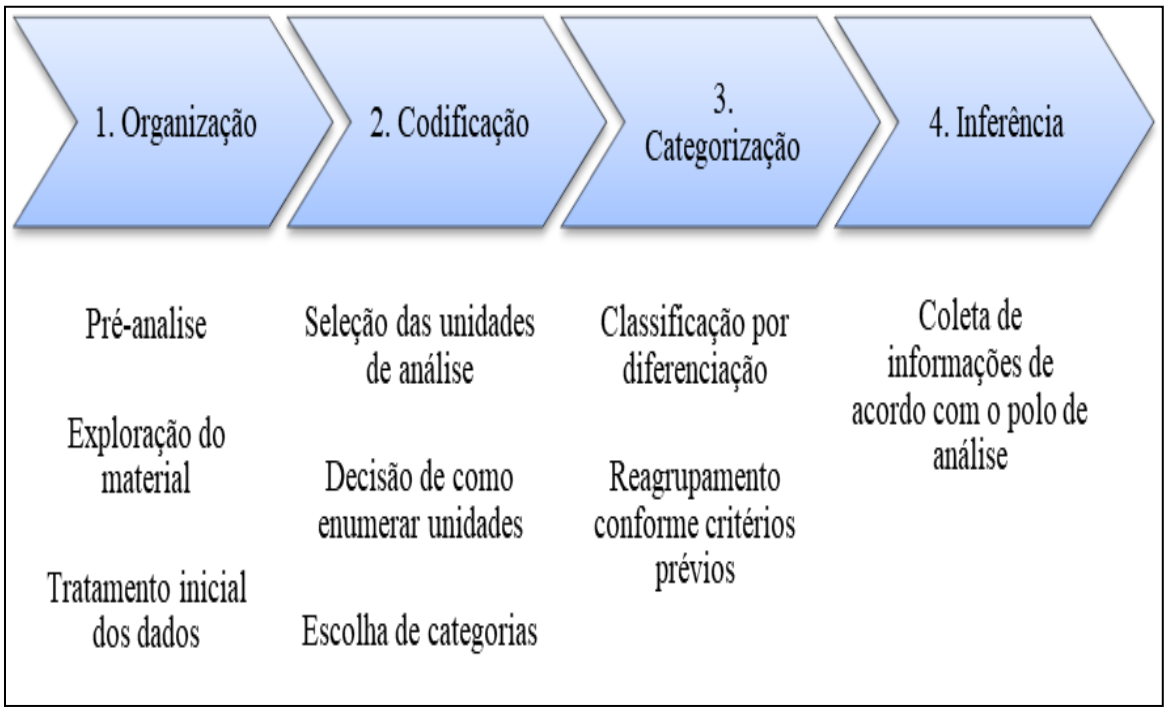
Posteriormente, Bardin (2016) elencou as técnicas da análise categorial ou temática, análise de avaliação, análise da enunciação, análise proposicional do discurso, análise da expressão e análise das relações no âmbito da análise de conteúdo. Aquela pesquisadora, divide a técnica em quatro fases, com suas subdivisões:

- Organização do material - corresponde à organização de fato dos dados coletados e se destina à operacionalização e sistematização das ideias, sendo repartida em *pré-análise*, exploração do material e tratamento inicial dos dados obtidos;
- Codificação - fase destinada ao tratamento mais profundo dos dados brutos através de regras bem estabelecidas e com o intuito de transformá-los em algo que represente o conteúdo. Esta fase tem como partes integrantes a seleção das unidades, a decisão sobre como serão contadas as unidades de registro e a escolha das categorias;
- Categorização - corresponde ao momento em que, seguindo os princípios predeterminados, os dados coletados são classificados por diferenciação e reagrupados conforme critérios de analogia previamente traçados;

- Inferência - nesta última fase, a análise de conteúdo pode, ao se deter sobre a mensagem, oferecer informações adicionais sobre o emissor ou o receptor do processo comunicacional, chamados de polos de análise.

A sequência de fases é demonstrada de uma forma visual pela figura 22, que também apresenta brevemente os detalhamentos de cada fase.

Figura 22: Fases da análise de conteúdo.



Fonte: Inspirado em Bardin (2016).

Para esta dissertação foi utilizada a técnica de análise de conteúdo temática, que, conforme Bardin (2016), pode ser eficaz e obter resultados de forma rápida, quando é aplicada a discursos manifestos e utiliza a categorização por temas, em um amplo universo de opções de categorização. Dessa forma, como se imagina que os sujeitos a serem entrevistados não tenham motivos para esconder as intenções de seu discurso, tal técnica pareceu mais adequada.

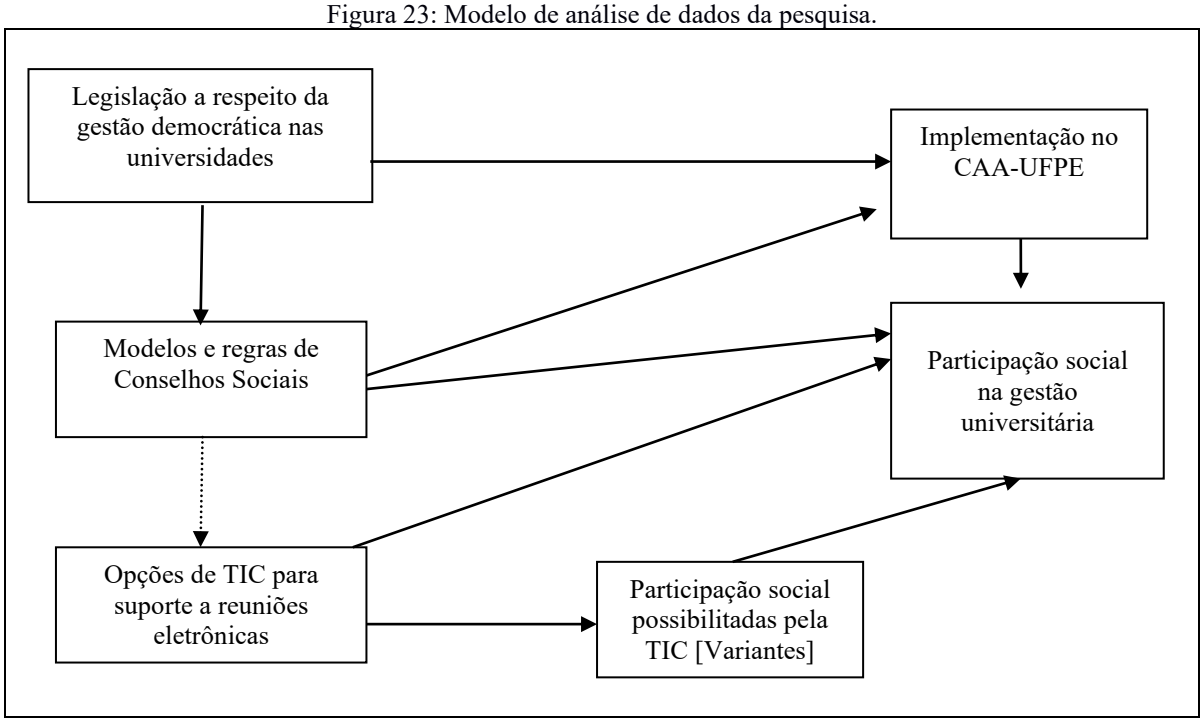
A expectativa em torno das categorias de análise foi a expressa no quadro 11.

Quadro 11 – Categorias utilizadas para a análise de conteúdo dos dados das entrevistas.

Expectativa de Campo	Categoria Teórica	Instâncias Esperadas	Base Literária
Grau de participação da sociedade no Conselho Social	Gestão democrática	Verificar em campo o que se entendia por gestão democrática; Verificar em campo qual a importância atribuída ao Conselho Social	Esquinsani; Dameto (2018); Santos; Gugliano (2015)
Grau de participação do Conselho Social frente à universidade	Participação social	Verificar em campo o que se entendia por participação social; Verificar em campo quais atitudes um gestor deveria tomar para favorecer a participação social	Araújo (2018); Motta (1994)
Contribuições do uso de TIC para a participação efetiva e produtividade dos Conselheiros Sociais como formuladores da gestão de políticas sociais no âmbito do CA	Sistemas colaborativos	Verificar em campo como os sujeitos pensavam que deveria ser o uso de TIC para a colaboração no Conselho; Verificar em campo as diferentes soluções que poderiam ser usadas para vencer as variadas barreiras da colaboração à distância	Oliveira *et al.* (2019); Vieira *et al.* (2020)
Contribuições do uso de TIC para a geração de variantes para participação no Conselho Social	Participação eletrônica	Verificar em campo como os sujeitos imaginavam que a participação eletrônica poderia auxiliar o trabalho dos Conselheiros; Verificar em campo quais opções de TIC seriam mais viáveis ao trabalho dos Conselheiros, além do que se poderia fazer em caso de contingências	Ferreira; Coelho (2021); Paulino; Ventura (2021)
Variantes para a participação	Computação social	Verificar em campo a importância da comunicação para a participação social; Verificar em campo as aplicações baseadas em TIC preferenciais para a mobilização política	Francisquini (2020); Arruda *et al.* (2021)

Dessa forma, buscou-se alcançar uma aproximação com a realidade que se busca pesquisar. Para tanto, a presente dissertação tratou os dados coletados nos documentos e nas entrevistas com base no modelo de análise apresentado na figura 23.

Figura 23: Modelo de análise de dados da pesquisa.



Assim sendo, buscou-se estimar como os sujeitos projetam as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão daquele *Campus*.

4.7 CUIDADOS METODOLÓGICOS

Após a exposição de todo o percurso metodológico acima, conforme afirmou Vergara (2005), faz-se importante anotar, uma série de cuidados aos quais o pesquisador deve estar atento na aplicação de uma pesquisa. Particularmente nesta presente dissertação a atenção maior foi verificada:

- Durante as entrevistas, quando o pesquisador se portou para que o seu posicionamento não transparecesse e acabasse influenciando as opiniões do entrevistado;
- Ao analisar os dados, ocasião em que o pesquisador teve cuidado para que sua visão política não se confundisse com os resultados da pesquisa, prejudicando, assim, o resultado final;
- Na busca contínua em consultar os objetivos da pesquisa para não acabar cometendo desvios e se afastando dos mesmos.

Assim, apresentaram-se todas as opções metodológicas que, devidamente respeitadas, serviram de caminho para a construção da presente dissertação, propiciando que a pesquisa em tela conseguisse alcançar seu objetivo de estimar as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão do CA.

No próximo capítulo serão feitas as análises e as discussões a partir dos dados coletados nos campos de pesquisa.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em conformidade com o caminho apresentado anteriormente, as seções seguintes serão destinadas a descortinar as etapas de análise dos dados coletados e discussão dos resultados conforme instrumentos e roteiro desenhados no caminho metodológico. A primeira estação de análise corresponde ao mergulho nos dados coletados de fontes documentais, sejam de legislação ordinária ou sejam oriundos dos Regimentos e dos Estatutos das Universidades Federais brasileiras.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS DOS DOCUMENTOS

Como informado, nessa etapa foram coletados regramentos provenientes de legislações e de normas internas às Universidades Federais brasileiras, seus Estatutos e Regimentos.

Por esta tática, foram localizadas e analisadas normas legais da Constituição Federal e três Leis federais.

Pelo lado dos regramentos institucionais das instituições federais de ensino superior pesquisadas, conforme o Apêndice B desta dissertação, foram analisados éditos de 69 (sessenta e nove) IFES, dos 26 (vinte e seis) estados brasileiros e do Distrito Federal, cuja distribuição geográfica conforma-se em 11 (onze) na Região Norte, 20 (vinte) na Região Nordeste, 8 (oito) na Região Centro-Oeste, 19 (dezenove) na Região Sudeste e 11 (onze) na Região Sul. Nas seções seguintes serão detalhadas as análises dos dados coletados.

5.1.1 Marcos de regulamentações sobre Conselhos Sociais

Considerando que as características de legalidade conformam o funcionamento das IFES (BRASIL, 1988; FARNHAM; HORTON, 1992; CORREIA; SILVA; BILHIM, 2016), pareceu importante analisar os aspectos legais que regulamentam a gestão democrática na estrutura das universidades públicas, fator que culmina com a existência e funcionamento dos Conselhos Sociais apresentados por parte das IFES.

Nesse caminho, o quadro 12 apresenta, de modo sintético os fundamentos de legalidade atrelados à gestão democrática que possibilitam a existência dos Conselhos Sociais.

Quadro 12 – Legislação a respeito da gestão democrática na universidade pública.

Legislação	Ementa	Trecho
CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988	Texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão de números 1 a 6 /1994, pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008	Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios: VI – Gestão democrática do ensino público, na forma da lei
LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996 (LDB)	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional Parágrafo único. Em qualquer caso, os docentes ocuparão setenta por cento dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive nos que tratarem da elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes
LEI Nº 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001	Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências	4 – EDUCAÇÃO SUPERIOR 4.3 Objetivos e Metas 22. Garantir a criação de conselhos com a participação da comunidade e de entidades da sociedade civil organizada, para acompanhamento e controle social das atividades universitárias, com o objetivo de assegurar o retorno à sociedade dos resultados das pesquisas, do ensino e da extensão 32. Estimular a inclusão de representantes da sociedade civil organizada nos Conselhos Universitários
LEI Nº 13.005, DE 25 DE JUNHO DE 2014	Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências	Art. 2º São diretrizes do PNE: VI - Promoção do princípio da gestão democrática da educação pública

Também no quadro 12, nota-se que, em que pese a Constituição prever já em sua promulgação referência à gestão democrática das estruturas de ensino público, apenas 8 anos depois, em 1996, com a LDB, foi que surgiu a lei necessária à concretização do princípio aludido no texto constitucional. Por outro lado, apenas em 2001 com a lei que aprovou o Plano Nacional de Educação é que se criaram metas para a criação de Conselhos com a participação da comunidade externa na educação superior. Tal constatação ratifica o quê Trigueiro (1999) já destacara com relação à face conservadora e regressista das universidades, fato que contrasta com os anseios da sociedade por maior participação da sociedade na gestão pública (ANGELIS, 2015; DENHARDT; CATLAW, 2017).

Por essa rota, a seguir serão abordados os padrões dos Conselhos Sociais das universidades federais brasileiras, afiançados na legalidade antes demonstrada.

5.1.2 Regramento para Conselhos Sociais em Universidades Federais

Esta seção destina-se à análise dos Regimentos e Estatutos das IFES com a intenção de encontrar similaridades nos regramentos dos Conselhos Sociais das Universidades com vistas à investigação de padrões de semelhança ou de diferença entre as normas que propiciam a existências de tais órgãos em suas estruturas, conforme o Apêndice B.

Destarte, percebeu-se que das 69 (sessenta e nove) universidades, as 25 (vinte e cinco) listadas no quadro 13 contavam com tal órgão em seu arcabouço, ou seja, menos da metade do total das IFES dispõem dessa instância que busca estreitar as relações com comunidade não universitária. Sendo as universidades federais brasileiras organizações públicas, aqui se ressalta que o conjunto dessas instituições de ensino está muito distante de paradigma do novo serviço público proposto por Denhardt e Denhardt (2000), pois não estão sendo geridas como democracias e, sim, como um órgão restrito aos seus associados.

Quadro 13– Universidades Federais que mantêm Conselhos Sociais entre os órgãos superiores.

Universidades	
Fundação Universidade Federal do Tocantins	Universidade Federal do Norte do Tocantins
Universidade Federal do Oeste do Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia
Universidade Federal da Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Universidade Federal de Campina Grande	Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	Fundação Universidade de Brasília
Universidade Federal de Goiás	Universidade Federal de Catalão
Universidade Federal de Jataí	Universidade Federal de Alfenas
Universidade Federal de Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Uberlândia
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal de São Paulo	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
Universidade Federal da Fronteira Sul	Fundação Universidade Federal de Pelotas
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	

Ainda sobre o quadro 11, a Lei 10172/2001 trouxe em seu bojo o Plano Nacional de Educação que estabelecia como uma de suas metas a criação de Conselhos Sociais. A constatação de que menos da metade das universidades terem instituído o referido órgão, como forma de democratização e de aproximação entre a sociedade e a universidade é acachapante.

Não obstante o nobre intuito cravado naquela norma, o campo pesquisado demonstrou o flagrante fracasso da política proposta, fato constatado pela apatia da população frente aos cortes orçamentários sofridos entre 2017 e 2022 pelas universidades. Seria esperado, portanto, que, sendo instituições públicas que devem atender democraticamente aos cidadãos, as IFES

adotassem de modo contundente a implementação de Conselhos Sociais no seu rol de colegiados deliberativos.

Na sequência, averiguou-se sobre a existência de previsão no arcabouço normativo das IFES, de uso de tecnologia da informação e comunicação, para suporte à realização de reuniões de seus Conselhos.

Do total de instituições universitárias federais observadas na pesquisa, apenas oito previam o uso de TIC como suporte à realização das reuniões de Conselhos, sendo que apenas aquelas listadas no quadro 14 permitiam a deliberação por meios eletrônicos.

Quadro 14 – Universidades Federais que permitem deliberação eletrônica em seus órgãos superiores.

Universidades	
Universidade Federal de Pernambuco	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Fundação Universidade Federal de São Carlos	Universidade Federal de São Paulo

Com relação ao uso de ferramentas de TIC pelas instituições, Massruhá, Leite e Moura (2014) defenderam que tais ferramentas se mostraram de grande relevância para a administração pública por conta de adoção maciça pela sociedade. Tal fato aliado ao alargamento da esfera pública por artefatos de TIC, proposto por Ruediger (2002), tornaria interessante a consolidação de sua adoção pelos Conselhos das universidades federais, espaços de trabalho cooperativo e de tomadas de decisões, que, segundo Dornelas (2000), tornam possível a ampla participação popular em meio aos variados espaços de decisão pública.

Frente a isto, notar que apenas 4 universidades formalizaram a adoção de artefatos de tecnologia da informação e comunicação em seus Regimentos ou em seus Estatutos, pode demonstrar uma tendência à resistência à inovação nos espaços deliberativos por parte do conjunto de IFES. Nesse sentido, tal constatação se apresenta em contradição ao discurso de pesquisa e inovação adotado pela maioria das universidades, além de, como ressaltado no parágrafo anterior, excluir desses espaços uma parcela de cidadãos que têm interesse em participar da vida pública por meio daqueles canais. Assim, esperava-se que, pelo importante papel que as TIC na sociedade atual, houvesse espaço para sua utilização nos regramentos das instituições em pauta.

Outro ponto a ressaltar é que a grade adotada para análise também propiciou que se buscasse a existência de órgãos de controle fiscal com a participação de membros externos à comunidade universitária, geralmente designados como Conselhos Curadores.

Instituídos pela Lei 5540/1968, os Conselhos Curadores têm a função de efetuar a fiscalização econômica e financeira das universidades. Após sua atualização pela LDB (BRASIL, 1996), agora deve haver órgãos fiscalizadores para que seja feita a prestação de conta do uso dos recursos públicos, enfatizando-se que tais colegiados devem seguir o princípio da gestão democrática, sendo esta mais uma maneira de aproximar a sociedade das Universidades Públicas.

Por esta trilha, averiguou-se que as 42 (quarenta e duas) universidades constantes no quadro 15, do total de 69 (sessenta e nove), apresentavam algum órgão de controle fiscal com a participação de membros externos à universidade.

Quadro 15 – Universidades Federais que mantêm colegiados de controle fiscal com participação externa.

Universidades	
Fundação Universidade Federal de Roraima	Fundação Universidade Federal do Acre
Fundação Universidade Federal do Amapá	Universidade Federal Rural da Amazônia
Universidade Federal da Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Universidade Federal do Ceará	Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal de Campina Grande	Universidade Federal de Alagoas
Universidade Federal de Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Fundação Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semiárido
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	Universidade Federal de Goiás
Universidade Federal de Jataí	Universidade Federal de Alfenas
Universidade Federal de Itajubá	Universidade Federal de Lavras
Universidade Federal de Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Universidade Federal do Cariri
Universidade Federal de São Paulo	Fundação Universidade Federal do ABC
Universidade Federal do Espírito Santo	Fundação Universidade Federal do Maranhão
Universidade Federal do Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
Universidade Federal da Fronteira Sul	Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal de Santa Maria	Universidade Federal de Santa Catarina
Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Fundação Universidade Federal do Pampa

Por esta rota, percebe-se que uma boa quantidade de instituições tem tal colegiado em seu rol de órgãos deliberativos; no entanto, conforme Corralo (2017), a democracia necessita da participação igualitária do corpo de cidadão no exercício do poder. Levando-se em conta que, do total das instituições, apenas 27 (vinte e sete), menos da metade portanto, adotam colegiados fiscais, demonstra que ainda se faz necessário o aprimoramento democrático da gestão das Universidades.

Por fim, averiguou-se o atendimento ao critério mínimo de gestão democrática exigido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), qual seja: participação de membros das comunidades institucional, local e regional em colegiados deliberativos de cada instituição.

Por esta rota, constatou-se que as 62 (sessenta e duas) IFES listadas no quadro 16 atendem ao requisito mínimo de gestão democrática, ao menos formalmente.

Quadro 16 – Universidades Federais que permitem a participação de membros externos em colegiados deliberativos.

Universidades	
Fundação Universidade Federal de Rondônia	Fundação Universidade Federal de Roraima
Fundação Universidade Federal do Acre	Fundação Universidade Federal do Amapá
Fundação Universidade do Amazonas	Universidade Federal do Pará
Universidade Federal do Oeste do Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia
Universidade Federal da Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia
Universidade Federal do Cariri	Universidade Federal do Ceará
Universidade Federal da Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande
Universidade Federal de Alagoas	Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Federal Rural de Pernambuco	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Fundação Universidade Federal do Maranhão	Fundação Universidade Federal do Piauí
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Universidade Federal Rural do Semiárido	Fundação Universidade de Brasília
Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	Fundação Universidade Federal de Sergipe
Universidade Federal de Goiás	Universidade Federal de Catalão
Universidade Federal de Jataí	Universidade Federal de Rondonópolis
Universidade Federal de Alfenas	Universidade Federal de Itajubá
Universidade Federal de Juiz de Fora	Universidade Federal de Lavras
Universidade Federal de Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto
Fundação Universidade Federal de São João Del-Rei	Fundação Universidade Federal de Uberlândia
Fundação Universidade Federal de Viçosa	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Fundação Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Universidade Federal de São Paulo	Fundação Universidade Federal do ABC
Fundação Universidade Federal de São Carlos	Universidade Federal do Rio de Janeiro
Universidade Federal Fluminense	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Fundação Universidade Federal de Pelotas	Universidade Federal do Paraná
Universidade Federal da Fronteira Sul	Universidade Federal de Santa Catarina
Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
Universidade Federal de Santa Maria	Fundação Universidade Federal do Pampa
Fundação Universidade Federal do Rio Grande	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Sopesando que, em realidade, as IFES são organizações públicas e, conforme Correia, Silva e Bilhim (2016) asseveram, as organizações governamentais estão sob a tutela do princípio da legalidade, tanto o texto constitucional, quanto a LDB obrigam as universidades públicas a se regerem pelo princípio da gestão democrática. Acontece que esta última lei

obriga aquelas instituições a incluírem membros da comunidade externa em seus colegiados de liberativos.

Retomando o que está exposto acima, considera-se positivo que a grande maioria das universidades atendam ao critério mínimo ditado pela legislação para a adoção da gestão democrática. No entanto, é preocupante a existência de instituições que estejam em desacordo com normas tão importantes para a garantia de sua finalidade pública. O desejado seria que a totalidade das IFES analisadas contasse com segmentos das comunidades institucional, local e regional, de acordo com o preconizado pelo arcabouço legal brasileiro. Aproveita-se o momento para ressaltar que o parágrafo único do Artigo 56 da LDB causa estranhamento, pois, enquanto seu *caput* garante o funcionamento democrático da instituição, o texto do parágrafo aludido dá peso desigual ao voto entre os setores da comunidade universitária, franco contraste com Dahl (2001), quando este elenca a igualdade de voto como uma das características da democracia.

Assim, constatados os marcos da rota a ser trilhada pela grade de análise documental da pesquisa, chega-se ao resultado que está exposto no quadro 17, o qual resume a pequena lista de instituições que atendem aos quatro parâmetros listados.

Quadro 17 – Instituições Federais escolhidas a estudo por atenderem aos parâmetros integrantes da pesquisa.

Aspectos			
Estado	Pernambuco	Pernambuco	São Paulo
Instituição – Universidade	Federal de Pernambuco (sede)	Federal de Pernambuco (*Campus* do Agreste)	Federal de São Paulo
Uso de TIC para reuniões dos conselhos	Sim	Sim	Sim
Existência de Conselho Social (ou equiparável)	Conselho Social	Conselho Social	Conselho Estratégico Universidade – Sociedade
Existência de Conselho Curador	Conselho Fiscal	Câmara de Planejamento Estratégico	Sim (sem nome específico)
Representante Comunitário	Sim	Sim	Sim

Considerando que, como defende Lévy (1999; 2018) as TIC têm possibilitado uma outra forma de acessar a esfera pública; que as universidades públicas, como órgãos estatais, devem agir, como apregoam Farnham e Horton (1992), em conformidade com o arcabouço legal; e que este arcabouço, previsto na Constituição e na LDB, obriga as universidades a serem administradas sob a égide da gestão democrática e abrigarem órgãos de fiscalização, constata-se que o conjunto das IFES deve rever as práticas adotadas até então. O

delineamento anterior se direciona ao encontro do que Marra e Melo (2003) evidenciaram, quando caracterizaram a gestão das universidades como sendo patrimonialista.

De fato, o pequeno número de instituições encontradas com os parâmetros elencados para a análise de dados dos Regimentos e dos Estatutos, faz crer que o conjunto da administração das IFES tem sido desempenhada longe dos preceitos democráticos. Outro ponto a ser destacado é a aparente postura refratária às inovações possibilitadas pelo uso de TIC atrelado às atividades dos colegiados deliberativos, tal postura acaba por afastar uma importante forma de participação para os interessados. Assim, ressalta-se a necessidade de mudança das práticas de gestão das IFES, tanta para o atendimento aos regramentos em vigor, quanto para a promoção da aproximação entre sociedade e universidade.

Seguindo por esta trilha, em seguida serão abordados aspectos referentes à atual implementação dos Conselhos Sociais nas IFES onde eles foram identificados.

5.1.3 Estágio de implantação dos Conselhos Sociais em Universidades Federais

Esta seção buscou analisar o andamento das implementações dos regramentos internos das universidades, visando estatuir tipo e amplitude da participação dos Conselheiros Sociais nos Conselhos Sociais à luz da premissa de que a participação social requer um envolvimento ativo do cidadão na definição e melhoria das políticas públicas (ARAÚJO, 2018).

Nessa direção, tomando por base as instituições apresentadas no quadro 14, buscou-se analisar os Regimentos dos Conselhos Sociais de cada uma das 3 entidades a partir da existência de Regimento aprovado para o respectivo Conselho, da forma de definição da composição de cada Conselho e da definição dos representantes que se tornarão membros do Conselho pela própria sociedade.

Assim procedendo, foi possível observar que a aprovação do Regimento, marco que consolida o arcabouço legal de sustentação ao organismo que se pretende instituir, existe em apenas uma das IFES, as outras duas implementações ainda aguardam provimento processual-legal para, de fato existirem.

Em seguida, verificou-se a composição de cada Conselho a partir dos Regimentos de cada colegiado, quando disponível, além dos próprios Regimento ou Estatuto Gerais disponibilizados por cada IFES, com o fito de observar se as instituições acatam as indicações de instituições feitas pela própria sociedade, ou se as próprias universidades federais definem aquelas que comporão o Conselho. Daí, excluiu-se a Universidade Federal de Pernambuco

(UFPE), uma vez o Conselho Social ainda não conta com Regimento, além de não haver previsão de composição nos Estatuto ou Regimento Gerais daquela instituição. Nas demais organizações, os regramentos se mostraram taxativos, não permitindo que a própria sociedade escolha quais organizações lhes representarão frente à universidade, fato que não se apresenta como democrático.

Por fim, ao avaliar a definição dos membros do Conselho Social que representarão a sociedade face às IFES, novamente a UFPE foi excluída da análise por não haver definição no seu arcabouço normativo. Assim, das entidades apreciadas, apenas o Regimento do *Campus* do Agreste (CA) da UFPE prevê que a própria sociedade indique seus representantes por meio das entidades previamente estabelecidas por aquele *Campus*, no entanto, insta ressaltar que o processo de aprovação do Regimento do CA ainda está em tramitação. Dessa maneira, para o processo de análise, desenhou-se o quadro 18.

Quadro 18 – Elementos estipulados à atuação do Conselho Social e seu estágio de implementação.

Estado	Nome da Instituição	Regimento aprovado	Composição do Conselho	Definição dos membros pela própria sociedade
Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	Não	Aguarda Regimento para melhor análise	Aguarda Regimento para melhor análise
	Universidade Federal de Pernambuco (*Campus* do Agreste)	Não	Apesar de aguardar aprovação, há uma previsão de caráter definitivo no Regimento do *Campus*	Previsão de indicação pelas próprias entidades indicadas para compor o Conselho Social
São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	Sim	Composição definida pela própria universidade	As entidades indicam e o Conselho Universitário define

Nessa trilha, Araújo (2018) declara que participação social vai além da simples representação, significando que os variados atores sociais exercem poder pelo seu envolvimento ativo e direto na gestão e no aprimoramento das políticas públicas.

Por este viés, considerando que os parâmetros analisados se apresentaram de modo bastante incipiente no campo pesquisado, observa-se que os Conselhos Sociais das instituições pesquisadas ainda precisam de avanços para serem instâncias representativas da sociedade, não replicando o que aquele autor preconiza.

Como por conveniência o estudo se projetou para a UFPE que é uma das duas IFES no quadro e nesta os elementos estão em nível de cogitação, resta examinar os dados provenientes das entrevistas coletadas entre membros das comunidades institucional, local e regional do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, quanto aos elementos constitutivos do Conselho Social e projetar-lhe facetas associáveis ao uso de TIC em seu funcionamento, que será feita na seção seguinte.

5.2 ANÁLISE DOS DADOS DAS ENTREVISTAS

A outra subfase da investigação sobre os dados coletados para a dissertação recaiu sobre as entrevistas, que buscaram inquirir membros relevantes para os agrupamentos institucionais, locais e regionais do *Campus* do Agreste. Nesse caminho, 13 (treze) sujeitos foram entrevistados, sendo 3 da comunidade institucional, 4 da comunidade local e 6 da comunidade regional, atendendo ao critério de forte atuação nas organizações da sociedade civil em Caruaru. Ressalta-se que, conforme informado previamente no capítulo sobre a metodologia, o pesquisador buscou manter expressões e falas mais neutras, além de buscar manter uma escuta sem interrupções das falas dos entrevistados com o fito de não influenciar as respostas.

Em seguida, como primeiro foco de análise dos dados coletados serão exploradas as visões dos possíveis Conselheiros a respeito do que sejam democracia e gestão democrática.

5.2.1 A noção sobre democracia e gestão democrática no *Campus* do Agreste

Sendo os temas da democracia e da gestão democrática noções caras ao objeto de pesquisa alvo da presente dissertação, formularam-se questões que consistiam em avaliar a percepção sobre democracia e gestão democrática por parte dos representantes da sociedade civil, bem como seu conhecimento acerca da lei que institui este modelo de gestão nas universidades públicas. Neste ponto a análise foi centrada sobre como os entrevistados entendem o que seja gestão democrática e de sua aplicabilidade no campo pesquisado.

Por este caminho, de início, ao serem indagados sobre seu conhecimento sobre o princípio da gestão democrática, todos afirmaram que conheciam, mas apenas S1, S2, S3, S10, S11, S12 e S13 buscaram caracterizá-la de pronto. Ressalte-se que se notou mais familiaridade com o tema entre aqueles participantes ligados às organizações de ação política e/ou cultural, bem como entre membros da universidade, indo desde falas mais intuitivas até aquelas mais elaboradas.

Neste ponto, deve-se destacar a fala de S1, integrante de um movimento de ação política, como uma maneira mais intuitiva de definir o conceito:

> "Quando a universidade abre, para diversas discussões, e discussões com movimentos sociais, *pra* mim, *pra* mim, no meu conhecimento, no meu entendimento, é, é, é, é gestão democrática". (S1).

Com formatação de definição do tema mais aproximada àquelas usuais ao mundo acadêmico traz-se a fala de S13, docente do *Campus* do Agreste.

> "O princípio, é... Da gestão democrática é a participação da sociedade nas decisões de uma instituição, *né*? Ou de um país, ou de um estado, ou de um município, *né*? Então, é só há democracia se houver participação com direito a voto". (S13).

Quando confrontadas com a caracterização dada por Esquinsani e Dameto (2018), para quem a gestão democrática é uma amálgama de dimensões que se relacionam com a participação efetiva, com a valorização da comunidade acadêmica e com o controle social, observa-se que, mesmo sem citarem todos os elementos propostos, a noção de gestão democrática se afina com a literatura.

Foi indagado, também, aos participantes sobre suas noções acerca do funcionamento da gestão democrática. Neste ponto, S11, integrante da gestão municipal, e S6, integrante de uma entidade filantrópica, não souberam responder, sendo que este último demonstrou insegurança por não saber o conceito que, nas palavras dele, "seria acadêmico" (S6). Todavia, a visão do conjunto de sujeitos entrevistados sobre o funcionamento da gestão democrática, foi a de que a gestão democrática se trata de um processo por meio do qual existe abertura por parte das organizações à construção das diretrizes administrativas em conjunto com atores que não são parte do quadro administrativo das entidades. Como ilustração, traz-se o excerto a seguir.

> "É uma gestão onde há um planejamento estratégico e um... Um planejamento coletivo, *né*? E todos são partícipes dessa... Dessa gestão, *né*? Onde todos são ouvidos, todos possam ter vez, voz e todos têm a mesma condição de... De equidade em relação a... As informações em relação aos direitos e deveres". (S8).

Nesse sentido, Santos e Gugliano afiançam que os Conselhos cumprem com o critério participativo, além de reduzir os custos políticos de transação, sendo interfaces *socioestatais* para o diálogo com a sociedade, permitindo que esta última possa fiscalizar, monitorar,

efetuar o controle social, bem como acessar a transparência nas ações públicas. Assim, embora não tenham citado os Conselhos como parte do funcionamento da gestão democrática, a maioria dos entrevistados demonstrou a noção intuitiva que inclui a participação social como parte do funcionamento da gestão democrática.

Outro fato bastante ressaltado foi o de que a universidade tem uma imagem que se vende como distante da sociedade, o que dificulta a aproximação e apropriação do ambiente acadêmico por parte do conjunto social. De todo modo, abre-se um alerta para as universidades exarada a partir da seguinte fala:

> "Gestão democrática, e aí, que não, não deveria, não deveria ser nem... Nas, nas, em todas universidades, que não é em todas as universidades ainda. E, princi... E principalmente em diversos setores, *né*?". (S1).

Considerando que a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) instituiu o princípio da gestão democrática nas universidades, causa espécie uma representação de uma entidade de ação política ressaltar que existem universidades nas quais não se verifica a aplicação do aludido princípio.

Tais fatos conflitam com a necessidade que a universidade pública tem de que a sociedade civil lhe defenda frente os ataques em tempos de totalitarismo político, conforme relatado a seguir.

> "Com toda essa política de... De retirada, não é? Como tem acontecido com o nosso... Nesse governo atual. Não é? Quanto? Quanto... Quanta retirada de dinheiro, do dinheiro do investimento na universidade, na educação? Então veja, é bom que a sociedade saiba disso e participe disso. Não é? Claro. Se pudesse até ter acesso a algumas planilhas para ver o que nós perdemos com isso, não é? E o prejuízo da sociedade, não é para nós. Você e eu, que somos funcionários, não é? Que somos, não é? É, servidores, mas para toda a sociedade, não é? Então acho que aumentaria enormemente as nossas credenciais". (S13).

A fala de S13 ressalta a importância que o envolvimento da sociedade no cotidiano da universidade poderia ter através da transparência. Nessa direção, em complemento, traz-se, também, a fala de S12.

> "A universidade sozinha, ela não se defende de ataque, como está acontecendo aqui com esse governo. O que é que acontece? A sociedade civil vem em defesa da universidade. Então, mas a sociedade, o só virá em defesa da universidade, se ela compreender que há um diálogo a um parceiro" (S12).

Nesse sentido, as falas exibidas mostraram-se aderentes à visão de gestão pública afinada ao modelo do novo serviço público, que, como advogado por Angelis (2015), perfaz a soma dos esforços de humanização do serviço público mais a governança compartilhada, implicam na efetivação das políticas públicas.

Com relação à compreensão da existência de dispositivo da LDB que obriga as universidades públicas a se guiarem pelo princípio da gestão democrática, S1, representante de movimento de ação política, S5, representante ligado à indústria, S6 vinculado à filantropia, S9, ligado às micro e pequenas empresas, S10, de movimento de ação política e S11, ligado à gestão municipal, não sabiam da existência de tal dispositivo legal. Apesar de representarem a minoria dentro do grupo pesquisado, por se tratar de um direito básico, como a educação o é, destaca-se a necessidade de ações de caráter pedagógico a respeito das relações entre as universidades públicas e a cidadania, incluindo a divulgação de preceitos favoráveis a comunidade. Foi por esta rota, que S2, representante da classe política, afirmou:

> "Eu entendo que isso estar na LDB, é algo para se provocar a sociedade, *pra* que se exercite isso, né? Essa participação democrática, *né*? No caso, entendo isso como participação social, *né*? Como você sair um pouco da democracia representativa e garantir espaço para a democracia, representa... É, participativa". (S2).

Dahl (2001) suscita que uma das características da democracia é a oferta de informação de boa qualidade para a aquisição de conhecimento esclarecido. Dessa forma, a própria natureza da universidade, que lida com a produção e difusão do conhecimento, a obriga a fornecer tais informações à sociedade, em especial a comunidade externa.

Na sequência, os entrevistados foram arguidos se lhes era sabido que a gestão participativa de uma IFES tinha como pressuposto a inclusão de representantes de segmentos da sociedade em seus órgãos deliberativos.

Parte significativa dos entrevistados - S1, ligado a movimento de ação política, S3, ligado a organização de categoria profissional, S5, ligado à indústria, S6, ligado à filantropia, S7, ligado a organização de categoria profissional, S9, ligado às micro e pequenas empresas e S11, representante da gestão municipal - afirmaram desconhecer o fato.

De forma não muito comum, ressalta-se que S10, ligado a movimento de ação política, afirmou saber da obrigação de representações da sociedade civil nos colegiados das universidades públicas, mesmo tendo revelado desconhecimento que a LDB prevê o artigo do qual deriva o regramento que originou a presente indagação.

É ilustrativo destacar a posição de S11, que agradeceu ao pesquisador o informe recebido. revelando seu desconhecimento e indicando que esta informação “deveria ter... Ser repassada com mais frequência pelas universidades”. Complementa-se a visão desta questão com um extenso depoimento do loquaz S13, representante da gestão do *Campus:*

> “Veja... É... É... É meio complicado. Veja, eu acho que enquanto escuta, sim, mas enquanto deliberativo, não. Porque veja. Porque a... Universidade, não é? Ela tem suas normas internas. E não só a sua parte normativa, a sua legislação. Não é? Mas o meu receio é que, por exemplo, dessa atual conjuntura? Você imagine com certos setores conservadores da nossa sociedade tendo essa intervenção direta na universidade, você imagina o que seria. Porque, compromete um dos, um dos princípios fundamentais que a autonomia da universidade. Então, nesse sentido, eu acho que, veja, diálo... Vamos dialogar, vamos escutar. Não é? Veja, eu acho que são os canais... Agora é... É autonomia, tem que ser da universidade. Porque, veja... O MEC, não é? Mas quem faz parte do MEC? Quem está no comando do MEC? Por exemplo, o Conselho Nacional de Educação. Quem estava? Quem faz parte atualmente? Em boa parte, não é? A maioria, está sendo a partir desse governo atual, ela é constituída, não é? Por gestores de instituições de ensino particulares. Você imagine se esse poder aumenta e... É... Se amplia em termos de intervenção na vida universitária? O que será do nosso ensino? E que será da autonomia da universidade? Eu acho que esse... Esse espaço da autonomia da universidade, ela tem que ser preservada. Porque, Caran, eu acho que a partir desse ponto de partida, desse princípio da autonomia que se conversa”. (S13).

Do confronto entre as falas de S11 e S13, no que pese a reflexão deste último se mostrar bastante conformada pela conjuntura sociopolítica contemporânea faz emergir o que Sampaio e Laniado (2009) caracterizaram como resistência das universidades às mudanças que acarretem a socialização do poder decisório. Por este caminho, defende-se que as universidades devem atuar de modo a construírem uma relação de confiança mútua entre estas e a sociedade civil de modo a romper com a atmosfera de medo do desmonte, por um lado, e de sensação de distanciamento pelo outro.

Aqui houve o esforço de buscar compreender a abertura que a universidade pode dar ao Conselho Social que se busca instituir. Neste interim, levou-se em consideração que a totalidade das universidades que adota esse tipo de Conselhos, o faz em caráter consultivo, com representantes dos Conselheiros Sociais designados para os colegiados máximos das instituições.

Diante do exposto acima, dá-se relevo à fala de S4, técnico-administrativo do *Campus*, para quem a aproximação da universidade com a sociedade é importante, visto que uma necessita da outra:

> “Então, quer dizer, onde é que está a importância da sociedade? Toda. Porque é ela o fermento, é ela a matéria p... É ela quem dá, quem oferece a matéria-prima para o desenvolvimento. Nada aqui dentro da universidade tem sentido, nada funciona, se não tiver um vínculo direto com as manifestações sociais”. (S4).

Assim, a visão de S4 está afinada com a ideia de gestão pública participativa que Motta (1994) apresentara, supondo que sejam atendidos os pressupostos da descentralização e da participação. Assim, é imprescindível ressaltar que o conjunto dos entrevistados considera que a gestão democrática permite que as universidades públicas, como órgãos governamentais, possam cumprir de modo mais acertado o dever de servir aos cidadãos. Com relação ao mecanismo inscrito na LDB que busca democratizar a gestão universitária, a maioria dos que o conhecem, o consideraram um meio válido para cumprir a finalidade a que se dispõe. Já entre aqueles que não sabiam de tal regramento, percebeu-se interesse em tomarem conhecimento daquela norma e gostariam que ela fosse mais difundida.

Por fim, frisa-se que o cenário da pandemia de COVID-19 se fez muito presente nas falas dos entrevistados, surgindo naturalmente no decorrer das perguntas sobre o uso de tecnologias da informação e comunicação, cujo impacto se ilustra com a exibição da figura 24 e a menção de que o transtorno causado pela pandemia gerou, em contrafluxo, a oportunidade de teste e uso da TIC para os mais diversos fins, inclusive para a gestão decisória (CASTRO et al., 2020).

Figura 25 – Incremento de uso de tecnologia da informação e comunicação em função da COVID-19.

Fonte: https://cetic.br/pt/pesquisa/tic-covid-19/.

Nesta linha, foi significativa a fala de S13, docente do *Campus* do Agreste, por indicar a aceleração que a COVID-19 causou na adoção de TIC para a realização de reuniões, vez que

expressa que “cada vez mais essas tecnologias vão virar mais acessíveis, mais fácil a comunicação. Porque essa experiência da pandemia nos trouxe essa habilitação, em lidar com ferramentas (de TIC). Jamais poderíamos antes pensar em fazer isso (entrevista) por Internet, né, Caran?”.

Nessa direção, na próxima tratar-se-á a infraestrutura de tecnologia de informação e comunicação do *Campus* do Agreste.

5.2.2 Inventariando a infraestrutura de tecnologia da informação no *Campus* do Agreste

Parte importante do elemento funcional vindouro à perspectiva de implementação do Conselho Social, pode, supõe-se, repousar em tecnologia da informação e comunicação (TIC) e seus artefatos. Assim, natural foi indagar aos potenciais Conselheiros qual a noção sobre as suas habilidades com TIC e suas expectativas de uso de artefatos em reuniões, bem como sondar o conhecimento sobre a infraestrutura do *Campus* do Agreste (CA) para perpetrar tais rotinas. Esperava-se, por exatidão, que o pessoal de vínculo institucional fosse mais prolixo quanto a esta dimensão. No entanto, os 3 (três) entrevistados do *Campus* do Agreste se definiram como usuários com conhecimento básico e não se delongaram em suas respostas.

Assim, levando-se em conta que Caruaru, cidade onde está sediado o CA, localiza-se na região Nordeste, para a qual a Pesquisa TIC Domicílios 2021[9] constatou que 77% (setenta e sete por cento) dos domicílios contam com acesso à Internet, questionou-se aos convidados se estes dispunham de conexão com a Internet, bem como, de que maneira e como avaliavam a qualidade de seu acesso.

Leung (2011) afirma que as TIC estão presentes das formas mais imperceptíveis do cotidiano e Garcia (2014) assevera que esse uso tão extraordinário converteu aquelas tecnologias em ferramentas importantes para a administração pública. Nesse sentido, em primeiro lugar, é importante ressaltar que os entrevistados que fazem parte da comunidade institucional do *Campus* do Agreste enfatizaram a instabilidade do acesso à Internet nas instalações físicas daquela instituição, fato que é agravado pela má cobertura de dados móveis naquele local. Nessa direção, S13, docente daquele *Campus,* afirmou “meu celular, quando eu estou lá, eu uso o *zap* pela Internet do *Campus* e tal, enfim, mas tem os momentos de falha, sim. Às vezes é um dia todo”. Não obstante, a totalidade dos sujeitos relatou ter acesso à

[9] Pesquisa anual realizada pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR sobre o uso de TIC nos domicílios rurais e urbanos brasileiros.

Internet, sendo ilustrativa a resposta de S7, integrante de organização de categoria profissional, que afirmou ter acesso "tanto por PC, né? Computador, quanto por celular, mas com mediana (qualidade)". Interessa demarcar que S1, integrante de organização de ação política, fez questão de registrar que:

> "Eu estou falando de mim. Mas eu quero falar das minhas companheiras que estão lá, distante. As trabalhadoras rurais... Têm muita dificuldade. Na reunião que a gente fazia com a... Do, com o projeto, do projeto Malala, quando era uma, uma, uma... Assim, é, virtual. Era difícil as mulheres entrarem. Por quê? Porque não tem Internet. E, é, muitas vezes, e foi a... Foi no auge da pandemia, que as crianças estava tudo em casa... As crianças *tinha*, *tinha* mãe... Que as crianças não *assistia* aula virtual. *Né*? Porque não *tinha* um celular". (S1).

Por este caminho, ressalta-se que, em sendo o acesso à Internet a condição tácita para o uso dos artefatos de TIC, tais instabilidades de conexão no *Campus*, ou carência de recursos dos Conselheiros, devem ser tratadas com diligência, ante o risco de prejudicar seu uso como alternativa de participação às reuniões dos colegiados.

Tinio (2003) defendeu que a junção das TIC com o fenômeno da globalização gerou uma outra economia guiada pelo conhecimento, inclusive potencializada pelas tecnologias diversas e abastecida por informações e que essa economia impactou as instituições do conhecimento como as universidades. Nessa direção, foi importante averiguar a destreza em operar artefatos de TIC com a qual contam os possíveis Conselheiros.

Outra questão levantada versou acerca do conhecimento sobre artefatos de tecnologia da informação e comunicação de que os potenciais Conselheiros dispunham. A maioria dos sujeitos se considerou como usuário com conhecimentos básicos para o uso daquelas ferramentas. A fala de S11, representante da gestão municipal, ilustra a maioria das respostas, quando aquele afirmou que "eu acho razoável, porque aí todo mundo teve que se adaptar nesse período de pandemia". No entanto, houve quem se considerasse como não dominando muito o uso de TIC, como S1, que falou:

> "*Num* teve muito conhecimento, você viu. É, assim, eu tenho pouco conhecimento. É, aí, no, no celular, eu faço ligação, recebo, e, e só no YouTube®, porque eu assisto algumas coisas, é, muita coisa eu assisto no YouTube®. Aprendi, também, com a pandemia, aprendi a entrar nos, no, nas, nessas, nesses *link*. Aprendi. Mas eu preciso muito" (S1).

Também houve quem se considerasse com um bom nível de conhecimento, como S8, representante do comércio, que afirmou:

> "É... Como nós aqui do (instituição omitida) trabalhamos, né? Nós temos o eixo de tecnologia informação e... O (instituição omitida), eles *preconiza* realmente o acesso a todas as ferramentas, então e a gente está sempre tendo formações, tanto os professores quanto os alunos estão tendo formações nessa área de tecnologia da informação. Então, tem a... É habilitado, é, em várias ferramentas para poder dar aula, para poder participar de reuniões. Então ele é bastante, bastante e ampliado". (S8).

Algo que pode ser registrado é que a busca por conhecimentos que possibilitem o maior domínio das ferramentas de TIC, conforme indicou a fala de S8, parece estar bastante conformada pela necessidade de que esse conhecimento esteja ligado às atividades laborais.

A literatura dá conta de variadas ferramentas de TIC que potencializam a comunicação, desde o *electronic meeting system,* apontado por Vieira *et al.* (2020), passando pelas redes sociais virtuais, afiançadas como tendo a capacidade de facilitar o trabalho colaborativo por Garcia *et al.* (2020), até as tecnologias de *groupware* que aquele grupo de pesquisadores afirma serem desenvolvidas de modo específicos para o uso profissional. Por esse caminho, levantou-se entre os entrevistados quais as ferramentas de TIC para suporte a reuniões à distância que eles conheciam, e eles que foram unânimes em citar aplicativos de videoconferência como a solução utilizada e conhecida para aquele tipo de atividades.

> "A gente trabalha. Ele trabalhava com o Google®, né? Pelo Google Meet®, agora não estou. Estamos agora trabalhando também pela Microsoft®. Então, os professores fizeram atua... É, acho que alguns já, ainda estão fazendo, é o de... O... O Microsoft 365®. Estão fazendo uma... Se habilitando, tendo o curso para poder é... Trabalhar melhor tanto em sala de aula como aqui no administrativo da empresa". (S8).

Cumpre destacar que S2, representante da classe política, e S6, representante de organização de filantropia, indicaram também redes sociais virtuais como meios possíveis de serem utilizados para reuniões à distância. S2 falou com competência de causa deste fato:

> "O Google Meet®, o Times®... O Microsoft Teams® e o Zoom®. Eu prefiro o Zoom®. Uso o Zoom®. Inclusive tenho assinatura do Zoom®. Esses são os 3 principais, né? Tem outros. Tem o WhatsApp® hoje, que também já tá permane... Está permitindo algumas reuniões. Mas, eu acho que esses são os principais, acredito". (S2).

Assim, destaca-se que existe uma grande necessidade de difusão das demais soluções que as TIC oferecem, uma vez que opções como *electronic meeting system* e de sistemas de apoio à decisão em grupo não foram citadas.

Como Medaglia (2012) asseverou que o surgimento de TIC como canal de comunicação chegou mesmo a remodelar, aprimorar ou confrontar o sistema democrático, solicitou-se aos participantes da entrevista que apresentassem suas considerações a respeito da suficiência da TIC como suporte à execução das tarefas dos Conselheiros Sociais do *Campus* do Agreste (CA).

Seis dos potenciais representantes no Conselho consideraram que a Internet e os artefatos de TIC seriam suficientes para as suas futuras tarefas nominalmente: S3, integrante de organização de categoria profissional; S4, representante técnico administrativo do CA; S5, representante da indústria; S6, representante de organização filantrópica; S8, representante do comércio e S9, representante das micro e pequenas empresas. Estes aludiram elementos como maior quantidade de reuniões, menor deslocamento etc.

Por outro lado, 7 (sete) dos participantes das escutas consideraram que o uso do binômio antes aludido não era condição suficiente para o bom desempenho das futuras atribuições dos Conselheiros Sociais do CA. Esse grupo, conformado por S1, representante de organização de ação política; S2, representante da classe política; S7, representante de organização de categoria profissional; S10, representante de organização de ação política; S11, representante da gestão municipal; S12, integrante da gestão do CA e S13, docente do CA; tiveram concepções sintetizadas na contribuição abaixo:

> "Olha, a gente tem que eu penso, a gente tem que analisar antes da pandemia depois da pandemia. Na realidade, a gente tem 2 mundos diferentes, não é? Antes da pandemia, a coisa era mais presencial, mais ao vivo, que para mim é o melhor modelo, *tá*? Mas como a gente teve a pandemia e tudo mudou, de lá para cá, a gente ficou com essa nova, essas fórmulas novas, tanto presencial como agora, remotas, *né*? Então acho que a gente tem que se atentar às novidades, atualização e a essa questão de mídia, reuniões *online* vai acontecer sempre a partir de agora, *né*? Essa nova é... Modelagem, vamos dizer assim, de reuniões, *né*? A gente fica acostumada, mas eu particularmente prefiro o ao vivo, *né*? O presencial mesmo, porque a gente consegue é... Discutir melhor, ver a... Ver a participação do outro efetivamente. Eu acho o modelo tradicional, é o bem melhor". (S10).

Dessa maneira, conclui-se que embora os potenciais Conselheiros considerem a infraestrutura e os artefatos um meio pelo qual se pode executar reuniões à distância, nota-se que a maioria deles sente falta uma relação mais próxima, que a Internet e os artefatos de TIC não proporcionam

Também foi pedido que os respondentes listassem o que, na opinião deles, uma ferramenta de TIC deveria ter para viabilizar a participação à distância dos Conselheiros no

Conselho Social do CA. A síntese das respostas conduziu às alternativas do quadro 19, ficando próxima às noções relatadas por Ferreira e Coelho (2021), quanto à participação mediada por TIC e a facilitação decisória.

Quadro 19 – Atributos requeridos às aplicações de comunicação para proverem melhor interação à distância entre os Conselheiros Sociais.

Tipos de informação	Entrega em tempo real ou não
Simetria de conexão	Quantidade de partes envolvidas

A fim de melhor recolher o potencial de detalhamento destas respostas, organizou-se o quadro 20. Nele verifica-se a diversidade de requisitos listados, o que configura um primeiro *insight* para a formatação das variantes tecnológicas para participação, constatando-se ainda, que embora a maioria dos requisitos estej~~am~~ ligado à necessidade de boa qualidade de conexão – que tenha inclusive alta velocidade – houve espaço para foco em ferramentas de videoconferência.

Quadro 20 – Requisitos desejados de uma ferramenta TIC para reuniões *online*.

Respondentes	Respostas
S1	Necessidade de uma experiência fluida, sem travamentos ou desconexões; problemas que se agravam na zona rural
S2	Os atuais instrumentos já garantem uma experiência razoável, apesar da perda de experiência
S3	Experiência fluida, sem travamentos ou desconexões
S4	Robustez; garantia de participação igualitária dos Conselheiros Sociais
S5	Fácil uso; baixo consumo de dados; fácil acesso; acesso simples; permitir gravação; ter baixa exigência de áudio e de vídeo, mas que seja satisfatória a experiência; registro da presença dos participantes
S6	Boa conexão; um *hardware* como um celular que rode os aplicativos para as reuniões
S7	melhor velocidade de conexão; garantia de condições igualitárias às TIC
S8	Boa qualidade de conexão; formação para o uso das ferramentas
S9	Possibilidade de visualização; criação de salas simultâneas; apresentação de conteúdos
S10	Tem que ser uma ferramenta que atenda às diversas realidades; oferta de treinamento para o uso da plataforma; acessibilidade na plataforma
S11	Ferramenta mais humanizada; permitir visualizar os rostos dos demais participantes para permitir a leitura das expressões; baixo consumo de dados; não permitir fechar a câmera
S12	Um sistema híbrido com um bom uso para as ferramentas de TIC; permitir a apresentação de mídias
S13	Ambiente amigável, de fácil uso e de linguagem fácil; deve ter sua operação completamente em português; treinamento sobre como se comportar durante as reuniões em ambiente virtual

Ponderando-se que para Dahl (2001), a participação igual e efetiva é uma das principais condições para a democracia, merece destaque o depoimento de S13 quanto à plenitude deste requerimento.

> "Para se ter o acesso, são fundamentais uma linguagem fácil que, ao perguntar usuários, saibam que está sendo perguntado, e o segundo, que seja no idioma português. No caso do Brasil, *né*? Porque, além das perguntas serem muito técnicas, às vezes elas são em inglês, então usuário, muitas vezes fica perdido. Isso só para acessar, *né*? E o segundo, eu acho que é, também ter um aprendizado". (S13).

Assim, considerando a totalidade do conjunto das falas dos entrevistados e as comparando com as premissas de Kwok (1995), bem como por Vieira *et al.* (2020), faz-se crer que, para as ferramentas de TIC servirem de meio para as reuniões do Conselho Social, deve ser incluído àquele rol o critério da participação igualitária e efetiva.

Gordon e Gordon (2006) ressaltaram o importante papel que as TIC assumiram para o aprimoramento da eficiência e da eficácia organizacionais, bem como para a potenciação das comunicações intra e inter organizacionais.

Esperava-se assim, que esse aparato em uma instituição do conhecimento fosse estruturado com as melhores soluções possíveis. Contudo, quando indagados acerca de seus conhecimentos sobre a infraestrutura de conexão à Internet e de ferramentas de TIC que o CA dispõe, os 10 (dez) participantes que não fazem parte da instituição afirmaram desconhecer a infraestrutura, tampouco se aperceberem de que ela existiria explicitada em algum documento da IFE. Já os 3 (três) integrantes institucionais, por sua vivência na organização, deram conta de que a conexão à Internet passa por instabilidades e períodos de crítica indisponibilidade.

> "Eu não conheço todas as ferramentas, eu sei que o *Campus* tem, mais ainda é... Não conheço assim... Exatamente na estrutura, como é que funciona. Mas, entendo e acredito que ainda ela precisa ser bem melhorada, assim... Muito. Precisa muito de ser melhorada. A internet, sim, ela ainda apresenta alguns... Alguns problemas, né?". (S4).

Nesse sentido, considerando se tratar de uma instituição do conhecimento e da importância das TIC para as organizações contemporâneas e considerando as falhas apontadas, fica atente que o CA precisa muito melhorar sua infraestrutura de TIC e de Internet.

Ferreira e Coelho (2021), apregoaram que, no que importa à participação mediada pelas TIC, devem ser levadas em consideração questões como visão política, custos de implementação, especificidades geográficas e as questões da vida real. Com este mesmo preceito foi questionado aos participantes da entrevista quais seriam as maiores dificuldades à participação dos Conselheiros no Conselhos Social do *Campus* do Agreste em reuniões em formato virtual.

No geral, os entrevistados ressaltaram a falta de familiaridade com as ferramentas e a falta de acesso às ferramentas como fatores limitantes, como ilustrado na fala de S4:

> "Pois é, a grande dificuldade de participar É por conta disso. São os problemas de Internet e os problemas de acesso aos aparelhos, aos meios de, de comunicação. Nada que não possa ser resolvido. Nada que não pode, não vejo nad... Quando fala de questão de, de, de acesso à Internet. Eu acho que é... Se cria muita dificuldade em dar as pessoas essa condição. Uma condição que eu não vejo como algo muito caro. É preciso colocar o que que é mais importante para gente. Importante é ouvir a demanda, é tentar resolver os problemas. Então, isso sim. Então a participação nesses meios, que não pode ser o problema, a gente tem que encontrar. E há possibilidade sim, *tá* provado aí. A gente se... Quando querendo, resolve-se sim". (S4).

Assim, a fala indicou exatamente os mesmos pontos ressaltados por Ferreira e Coelho (2021). Deste modo, considera-se então que, se a instituição se pretende democrática, deve se colocar em posição política de busca a garantia da participação igualitária por todos os meios e canais possíveis.

Ato contínuo, mirou-se entender qual a percepção de fato quanto à implantação do Conselho Social no CA da UFPE.

5.2.3 Estágio atual de implantação do Conselho Social no *Campus* do Agreste

Um fator crucial para que se possa extrair todo o potencial da estrutura do Conselho Social é que esta seja devidamente implantada. Assim, como parte desta dissertação, buscou-se averiguar como os integrantes do *Campus* do Agreste (CA) da Universidade Federal de Pernambuco, bem como da sociedade civil em Caruaru estariam com relação ao conhecimento e aproximação com relação a essa estrutura que representa um passo em direção à democratização da gestão daquela instituição. Ressalta-se que tal estrutura representa um avanço no cumprimento do que preveem a Constituição Federal e a LDB, quando garante a gestão democrática como modo de condução da administração das Universidade Públicas.

Tomando por base Dahl (2001), que adjura pela aquisição de entendimento esclarecido como característica da democracia, bem como o conceito de gestão democrática proposto por Esquinsani e Dameto (2018), que implica no trinômio da participação efetiva, da transparência e da valorização dos sujeitos e da comunidade escolar, arguiu-se a respeito do conhecimento que os participantes da entrevista teriam acerca do Conselho Social do CA. Notou-se, de modo pífio, que apenas os membros da comunidade interna ao *Campus* tinham

conhecimento acerca daquele Conselho. Entre os que sabiam do assunto, dá-se relevo à resposta de S13, participante da gestão do *Campus*:

> "Sim, participei diretamente desta, desta, desta discussão, dessa confecção, justamente a professora Juli[10], é claro, é Juli Freitas, é o professor João Gomes. É, nós ficamos porque nós temos é até certo tempo extensão, nos trabalhos comunitários, né? É, e nos movimentos sociais. Então, de fato, quando pensamos esse elenco mais ampliado das vozes coletivas, não é? Em nosso *Campus*. Foi em vista disso, quer dizer, não é qualquer sujeito que a gente pega na rua e pergunta, não. São os sujeitos coletivos, não é?". (S13).

Dessa forma, comparando com a literatura citada, percebe-se que talvez se as próprias entidades da sociedade civil estivessem envolvidas na elaboração dos parâmetros do Conselho Social, houvesse maior conhecimento acerca dessa estrutura por parte da comunidade externa.

Também foi perguntado sobre o conhecimento acerca do estágio de implantação do Conselho Social do *Campus* do Agreste, chegando-se a um resultado semelhante ao anterior. Tendo em vista que a comunidade externa ao CA não tinha conhecimento acerca do Conselho em si, seria natural que não conhecessem como estaria sua implantação. Com relação aos integrantes da comunidade interna, não se verificou plenitude de conhecimento do estágio de implantação de tal estrutura, conforme a resposta de S4, representante técnico do CA:

> "Bom, a implantação desse Conselho no *Campus.* Ela está de forma preliminar, ainda não aconteceu de fato, *né*? De... Na verdade, a gente tem... É, a pretensão de fazer com que isso aconteça. Mas, lamentavelmente, a gente não pode dizer que a... Avançou, *né*? Nesse aspecto. Mas, ele ainda está em fase embrionária". (S4).

Considerando o que Gentes (2004) afirmou sobre a o modo como a gestão pública participativa pode fortalecer e distribuir o poder público, considera-se que a demora em implantar essa estrutura representa um grave retrocesso no estreitamente da relação do CA com a sociedade civil.

Também foi questionado aos entrevistados sobre quais seriam os maiores entraves à participação em reuniões presenciais no *Campus*, considerando que o mesmo tem área de abrangência em todo o Agreste Central. Frente a tal questionamento, a maioria dos participantes da entrevista elencou como principais dificuldades aquelas relacionadas aos custos financeiros. Entre os que não creem que existam dificuldades, visualizou-se a

[10] Nomes fictícios atribuídos aos relatados no depoimento.

declaração de S5, representante da indústria, que afirmou “eu não vejo dificuldade real em relação às reuniões presenciais. Desde que se tenha um programa, um planejamento anual, onde a gente possa envolver todos os atores conciliando as agendas”. Já entre os que consideraram haver algum empecilho, S1, representante de organização de atuação política, afirmou:

> “Olha. Com certeza... A questão financeira. A questão financeira, é, isso, não só *pros* Conselheiros e pras Conselheiras, *né*? É... Da universidade, mas também para outro qualquer Conselho. Hoje, *pra* você sair de casa, você precisa de dinheiro *pra* sair. E, infelizmente, com o aumento de, de combustível, aí é que mesmo você... Por exemplo, eu *tô* em Salinas. *Prá* não eu, *pra* eu sair da minha casa *pra* ir *pra* Casinhas, são 8 Reais. Ida e volta dá 16... Se a gente vai somar, *né*? E o movi... E o movimento não tem recursos para estar pagando despesa, *né*? Pagando passagem, *né* pagando despesa não. Pagando... Tem. Tendo essa despesa extra no movimento, porque, inclusive, não tem o dinheiro. Eu acho que o maio... A dificuldade é... É a questão financeira e *pra* nós, trabalhadores rurais, sempre existiu essa dificuldade”. (S1).

Assim, torna-se interessante ao intento de se criar variantes tecnológicas para participação, quando se coloca na equação a fala de S1 contraposta à possibilidade descrita por Dennis *et al.* (1988), qual seja, reduzir as barreiras geográficas e instrumentais por meio da adoção de *electronic meeting systems,* desde que a instituição garanta as condições materiais de utilização de tal alternativa.

Neste ponto, é interessante registrar que a instância objeto desta pesquisa ainda não está em funcionamento, ainda estando em discussão nos escalões superiores da Universidade Federal de Pernambuco. De qualquer modo, deu-se a apuração em função do está projetado e da expectativa do entrevistado sobre o objeto.

Por esta senda, os entrevistados informaram que de todo modo, os artefatos de TIC, quando democraticamente distribuídos, possibilitariam diminuir tempo de deslocamento, custos financeiros, aumentariam o poder de articulação, agilizariam a tomada de decisão, facilitariam a marcação e desmarcação de encontros, aumentaria a área de abrangência de atuação do Conselho Social, além de ter a possibilidade de dar voz a uma maior quantidade de atores na área de atuação do *Campus* do Agreste.

Isto posto, na próxima seção serão apresentadas as contribuições acerca dos meios pelos quais se projetam a participação no Conselho Social e deste na gestão do CA.

5.2.4 Formas de participação no Conselho Social e deste na gestão acadêmica do *Campus* do Agreste

Ao se tratar da participação social em órgãos ligados ao serviço público, deve-se levar em conta a legislação que abre tal possibilidade aos cidadãos. No caso das Universidades Públicas, tal possibilidade está inscrita na Constituição Federal, bem como na LDB, ficando aquelas instituições obrigadas a cumprirem o princípio da gestão democrática. Dessa forma, esta parte da análise buscou examinar os aspectos da participação no Conselho Social e desta instância na gestão do *Campus* do Agreste.

Assim, foi perguntado aos entrevistados o que seria participação social na visão deles. A maior parte apresentou uma visão intuitiva do conceito, sendo que em um momento inicial S9, representante das micro e pequenas empresas, afirmou não saber do que se tratava, posteriormente, ante outra pergunta indagou "tá, participação social seria a participação da sociedade, nas, nas discussões, nas decisões, né?". Para representar as falas dos demais entrevistados, traz-se aqui o depoimento S1, representante de organização de atuação política, que afirmou:

> "Que é participação social. Parti... Par... Partici... participação social é... Eu... Acredito... Que é eu... Eu... Sugerir, *né*? Fazer sugestões na, na, na... Eu tar numa reunião e ficar calada, sem falar da situação em que eu es... Que... Eu e minha classe social passa. Tem que *tar* levando sugestões *pra* discussões. E aí eu acho que é isso, é sugerir. Porque eu não posso che... É, por exemplo, a gente sabe da situação que as trabalhadoras *enfrenta* com relação à educação, à educação, à saúde, *né*? Ao próprio meio de comunicação, os meios de comunicações. E eu, eu ficar calada? *Tá* se fazendo uma discussão, ia ficar calada. Eu tenho que dar a sugestão e falar da situação que as pessoas enfrentam. Eu acho que é sugestão. Sugerir é a mesma coisa que eu falo dar sugestão. Não sei, eu acho". (S1).

Nesse sentido, Araújo (2018) fala que participação social é o envolvimento ativo de diferentes atores da sociedade que, indo além da democracia representativa, envolvem-se ativamente na construção de políticas públicas e na melhoria destas. Assim, observa-se que, mesmo intuitivamente, os entrevistados se aproximaram da definição mais acadêmica do termo.

Também foi indagada a questão da importância de a sociedade civil poder integrar o Conselho Social do *Campus* do Agreste. Notou-se certa distância entre a universidade e a sociedade e a importância do Conselho Social reside, conforme a contribuição de S8, representante do comércio, em "torná-lo ele democrático, *né*? Ter a voz de, de, de todas as

pessoas. Eu acho que a importância é essa é... Que ela represente, seja representativa da sociedade".

De fato, quando confrontados com Santos e Gugliano (2015), para quem os Conselhos, como instrumentos de participação, servem de guias para a gestão pública, ao indicar os anseios da sociedade, as falas dos entrevistados se mostraram em sintonia com tal visão.

Um outro ponto tratado foi o modo como a administração do *Campus* do Agreste poderia estimular a participação da sociedade em sua gestão, as respostas, em geral, convergiram para a necessidade de a entidade praticar iniciativas que desconstruam a imagem de que não se trata um lugar para as pessoas comuns. Assim, S6, representante de entidade filantrópica, afirmou:

> "Não só eventos ou classistas, ou com uma data de luta de guerra que alguns cursos tenha, mas é algo que vem desse a imagem ao SP. Acho que a... A imagem UFPE ela é muito parada, sabe? É uma instituição tradicional. Se você pegar dentro das universidades nacionais, ela está sempre entre as 10, as 20 melhores do país, mas, ela não se vende". (S6).

Em comparação com o que ressaltam Denhardt e Catlaw (2017), quando asseveram que o administrador público tem o importante papel de envolver o cidadão na construção das políticas públicas por meio da participação social ativa, as repostas ao item pareceram concordar com a literatura. Nesse sentido, é positivo que o CA, por meio de sua gestão, busque envolver a sociedade como um todo, para que os cidadãos se sintam estimulados a se aproximarem da universidade.

Quando indagados sobre como a participação social projetada para o Conselho Social pode influenciar a gestão do *Campus* do Agreste e se ela seria satisfatória e em bom nível, no geral as respostas deram conta de que pela própria participação, com o tempo o Conselho Social conseguiria influenciar na gestão, caso esta se mantenha aberta à participação. Ilustra-se esse ponto com a fala de S10, representante de organização de atuação política.

> "Eu acho que fazendo divulgação ampliando *né*? O... Os seus trabalhos que existe dentro do *Campus né*? Amplia mais de forma as suas ferramentas, que elas dispõem para que você consiga chegar no *Campus*, *né*? A... E mostrar o que é que o *Campus* tem, não só para o aluno, mas também para a comunidade. Então eu acho que é difundir cada vez mais na mídia, nas mídias, sim. Para que a gente possa abrir esse leque, entre a sociedade, *né*? E o *Campus* do Agreste. Eu acho que seria nesse caminho, não estar em uma coisa fechada". (S10).

Sobre se o poder de influência do Conselho se dará em um bom nível, S10 afirmou: "olha, eu. Isso vai depender muito do... Do diálogo, *né*? Entre o Conselho, *né*? Que vai ser formado e o *Campus*. Vai depender muito, *né* isso? São coisas que a gente só vai saber com o tempo, *né*?" (S10).

O caminho traçado acima é similar àquele traçado por Dahl (2001), que afirmara que uma das características da democracia é a abertura ao controle definitivo do planejamento. Nesse sentido, é coerente a sentença dada por S10, uma vez que não há democracia sem esse poder de influenciar a gestão da organização.

Após trilhado o caminho acima exposto, a próxima seção será dedicada à avaliação dos impactos que as tecnologias de informação e comunicação podem ter sobre o trabalho dos Conselheiros Sociais do *Campus*, na visão dos sujeitos da pesquisa.

5.2.5 Variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste

Esta parte dedica-se a analisar o bloco de perguntas que permitiu o delineamento das variantes para participação surgidas no campo pesquisado. Posteriormente se compilaram as visões apresentadas pelos representantes dos diversos segmentos sociais a respeito da diversidade de usos da tecnologia da informação e comunicação com vistas às variadas possibilidades de participação mediada, pelos artefatos de TIC, ou de modos alternativos, quando da impossibilidade de uso daquelas ferramentas, aqui caracterizadas como variantes para participação.

Ao serem confrontados com a questão acerca de como imaginavam que a participação mediada por ferramentas de tecnologia da informação e comunicação poderia auxiliar nos processos deliberativos, as respostas foram bastante variadas entre si. Foram levantadas opções mais pragmáticas, como a indicada por S9, representante das micro e pequenas empresas, para quem a ferramentas de TIC auxiliariam conferindo "velocidade nas decisões", vis-à-vis respostas mais elaboradas como a de S2, representante da classe política.

> "É... Talvez a resposta objetiva para isso, não é através do funcionamento é... Minimamente... Razoável, *né*? Do... Da comunicação. Ela não pode falhar, *né*? Se tiver uma comunicação que o... Que outros Conselheiros *fique falhando*, *caindo*, ou no dia que ele for participar, não funcione aí, eu imagino que não vai funcionar. Mas eu quero imaginar que as pessoas vão ter o acesso garantido, vão ter uma mínima estrutura para fazer isso e sendo assim, eu entendo. Eu imagino, imagino que... Vai ser satisfatório,

> sabe, o exercício aí tem aquela perda que eu falei agora há pouco. Mas eu acho que, mesmo assim, é... O esforço de fazer, é muito maior do que não existir, sabe? Então, eu avalio como positivo e avalio que existe uma satisfação em ter (a deliberação), mesmo através dos instrumentos de comunicação, na... :Da tecnologia da informação". (S2).

Para ilustrar a variedade de respostas, desenhou-se o quadro 21, que, em síntese, no que tange à variedade das respostas, permite dizer que existe uma linha que direciona as contribuições para a questão comunicacional. Esse feitio acorda com Francisquini (2020) que afirmara que a comunicação serve como forma para divulgar as decisões políticas ligadas à forma como as pessoas se relacionam na sociedade.

Assim, pelo seu potencial de ampliação da comunicação, considera-se que a TIC deve ser utilizada, sempre que possível para que seja garantida a participação de modo amplo.

Quadro 21 – Contribuições do uso de TIC para eventual participação no Conselho Social do CA.

Respondentes	Respostas	Respondentes	Respostas
S1	"Na articulação; na marcação, ou na desmarcação dos encontros dos Conselheiros"	S8	"Socialização de espaços, vozes, conhecimentos e interesses"
S2	"Com uma comunicação sem falhas, sem travamentos ou desconexões; considerou que a universidade garantirá as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação necessárias à participação"	S9	"Melhorar a velocidade das decisões"
S3	"As ferramentas de tecnologia da informação e comunicação serão cruciais para facilitar a apresentação de propostas por parte dos Conselheiros Sociais"	S10	"Melhorar a rapidez das decisões"
S4	"Necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos canais; fornecer formas de aprender como ouvir melhor a sociedade"	S11	"Facilitar o levantamento das demandas da sociedade por setores"
S5	"Permitindo que um maior número de Conselheiros possa participar e propor melhorias"	S12	"Facilitando as reuniões com o pleno do Conselho Social"
S6	"Trazer praticidade para os processos deliberativos; dinamizar a atuação dos Conselheiros; treinar os conselheiros para o uso das plataformas"	S13	"Caso os segmentos tenham condições materiais de participar, será importante para permitir que os Conselheiros elucidem dúvidas; votação pela Internet, após sanadas as dúvidas sobre os pontos de pauta; otimizar a consulta permitindo que as pessoas possam dar novas sugestões para os problemas apresentados"
S7	"Facilitar o processo de recepção das demandas da sociedade"		

Assim, os fragmentos organizados no quadro 21 encontram eco no que defenderam Maia e Correia (2022), quando afiançaram que a sociedade almeja utilizar os artefatos de TIC para de modo a permitir um fluxo comunicacional mais efetivo entre os cidadãos e os gestores públicos. Assim, podem ser vistas no conjunto de falas dos entrevistados a repetição das ideias de velocidade e de rapidez por meio do uso de TIC, além da crença em uma comunicação mais direta e participativa.

Fez-se importante, também, conforme alertaram Negrini e Simonetto (2021) acerca dos fatores contingenciais, indagar os entrevistados acerca da possibilidade de planos alternativos em casos nos quais a infraestrutura de Internet e de TIC não deem conta da realização das reuniões à distância. Aqui, novamente, as respostas foram variadas, e algumas seguiram na direção de se concentrar em utilizar meios presenciais ou híbridos, como a proposição de parcerias com outras instituições, com a finalidade de utilizar sua infraestrutura, ou a criação de núcleos em cidades mais próximas do *habitat* dos Conselheiros. Neste ínterim, S8, representante do comércio, postulou "talvez abrir um espaço físico, *né*? E oportunizasse as pessoas terem é... Um... Momentos reuniões específicas, agendadas, não é? Teria essa possibilidade".

Também houve casos nos quais se afirmou que, no caso de a Internet não poder ser utilizada, que a universidade deva garantir a infraestrutura para a realização da participação livre e desimpedida dos membros do Conselho Social em suas reuniões.

> "Vai, é isso que eu digo. A universidade tem que favorecer estes participantes, então é de responsabilidade da universidade da gestão garantir o acesso, porque se não acontecer isso de forma democrática, se todos não puderem participar, aí não, aí não, não acontece. Certo? Para mim, ele deixa de a... Ele deixa de... De... De cumprir sua função verdadeira. Então temos que criar. Que mecanismos são eles? Seja qual for, a gente vai ter. Por isso que é um aprendizado constante. Então, todo mundo tem que ter acesso aos aparelhos, tem que ter telefonia, tem que ter o WhatsApp®, tem que ter o telefone, tem de ter o, é... Sinal de fumaça, de... De... De... Tem que ter, seja lá o que for. Mas todos os meios, *né*? Todos os meios, a gente tem que ver". (S4).

Assim, foi preparado o quadro 22, no qual são sintetizadas as alternativas à insuficiência de Internet e de TIC para funcionamento do Conselho Social.

Quadro 22 – Variantes para participação sem suporte TIC no Conselho Social do CA.

Respondentes	Respostas
S1	"Indicou não saber responder; sugeriu que o *Campus* assuma a responsabilidade de fornecer os meios necessários à realização das reuniões à distância; não imaginou outras possibilidades além da Internet"
S2	"Aparelhagens mais antigas de *audioconferência*, que considera precária"
S3	"O *Campus* deve garantir a melhoria da infraestrutura para a realização das reuniões à distância; Organização de reuniões por núcleos que enviariam suas decisões para compilação no CA"
S4	"A universidade deve garantir e prover a todos os Conselheiros Sociais acesso aos meios de participação no Conselho Social; inclusos: Transporte para realização das reuniões de modo presencial; Rádio universitária; Carta; Telegrama; Telefonia. E a escolha de representantes deve recair em pessoas que possam apresentar o posicionamento dos Conselheiros que não puderam participar"
S5	"Não sabe. Deve haver a garantia de infraestrutura confiável de Internet e de tecnologias de informação e comunicação"
S6	"Parcerias com outras entidades locais para o uso de sua infraestrutura; uso de ambientes de *coworking*"
S7	"Reuniões presenciais itinerantes e possibilidades de uso de recursos como peças culturais; teatro; cinema"
S8	"Providenciar espaço físico para a realização de reuniões agendadas"
S9	"Utilização de estruturas alternativas, como as de *coworking*; utilização de estruturas externas ao *Campus* como pontos de apoio"
S10	"Utilizar o boca-a-boca"
S11	"A universidade deveria garantir *kits* de acesso para as comunidades mais carentes"
S12	"Agenda prévia para facilitar a organização de ações; gravação prévia de vídeos para serem enviados; redação prévia de documentos por escrito; não inviabilizar a participação direta"
S13	"Garantir estrutura para os segmentos que não tenham condições materiais, de modo a garantir a participação plena; transporte e alimentação para os casos presenciais"

Do conjunto das respostas do quadro 22 se percebe a importância de se pensar em fatores contingenciais no planejamento para a utilização de ferramentas de TIC, pois, como bem ressaltou Toyama (2022), em dadas situações existem soluções simples e não-tecnológicas que podem funcionar melhor. Aquele autor emendou afirmando que as tecnologias sozinhas não resolvem coisa alguma, pois quando se busca uma mudança que tenha bom impacto social, faz-se necessário o alinhamento social, político e cultural de modo a se levar em consideração as distintas realidades das pessoas.

Neste diapasão, ao considerar a gestão democrática nos moldes do Novo Serviço Público (DENHARDT; CATLAW, 2017), o rol de princípios deste último que inclui, entre outros a necessidade de servir as pessoas como cidadãs e não consumidoras, bem como a subordinação da estratégia a decisões coletivas, tornam razoáveis as opções listadas acima. Assim, levou-se em conta os apontamentos registrados pelos entrevistados na direção de que se faz extremamente necessário que a instituição assuma para si, o ônus de garantir todas as condições materiais necessárias à efetivação da participação da sociedade na gestão da universidade pública.

Por fim, ao analisar as respostas ao questionamento sobre quais variantes tecnológicas poderiam dar conta de viabilizar a participação dos Conselheiros nas reuniões do Conselho Social do CA, notou-se que, de modo prioritário, foram consideradas as opções de videoconferência pela Internet, como a resposta informada por S5, representante da indústria, que ratificou "eu não consigo visualizar outras ferramentas tecnológicas para essas reuniões à distância, a não ser aquelas que já foram citadas (Google Meet®, Videoconferência)". Por outro lado, algumas outras opções interessantes foram mencionadas, dentre elas, as que S6, representante de organização filantrópica, elencou:

> "Ó, é, tem uma coisa que eu sou muito... É porque a gente *tá* falando sobre tecnologia, é sobre isso, e eu sou muito entusiasta nisso. Mas tem uma coisa que eu acho que funciona, também, muito bem, obrigado. É você usar recursos de votação digital até mesmo via WhatsApp®. Se você tem uma pauta deliberativa, que venha por... Fazer através de votação, o próprio WhatsApp® inclusive, isso é, hoje, é legal, né? É reconhecido no Brasil. Poderia ser utilizado. Você colocaria a pauta *abria* a votação". (S6).

Aqui, também por conta da diversidade de respostas, elaborou-se o quadro 23 e nele as respostas ficaram majoritariamente divididas entre citações que incluíram opções mediadas por redes sociais virtuais e outras que levaram em consideração opções mediadas por aplicações para videoconferência, assemelhadas aos EMS. Quanto às redes sociais virtuais, Arruda *et al.* (2021), afirmaram que Instagram®, Facebook® e WhatsApp® estão entre os aplicativos mais baixados do mundo. Dessa forma, tal fato os torna populares, de fácil acesso e manipulação, além de terem usuários bastante familiarizados com sua dinâmica, o que os torna opções interessantes como variantes para participação mediada por TIC.

Quadro 23 – Variantes para participação via TIC no Conselho Social do CA.

Respondentes	Respostas
S1	"Videoconferências, principalmente através de computador"
S2	"Videoconferência, como uma experiência rica; *chat*, como experiência pobre"
S3	"Considera a videoconferência pela Internet a melhor opção"
S4	"WhatsApp®; a universidade deve garantir e prover a todos os Conselheiros Sociais infraestrutura para participação no Conselho Social"
S5	"Videoconferência pela Internet"
S6	"Votação digital; WhatsApp®; formulário eletrônico"
S7	"*E-mails;* WhatsApp®; Instagram®"
S8	"Formulários eletrônicos"
S9	"Chamada em grupo através do WhatsApp®"
S10	"Ligação telefônica; mensagens pelo WhatsApp®"
S11	"Videoconferências"
S12	"Grupos de WhatsApp®; gravação de vídeos"
S13	"Videoconferência"

Para o quadro 23, as respostas se dividiram majoritariamente entre o uso de aplicativo de mensagem instantânea, com seis citações, empatado com a opção por videoconferências, sendo a segunda opção mais citada a utilização de formulários eletrônicos, com duas menções, não atingindo nem metade daquelas do início deste parágrafo. Assim, pôde-se perceber que, quando necessário o uso de TIC, houve certa predileção por ferramentas que ofereçam a possibilidade de maior interação social e sensação de proximidade com os gestores, na linha do que defendem Choi e Kwon (2018) e Maia e Correia (2022) quanto à participação eletrônica.

Por outro lado, com relação às aplicações de videoconferência, Peng e Liao (2021) destacaram que a popularização de seu uso ocorreu durante o período da pandemia de COVID-19 no qual as pessoas passaram a estudar, participar de reuniões, além de apresentar artigos em congressos fazendo uso destas ferramentas. Dessa maneira, explica-se sua citação entre as variantes de participação justamente por sua adoção durante o período de restrição sanitária. Dentre as características que tornam aquela tecnologia adequada ao uso para o desempenho das funções dos Conselheiros está a possibilidade de conversar vendo as expressões dos interlocutores, como ressaltou S2, quando falou que as aplicações de videoconferência oferecem uma experiência mais rica do que a conversa por *chat* de texto.

De fato, Tapscott e Williams (2008) deram conta de que a comunicação multidirecional provida pelas ferramentas *web 2.0* abriram grandes possibilidades de cooperação entre equipes das organizações. Em complemento, Krinsky e Crossley (2014) afirmaram que redes sociais virtuais podem aglutinar usuários geograficamente dispersos, sendo características importantes para serem utilizadas pelas organizações. Nesse sentido, as variantes para participação citadas pelos entrevistados, parecem estar em consonância com a literatura.

Concluída a análise dos dados, mister se faz expor as conclusões a que se chegam neste esforço de pesquisa aplicada. Isto será feito a seguir, no capítulo de encerramento desta dissertação.

6. CONCLUSÃO

À guisa de encerramento deste texto, relata-se que neste capítulo serão apresentadas as conclusões obtidas a partir de todo o caminho percorrido até este momento. De início, far-se-á uma síntese dos pontos chaves do percurso construído a partir da busca de concretização de seu objetivo. Em seguida, confrontar-se-ão os resultados da pesquisa com seus objetivos específicos, com o intuito de avaliar se os últimos foram atingidos nesta dissertação. Por fim, também serão postas duas seções dedicadas a discutir as principais dificuldades com que a pesquisa se defrontou, buscando lacunas que a relação com o campo de pesquisa apresentou e que servirão para sugerir tendências para futuras pesquisas.

6.1 SÍNTESE DA PESQUISA

A presente dissertação buscou estimar as variantes baseadas em tecnologia da informação e comunicação para participação efetiva e produtiva dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, na formulação e no acompanhamento de gestão das políticas sociais na gestão daquele *Campus*.

Como contexto prévio, levantou-se a ocorrência de manifestações por mais espaços democráticos, as quais foram empreendidas por setores da sociedade civil que utilizaram ferramentas de tecnologia da informação e comunicação, por um lado e, por outro, foi percebido que as universidades deveriam, há muito, seguir leis que as poriam sob a égide da gestão democrática. Viu-se, ainda, que mesmo as instituições universitárias, em geral, mantendo-se reticentes em ampliar os espaços democráticos, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e seu *Campus* do Agreste (CA) pareceram empreender esforços em direção à democratização de sua estrutura por meio da instituição de um Conselho Social.

Como problema de pesquisa, percebeu-se que sendo o Conselho Social, mais especificamente o do CA, um espaço diverso por aglutinar representações de variados setores da sociedade da região, poderia ter prejuízos à participação plena de todos os Conselheiros pela existência de barreiras financeiras ou geográficas, aliados à heterogeneidade de sua composição. Dessa maneira, percebeu-se que o próprio Estatuto do CA prevê o uso de TIC para a realização de suas reuniões, mas que a infraestrutura quer A de Internet, quer a da própria TIC a que aqueles Conselheiros têm acesso podem não ser suficientes. Daí, gestou-se a pergunta em torno da qual se desenvolveu a pesquisa: quais variantes para participação dos Conselheiros no Conselho Social baseadas em TIC podem ser idealizadas para tornar efetiva a

construção de políticas sociais na gestão do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco?

A partir da incursão pela literatura de apoio, abordou-se o caráter legalista da gestão pública e a forma como a lei obriga às universidades a se regerem, nem sempre a contento, pelo princípio da gestão democrática. Considerou-se, ainda, que a gestão democrática implica em participação social e que esta última pode ser mediada através dos artefatos de TIC, os quais dispõem de soluções para facilitar a cooperação dos grupos de trabalho. Viu-se, ainda, que as universidades são organizações complexas e que sua gestão tem aspectos que podem dificultar a modernização de suas estruturas, mas que existem alternativas possíveis de serem aplicadas em sua administração.

Assim, a pesquisa pôde se dedicar a estimar as formas alternativas de participação, denominadas aqui de variantes para participação, que sendo baseadas em TIC sejam destinadas à construção (formulação e acompanhamento) de políticas sociais no CA da UFPE.

Para a análise dos documentos, utilizou-se grade de análise com foco em localizar dentre as Leis, os Regimentos e os Estatutos padrões de regramento para o funcionamento das estruturas colegiadas que permitam o funcionamento dos Conselhos Sociais, bem como o uso de TIC em seu âmbito. Já para analisar os dados das entrevistas, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo com foco em estimar quais variantes para participação se projetam para o uso dos futuros Conselheiros Sociais.

Para cumprir tal empreitada a pesquisa projetou a coleta de dados em duas subfases:

- Coleta de dados documentais acerca de marcos regulatórios que dessem conta do arcabouço de atuação de Conselhos Sociais em universidades públicas;
- Entrevistas com o fito de angariar as projeções de potenciais representantes de segmentos da sociedade civil organizada acerca de como as TIC poderiam contribuir com o trabalho de um Conselheiro Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco.

A análise dos documentos quanto aos marcos legais, fez restar de modo inequívoco que a universidade deve ser regida sob o manto da gestão democrática e que deve buscar implantar Conselhos Comunitários. Em contrapartida, a análise dos regramentos das universidades evidenciou que as mesmas ainda precisam sincronizar seus regramentos com o que a legislação preconiza.

A análise das entrevistas revelou que a gestão democrática é considerada importante pelos entrevistados e pode gerar aproximação entre a universidade e a sociedade, no entanto há um descompasso que gera um sentimento de que a universidade é um lugar inalcançável à sociedade. Verificou-se ainda que a maioria dos entrevistados projeta que a participação social que apresenta maior riqueza democrática é aquela que ocorre de modo presencial, mas que a participação mediada por artefatos de TIC pode contribuir, quando a presencialidade não for possível e tal falta for prejudicial para a participação social. Prestou-se atenção em deficiências apontadas para a infraestrutura local e estimativa de uso de ferramentas simples, mecanismos e ferramentas de comunicação digital (Suíte Google®) associáveis ao contexto.

Também se ratificou a noção de que o Estatuto do *Campus* que autoriza a criação do Conselho Social ainda está em tramitação nos colegiados superiores da UFPE, além de não ser conhecido pela maioria dos entrevistados alcançados, mas se sustentou a percepção de que se taxa como importante a existência da participação social e que deveria se tornar pública esta informação com maior ênfase possível.

Por fim, foram levantadas variantes para participação social viabilizadas tanto por TIC – principal objeto da pesquisa – como em visões alternativas, quando a TIC não estiver disponível ou faltar. Embora os quadros 21 e 22 do capítulo 5 exultem plenamente estas variantes, poder-se-ia dizer que elas gravitam em torno de *audioconferência* e de ambientes presenciais de *coworking*, na ausência de condições estruturais de TIC; e videoconferência, uso de WhatsApp® e por formulários eletrônicos como variantes efetivas com uso de TIC.

Por parte da literatura, no cenário pesquisado, não se confirmou com tanta veemência a afirmação de Medaglia (2012), para quem a participação mediada por TIC estaria remodelando o modo de agir democrático. Os dados coletados fizeram o espaço de pesquisa e seu objeto se aproximarem mais daquilo que defenderam Choi e Kwon (2018), com o mote de que as redes sociais estão prevalecendo sobre as mídias tradicionais. Tal fenômeno talvez tenha a ver com grande desigualdade social relatada pelos entrevistados.

A seção seguinte será dedicada a verificação de que modo os objetivos específicos foram ou não alcançados.

6.2 CONFRONTO COM OS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A presente seção será dedicada a comparar os objetivos com o que efetivamente foi desempenhado pela pesquisa. Por esse caminho, cada objetivo específico será retomado no

quadro 24, de modo a verificar o que de fato foi cumprido e, por fim, retomar-se-á o objetivo geral, de modo a proceder com a averiguação de seu cumprimento.

Quadro 24 – Avaliação do cumprimento dos objetivos.

Objetivo	Cumprimento
Inventariar a estrutura de tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos para a monitoração da implantação de atividades funcionais no *Campus* do Agreste	Cumpriu-se. O *Campus* tem infraestrutura de conexão que oscila, deve assegurar o funcionamento de sua infraestrutura de TIC e dar garantia extensiva de acesso a todos os Conselheiros Sociais
Avaliar o estágio atual de implantação do Conselho Social	Cumpriu-se. No que pese aquela instância ainda não estar em funcionamento, os entrevistados o consideram uma instância importante
Analisar formas de participação do Conselho Social na construção das políticas sociais do *Campus* do Agreste	Estima-se ter atingido a contento este objetivo, pela constatação da importância da participação social para a universidade e a necessidade desta incentivar a aproximação da sociedade com o ambiente acadêmico
Estimar o potencial de uso da tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos com relação à criação de variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste	Cumpriu-se satisfatoriamente o que foi pensado, ao apresentar a lista das variantes mais citadas pelos entrevistados, quais sejam, o uso de mensageiros eletrônicos e de formulários eletrônicos para a organização de votação eletrônica, bem como alternativas para quando a TIC não estiver totalmente disponível (*uptime* e *avaiable*)

Por fim, ao que se traçou como objetivo geral, estimar as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão do *Campus* do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, considera-se ter cumprido o objetivo.

Tal afirmação, dá-se frente ao fato de a pesquisa ter apresentado as variantes para participação com uso de TIC, além de ter revelado que a gestão democrática da Universidade Pública, para além de estar inscrita na lei, ainda é um valor pelo qual a sociedade civil tem apreço. Assim sendo, não tomar as medidas necessárias à instauração de instâncias eivadas do princípio da gestão democrática, é manter o afastamento que existe entre sociedade e a universidade.

Reconhece-se, no entanto, que houve pouca ênfase no foco em políticas sociais nas escutas e opinativos, até mesmo porque a construção de políticas sociais e de participação efetiva da sociedade na gestão acadêmico-administrativa de toda UFPE ainda é, eufemisticamente, uma projeção, se mirado o contexto efetivo do ano de 2022[11].

A próxima seção apresentará os desafios encontrados no desenrolar da pesquisa.

[11] Conforme denúncia no sítio eletrônico do SINTUFEPE, do dia 20 de dezembro de 2021.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo com todos os esforços metodológicos desenhados para buscar manter a pesquisa dentro dos melhores e mais estritos limites, o campo de pesquisa sempre se mostra surpreendente.

Neste sentido, esta pesquisa teve de prescindir da adesão de voluntários que, pensa-se, enriqueceriam a pesquisa, visto que caracterizam destacados atores econômicos da região do Agreste, dentre os quais: Associação de Produtores do Polo Têxtil; Federação das Indústrias do Estado de Pernambuco; e da Associação Comercial e Empresarial de Caruaru.

Também o surgimento inesperado de uma pandemia do vírus COVID-19, traduziu-se no maior empecilho para o melhor cumprimento dos prazos de pesquisa, bem como de seu enriquecimento social, posto haver limitantes de contato de diversos naipes, o que fez até caducar a menção ao caderno de notas que o pesquisador cogitara usar.

Outro fator que atrapalhou foi o quesito saúde mental do pesquisador, a qual contribuiu negativamente com a produtividade desta pesquisa, pois, é de se intuir que em outro contexto poderiam ter sido incorporados representantes de prefeituras de cidades vizinhas entre seus respondentes, trazendo maiores contribuições por seus pontos de vista singulares.

Outro ponto que poderia ser melhor explorado seria o da infraestrutura de Internet e de tecnologia da informação e comunicação do CA; Porém, como os indivíduos entrevistados se mostraram desconhecedores dessa faceta da realidade do *Campus*, esta pesquisa não teve a oportunidade de se aprofundar sobre esse item.

Outra barreira, até esperada, que esta pesquisa encontrou foi o fato de as pessoas entrevistadas deverem opinar sobre conjecturas de participação, visto que a estrutura abordada ainda se encontra em fase de implantação, não havendo elementos concretos para que os entrevistados pudessem lastrear suas respostas.

Ainda nesta linha, mais uma limitação com a qual se deparou no campo pesquisado foi a necessidade de os entrevistados terem de opinar sobre o trabalho de um Conselheiro sem desempenhar tal função, frisando-se que experiência prévia não é pré-condição para o desempenho das funções em um Conselho. Dessa forma, em alguns momentos, percebeu-se mesmo certo embaraço nas repostas de alguns entrevistados.

Por fim, o próprio tema da participação social se mostrou como barreira a esta pesquisa, visto que, ao se arrogarem como democráticas, as próprias instituições universitárias

adotam em suas estruturas práticas refratárias à participação, adotando uma postura intransigente quanto à repartição igualitária do poder deliberativo em sua estrutura[12].

Apresentados os fatores limitantes, da pesquisa, a seguir serão apresentados *insights* que se traduzem em possibilidades de pesquisas futuras.

6.4 TENDÊNCIAS PARA CONTINUIDADE

O contato com o campo de pesquisa fez surgir algumas inquietações que se traduzem em possibilidades de pesquisas futuras:

- Investigar a própria sede da UFPE, além de outras universidades utilizando os mesmos parâmetros desta pesquisa;
- Investigar como está a aplicação de TIC às reuniões dos colegiados de outras universidades;
- Pesquisar como estão atuando os setores da UFPE para a concretização do Conselho Social;
- Averiguar possibilidades de aprimoramento dos regulamentos que permitem a atuação dos Conselhos Sociais.

Por último, a experiência da pesquisa permitiu tomar contato com representantes da sociedade que tiveram a possibilidade de expor sua visão acerca do posicionamento da universidade em face do corpo social da região.

Regra geral, pareceu a esta pesquisa que a sociedade ainda se enxerga como distante da universidade, mesmo esta última tendo entre suas funções a extensão, forma de comunicação com as comunidades, a relação entre universidade e sociedade continua marcada pelo distanciamento. Neste ponto, foi levantado que a inclusão via a tecnologia da informação e comunicação poderia, em alguma medida, contribuir com o estreitamento dessa relação, porém, essas ferramentas devem ser utilizadas de maneira que atenda às especificidades de cada setor da sociedade, de modo a não gerar mais distâncias.

Por fim, a atividade de pesquisa confronta o pesquisador com um espaço onde ele pode fazer quase tudo, mas deve obedecer a um protocolo de pesquisa que dá o caráter científico à investigação. Este caráter científico às vezes sufoca outros *selfies* (ELSTER,

[12] Conforme denúncia no sítio eletrônico do SINTUFEPE, do dia 20 de dezembro de 2021.

1986) que habitam as pessoas. Assim, a pesquisa leva o pesquisador a se enfrentar e a enfrentar o contexto, tendendo a quer ver algo que ele sabe que existe, que gostaria ou não gostaria de ver, mas que deve estar subordinado ao que o campo revela e neste vai e vem de trocas ganham maturidade e relevância os atos relacionados para aumentar o conhecimento sobre situações, às vezes óbvias, mas que precisam ser destacadas, pois podem gerar incrementos de conhecimento e melhores práticas sociais e gerenciais para as organizações beneficiárias da pesquisa. Este é o mote e o mesmo foi cumprido.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Luiz Fernando. Os avanços e os dilemas do modelo pós-burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente. In: BRESSER PEREIRIA, Luiz C.; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.** 7. Ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Livro eletrônico.

ALARABIAT, Ayman; SOARES, Delfina; ESTEVEZ, Elsa. Determinants of citizens' intention to engage in government-led electronic participation initiatives through Facebook. **Government Information Quarterly**, v. 38 n.1, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X20303166>. Acesso em: 18 jul. 2023.

ALBANO, Claudio Sonaglio; DE ARAÚJO, Marcelo Henrique. Participação digital com governos. **Revista Estratégia e Desenvolvimento**, v. 1, n. 1, 2017. Disponível em: <https://periodicos.unipampa.edu.br/index.php/RED/article/view/162>. Acesso em: 31 jan. 2022.

APELOKO, Olubunmi David. ICT and the prospect of good governance in Nigeria's Fourth Republic. **Asian People Journal (APJ)**, v. 5, n. 1, p. 144-154, 2022. Disponível em: <https://scholar.archive.org/work/qoxbrzfqs5aifeib5flswlapom/access/wayback/https://journal.unisza.edu.my/apj/index.php/apj/article/download/319/218>. Acesso em: 21 jul. 2023.

ARAUJO, Ernandes Soares. O papel do conselho municipal nos processos de elaboração e implementação de um plano municipal de educação. **CAMINE: Caminhos da Educação**, v. 10, n. 2, p. 64-84, 2018. Disponível em: <https://ojs.franca.unesp.br/index.php/caminhos/article/download/2590/2396>. Acesso em: 31 jan. 2022.

ARRELIAS, Josielson da Silva; BERNARDO, Ana Maria Guimarães; DE OLIVEIRA, Cleber Macedo. Reflexões sobre aprendizagem colaborativa e uso de TIC na educação profissional e tecnológica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, 2022. Disponível em <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/32327/27507>. Acesso em 09 jun. 2023.

ARRUDA, Jacilene Barbosa de, *et al.* O engajamento on-line do consumidor em mídias sociais de serviços turísticos: uma análise comparativa entre as companhias aéreas brasileiras a partir de suas fanpages. **PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, 2021. Disponível em <https://riull.ull.es/xmlui/handle/915/25712>. Acesso em 29 jul. 2023.

AVRITZER, Leonardo. Instituições participativas e desenho institucional: algumas considerações sobre a variação da participação no Brasil democrático. **Opinião pública**, v. 14, p. 43-64, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/SXb5hxxKDHgM3Y9YMvRgMzN/?lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BAFOUTSOU, Georgia; MENTZAS, Gregoris. Review and functional classification of collaborative systems. **International journal of information management**, v. 22, n. 4, p.

281-305, 2002. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401202000130>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BALDERAS, David; ESPINOSA, Jose Martin Molina; LOZA, Sergio Ruiz. Decision-making laboratory for socio-technological systems. **International Journal on Interactive Design and Manufacturing (IJIDeM)**, 2020, 14.4: 1557-1568. Disponível em: <https://idp.springer.com/authorize/casa?redirect_uri=https://link.springer.com/article/10.1007/s12008-020-00709-1&casa_token=BEmfAm-mG1AAAAAA:pnBLJ-IJERGpNOrkAZJj8vJ6c_eSqTxvmMCPVTzdwlTYwP2cGCuX1nkBSwW08qaZpzynZiZWuxpFSxOF>. Acesso em: 31 mai. 2022.

BARBOSA, Henrianne. Comunicação, transparência e consultas públicas on-line: a importância da participação em políticas de saúde. **Comunicação & Sociedade**, v. 37, n. 3, p. 239-256, 2015. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/CSO/article/view/6158>. Acesso em:16 out. 2021.

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016. Disponível em: < https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/344>. Acesso em: 10 jan 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

_____, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt *et al.* O papel dos Conselhos Superiores na estrutura de governança das Universidades Federais Brasileiras: o caso da UFBA. 2016.

BATISTA, Eraldo Carlos; DE MATOS, Luís Alberto Lourenço; NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 11, n. 3, p. 23-38, 2017. Disponível em: <https://rica.unibes.com.br/rica/article/view/768>. Acesso em: 11 fev. 2022.

BECKFORD, Stanley. Shaping the Future of Businesses and Nations: The strategic importance of ICT. In: **GlobDev, 2012, Jamaica. Anais eletrônicos...** Jamaica: AIS, 2012. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1011&context=globdev2012>. Acesso em: 20 jan. 2022.

BENELLI, Silvio José; COSTA-ROSA, Abílio da. Conselhos municipais: prática e impasses no cenário contemporâneo. **Psicologia em Estudo**, v. 17, n. 4, p. 577-586, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/sD4MJPY9BxgLzdZZnsrFVrN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

BONIFÁCIO, Robert; FUKS, Mario. Desvendando a relação entre corrupção e participação política na América Latina: diagnóstico e impactos da exposição a atos corruptos sobre a

participação política. **Revista de Sociologia e Política**, v. 25, p. 27-52, 2017. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/55499/0>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BORGES, Juliane Suellen Moreira. Uma análise das percepções sobre extensão universitária na Unifal-MG. **EXTRAMUROS-Revista de Extensão da Univasf**, v. 8, n. 1, p. 113-154, 2020. Disponível em: <https://www.periodicos.univasf.edu.br/index.php/extramuros/article/view/1044>. Acesso em: 19 out. 2021.

BORBA, Julian. Participação política: uma revisão dos modelos de classificação. **Sociedade e Estado**, v. 27, p. 263-288, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/HGGyvD6DN8HJJhB8kTnbznQ/?lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2022.

BOYD, Danah M.; ELLISON, Nicole B. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of computer-mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.xAcesso em: 31 jan. 2022.

BRASIL. Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

_____. Decreto número 6096, 24 de abril de 2007.
Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. **Diário Oficial da União,** Brasil. 24 de abril de 2007.

_____. Decreto número 94664, 23 de julho de 1987.
Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. **Diário Oficial da União,** Brasil. 24 de julho de 1987.

_____. Decreto-lei nº 200, 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sôbre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. **Diário Oficial da União,** Brasil. 25 de fevereiro de 1967.

_____. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.** Lei número 9394, 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União,** Brasil. 23 de dezembro de 1996.

_____. Lei número 10172, 09 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Brasil. 9 de janeiro de 2001.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7 Ed, Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. Livro eletrônico.

BROEK, Tijs van den. The Impact of Social Computing on Public Services: a Rationale for Government 2.0. **European Journal of ePractice**, n. 9, 2010. Disponível em: < http://eprints.worc.ac.uk/878/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

BUCCI, Maria Paula Dallari. Políticas públicas e direito administrativo. **Revista de informação legislativa**, v. 34, n. 133, p. 89-98, 1997. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/198/r133-10.PDF?sequence=4>. Acesso em: 31 ago. 2021.

BUENO, Ricado Luiz Pereira; DE BRELÀZ, Gabriela; SALINAS, Natasha Schmitt Caccia. Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **Revista do Serviço Público**, v. 67, p. 7-28, 2016. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2942/1/Administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica%20brasileira.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2021.

CAÑAS, José J. De la interacción con máquinas a la colaboración con agentes inteligentes. **Revista de la Asociación Interacción Persona Ordenador (AIPO)**, v. 3, n. 2, p. 8-20, 2022. Disponível em: <https://revista.aipo.es/index.php/INTERACCION/article/view/80/83>. Acesso em: 30 jul. 2023.

CAPELLA, A. C. N. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. **BIB - Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, n. 61, p. 25–52, 2006. Disponível em: <https://bibanpocs.emnuvens.com.br/revista/article/view/291>. Acesso em: 31 ago. 2021.

CARDOSO, Gustavo; LAMY, Cláudia. Redes sociais: comunicação e mudança. **Janus. net**, n. 1, p. 73-96, 2011. Disponível em: <http://janusonline.pt/arquivo/popups2011_2012/2011_2012_1_13.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CARPENTIER, Nico. Além da escada da participação: Ferramentas analíticas para a análise crítica dos processos midiáticos participativos. **Mídia e Cotidiano, Revista do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Cotidiano**, v. 12, n. 3, p. 245-274, 2018. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/midiaecotidiano/article/view/27559>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CARPENTIER, Nico; MELO, Ana Duarte; RIBEIRO, Fábio. Resgatar a participação: para uma crítica sobre o lado oculto do conceito. **Comunicação e sociedade**, n. 36, p. 17-35, 2019. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cs/1134>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia internet: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de, *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 20, n.3 p. 1059-1063, 2020. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572020000300002&script=sci_arttext>. Acesso em: 29 jul. 2023.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez Editora, 2013.

CHOI, Yeon-Tae; KWON, Gyeong-Hoan. New forms of citizen participation using SNS: an empirical approach. **Quality & Quantity**, v. 53, n. 1, p. 1-17, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/323649225_New_forms_of_citizen_participation_using_SNS_an_empirical_approach>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro; DA SILVA, Edmar Mendes; BILHIM, João. O princípio da legalidade sobre a perspectiva da administração pública: uma análise comparativa da doutrina e jurisprudência portuguesa e brasileira. **Lex Humana**, v. 8, n. 1, p. 98-117, 2016.

Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6356806.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2021.

COUTINHO, Clara Pereira. **Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas**. Coimbra: Edições Almedina, 2014.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. 3 Ed, Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CROOK, Chales *et al.* Web 2.0 technologies for learning: the current landscape – opportunities, challenges and tensions. **Becta - British Educational Communications and Technology Agency Reports**. [S.l.]: Becta, 2008. Disponível em: <https://dera.ioe.ac.uk/1474/1/becta_2008_web2_currentlandscape_litrev.pdf/>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CUNHA, Luiz Antonio. Critérios de avaliação e credenciamento do ensino superior: Brasil e Argentina. **O ensino superior e o Mercosul.** Rio de Janeiro: Garamond, p. 17-51, 1998.

DA COSTA, Patrícia Claudia. Federalização: possibilidades passadas e anseios presentes. **Revista Vozes dos Vales: Publicações Acadêmicas**, n. 5, p. 1-24, 2014. Disponível em: <http://www.ufvjm.edu.br/site/revistamultidisciplinar/files/2014/05/Federaliza%C3%A7%C3%A3o-possibilidades-passadas-e-anseios-presentes.pdf>. Acesso em: 10 jan 2022.

DA ROCHA, Flavia Sucheck Mateus *et al.* O uso de tecnologias digitais no processo de ensino durante a pandemia da Covid-19. **Interacções**, v. 16, n. 55, p. 58-82, 2020. Disponível em: <https://revistas.rcaap.pt/interaccoes/article/view/20703>. Acesso em: 20 fev. 2022.

DA SILVA CORRALO, Giovani. A democracia, as políticas e os sistemas municipais de participação social: a repercussão local do decreto federal 8.243/2014. **Revista Quaestio Iuris**, v. 10, n. 1, p. 178-198, 2017. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/22431/19472>. Acesso em: 20 fev. 2022.

DA SILVA, Marta Cordeiro; SARTORE, Anna Rita. Produção intelectual com uso intensivo das TICs. In: **6º Simpósio Hipertexto e Tecnologias na Educação. Pernambuco, 2015. Anais Eletrônicos**. Disponível em: <http://www.nehte.com.br/simposio/anais/Anais-Hipertexto2015/A%20hiperleitura%20como%20chave.pdf >. Acesso em: 15 jun. 2020.

DE ANGELIS, Cristiano Trindade. A Emergência da Reforma do Estado Brasileiro: governança compartilhada e o modelo do novo serviço público. **Planejamento e políticas públicas**, n. 45, 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6532/1/PPP_n45_Emergencia.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DE ARAUJO, Reginaldo Cesar Caldeira; FARINA, Renata Mirella; FLORIAN, Fabiana. O PAPEL DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA GESTÃO EMPRESARIAL. **RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 6, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/download/3463/2506>. Acesso em: 10 jul. 2023.

DE BASTIANI, Scheine Neis Alves da Cruz *et al.* Limites e possibilidades da inovação como estratégia em organizações públicas. **Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 13, n. 3, p. 185-215, set/dez. 2015. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/674>. Acesso em: 31 ago. 2021.

DE CLASSE, Tadeu Moreira, *et al*. Uma experiência de uso da gamificação em plataformas de participação social. **iSys-Brazilian Journal of Information Systems**, 2016, 9.1: 58-80. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/journals/index.php/isys/article/view/300>. Acesso em: 21 mai. 2022.

DE LIMA, Mauricio Andrade; DE LIMA, Marcus Vinicius Andrade; DE LIMA, Carlos Rogério Montenegro. SINAES e a avaliação dos cursos de graduação: a metodologia MCDA-C pode ajudar?. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 6, n. 3, p. 61-85, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3193/319328457004.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

DE SOUZA, Natércia Cristiane Mendes; NUNES, André. A evolução da transformação digital no setor público no Brasil, no período de 2000 a 2020. **Universitas**, 2021. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/download/478/321>. Acesso em: 15 jul 2023.

DI FELICE, Massimo. Network Society: da esfera pública para a conectividade. *In*: MARCHIORI, Marlene *et al.* **Sociedade, comunidade e redes**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2018. Livro eletrônico.

DI FELICE, Mássimo; PEREIRA, Eliete; ROZA, Erick (Orgs). **Net-ativismo: redes digitais e novas práticas de participação**. Campinas: Papirus, 2018. Livro eletrônico.

DAHL, Robert A. **Sobre a democracia**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

DAVID, Bertrand; CHALON, René; YIN, Chuantao. Collaborative systems & shared economy (uberization): principles & case study. In: **2016 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS)**. IEEE, 2016. p. 57-63. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/7870967>. Acesso em: 31 jan. 2022.

DENHARDT, Robert B; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DENHARDT, Robert. B.; DENHARDT, Janet. V. The new public service: serving rather than steering. **Public Administration Review**. Washington, v. 60, n. 6, p. 549-559, Nov./Dec. 2000. Disponível em: <http://www.mcrhrdi.gov.in/91fc/coursematerial/management/4%20Serving%20rather%20than%20steering.pdf>. Acesso em: 10 jan 2022.

DENNIS, Alan R. *et al*. Information technology to support electronic meetings. **MIS quarterly**, p. 591-624, 1988. Disponível em: < https://dl.acm.org/doi/10.5555/2025436.2025445>. Acesso em: 26 jan. 2022.

DIAS, Nayara de Castro. **Tecnologia e inovação social na governança participativa: maior utilização de ferramentas da tecnologia da informação e comunicação como apoio na participação social no Conselho Estadual de Promoção de Igualdade Racial de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 2021. 146 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2021.

DORNELAS, Jairo S. **Impactos da adoção de sistemas de apoio à decisão para grupos em um processo decisório público participativo: o caso do orçamento de Porto Alegre**. Porto Alegre, 2000, 332 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

EASTON, George K. *et al.* Using two different electronic meeting system tools for the same task: An experimental comparison. **Journal of management information systems**, v. 7, n. 1, p. 85-100, 1990. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.1990.11517882>. Acesso em: 26 jan. 2022.

ELSTER, Jon. Self-realization in work and politics: The Marxist conception of the good life. **Social Philosophy and Policy**, 1986, 3.2: 97-126. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.1990.11517882>. Acesso em: 21 ago. 2022.

ESCOLA, João Paulo Lemos, *et al.* Macoffee: Sistema de Monitoramento IoT para Dispositivos Over-The-Air. **REVISTA DE TECNOLOGIA APLICADA**, v. 10, n. 3, p. 33-47, 2022. Disponível em: <http://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1731>. Acesso em: 21 jul. 2023.

ESQUINSANI, Rosimar Serena Siqueira; DAMETTO, Jarbas. 30 Anos do princípio de gestão democrática do ensino: o que temos para celebrar?. **Jornal de Políticas Educacionais**, 2018, n. 17. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/jpe/article/download/59310/36619>. Acesso em: 26 mai. 2022.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

EVANS, Peter. Além da "Monocultura Institucional": instituições, capacidades e o desenvolvimento deliberativo. **Sociologias**, p. 20-63, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/pCYnHKTXXPL6wY9gWcd4Gbq/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 31 jan. 2022.

FALCÃO MARTINS, Humberto. Em busca de uma teoria da burocracia pública não-estatal: política e administração no terceiro setor. **Revista de administração contemporânea**, v. 2, n. 3, p. 109-128, 1998. Disponível em: < https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/52>. Acesso em: 10 jan 2022.

FARNHAM, David; HORTON, Sylvia. Human resources management in the new public sector: Leading or following private employer practice?. **Public Policy and Administration**, v. 7, n. 3, p. 42-55, 1992. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/095207679200700304>. Acesso em: 31 ago. 2021.

FERNANDES, Iracema Cristina; FERNANDES, Terezinha. Letramento informacional no combate às fake news na educação. **Revista Docência e Cibercultura**, v. 7, n. 2, p. 41-51, 2023. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/re-doc/article/download/68237/pdf>. Acesso em: 23 jul. 2023.

FERREIRA, Andrea Cristina Lima Duarte; COELHO, Taiane Ritta. A participação cidadã na perspectiva de uma cidade inteligente. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, v. 5, p. e23424-e23424, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/23424>. Acesso em: 11 fev. 2022.

FRANCIS, Ogbole Orokpo; OJONEMI, Paul Salisu. ICT in post Covid-19: exploring the new normal for achievement of sustainable development goals in Nigeria. **International Science Journal of Management, Economics & Finance**, v. 1, n.5, p. 46-54, 2022. Disponível em: <https://isg-journal.com/isjmef/article/view/181>. Acesso em: 20 jul. 2023.

FRANCISQUINI, Renato. Democracia e Legitimidade: três teses sobre o papel da comunicação na justificação política. **Política & Sociedade**, v. 19, n. 45, p. 268-300, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/61518>. Acesso em: 20 fev. 2022.

GARCIA, Ana Cristina B. *et al*. Groupware 4.0: Avanços e desafios da computação social. **Jornada de Atualização em Informática**, v. 39, n. 4, p. 142–186, 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/livros/index.php/sbc/catalog/book/57>. Acesso em: 28 jul. 2023.

GARCÍA, Hamlet López. Cultura digital participativa y software libre en Cuba. **Revista SWLX,** n. 3 ano 1, p. 16–23, 2014. Disponível em: <https://gutl.jovenclub.cu/wp-content/ftp/ftpgutl/docs/revistas/swl-x/swlx3.pdf > Acesso em: 20 jan. 2022.

GARCIA, Roselene Garcia; FARIAS FILHO, Milton Cordeiro; HERREROS, Mário Miguel Amin Garcia. A institucionalização do planejamento na gestão universitária. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 252-268, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/29021>. Acesso em: 20 jan. 2022.

GENTES, Ingo. Modernización del Estado y gestión pública participativa en Chile: alcances, obstáculos y perspectivas. **América Latina Hoy**, v. 42, p. 61-91, 2006. Disponível em: <https://revistas.usal.es/index.php/1130-2887/article/view/2454>. Acesso em: 11 fev. 2022.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. Ed, São Paulo: Editora Atlas, 2008.

GIRALDI, Daniel Castro; MELO-SILVA, Gustavo. Liderança e gestão do conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 12, n. 3, p. 1-20, 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319360153001/319360153001.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

GOHN, Maria da Glória. **Manifestações e protestos no Brasil: Correntes e contracorrentes na atualidade**. Sã Paulo: Cortez Editora, 2018. Livro eletrônico.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 Ed, Rio de Janeiro: Record, 2004.

GORDON, Steven R. e GORDON, Judith. **Sistemas de Informação: uma abordagem gerencial**. 3 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

GORSKI, Andra Teodora, *et al.* Workforce and Workplace Ecosystem–Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR. In: **International conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION**. 2022. p. 187-194. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Andra-Teodora-Gorski/publication/361797097_Workforce_and_Workplace_Ecosystem_-_Challenges_and_Opportunities_in_the_Age_of_Digital_Transformation_and_4IR/links/6369014154eb5f547cafc51f/Workforce-and-Workplace-Ecosystem-Challenges-and-Opportunities-in-the-Age-of-Digital-Transformation-and-4IR.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.

GUEDES, Dorgival *et al*. Redes Definidas por Software: uma abordagem sistêmica para o desenvolvimento de pesquisas em Redes de Computadores. **Minicursos do Simpósio Brasileiro de Redes de Computadores-SBRC**, v. 30, n. 4, p. 160-210, 2012. Disponível em: <https://homepages.dcc.ufmg.br/~mmvieira/cc/papers/minicurso-sdn.pdf/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

HACK, Aline; PAGLIARO, Heitor. Comunidades políticas virtuais: a democracia na era digital. *In:* MANTELLI, Gabriel Antonio Silveira; MASCARO, Laura Degaspare Monte (Orgs). **Direitos humanos em múltiplas miradas**. São Paulo: Escola Superior de Advocacia da OAB SP, 2021. Livro eletrônico.

HIGH, Andrew C., *et al*. Computer-mediated communication and well-being in the age of social media: A systematic review. **Journal of Social and Personal Relationships**, v. 40, n. 2, p. 420-458, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/02654075221106449>. Acesso em: 21 jul. 2023.

HUIJBOOM, Noor *et al*. Public Services 2.0: the impact of social computing on public services. **Institute for Prospective Technological Studies, Joint Research Centre, European Commission.** Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.

ISER, Betine Pinto Moehlecke, *et al.* Definição de caso suspeito da COVID-19: uma revisão narrativa dos sinais e sintomas mais frequentes entre os casos confirmados. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, n.3, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/9ZYsW44v7MXqvkzPQm66hhD/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 08 jun. 2023.

JAVID, Sheikh Raashid. Role of packet tracer in learning computer networks. **International Journal of Advanced Research in Computer and Communication Engineering**, v. 3, n. 5, p. 6508-6511, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Sheikh-Javid/publication/264233874_Role_of_Packet_Tracer_in_learning_Computer_Networks/links/53d33b6a0cf228d363e97376/Role-of-Packet-Tracer-in-learning-Computer-Networks.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2022.

JENERS, Nils; PRINZ, Wolfgang. From groupware to social media-a comparison of conceptual models. In: **Working Conference on Virtual Enterprises**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2012. p. 416-423. Disponível em: <https://hal.inria.fr/IFIP-AICT-380/hal-01520438>. Acesso em: 31 jan. 2022.

JORGE-VÁZQUEZ, Javier; CHIVITE-CEBOLLA, Maria Peana; SALINAS-RAMOS, Francisco. The digitalization of the european agri-food cooperative sector. Determining factors to embrace information and communication technologies. **Agriculture**, v. 11, n. 6, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2077-0472/11/6/514>. Acesso em: 23 jul. 2023.

KATZ, Richard N. The ICT infrastructure: A driver of change. **EDUCAUSE review**, v. 37, n. 4, p. 50-61, 2002. Disponível em: <https://www.learntechlib.org/p/96239/>. Acesso em: 20 jan. 2022.

KWOK, Tim. A vision for residential broadband services: ATM-to-the-home. **IEEE Network**, v. 9, n. 5, p. 14-28, 1995. Disponível em: https://ieeexplore.ieee.org/document/464967>. Acesso em: 26 jan. 2022.

KRINSKY, John; CROSSLEY, Nick. Social movements and social networks: Introduction. **Social Movement Studies**, v. 13, n. 1, p. 1-21, 2014. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14742837.2013.862787>. Acesso em: 31 jan. 2022.

KRONA, Michael. Collaborative Media Practices and Interconnected Digital Strategies of Islamic State (IS) and Pro-IS Supporter Networks on Telegram. **International Journal of Communication**, v. 14, p. 1888-1910, 2020. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1430914/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

KUZMA, Joanne. Asian government usage of Web 2.0 social media. **European Journal of ePractice**, n. 9, 2010. Disponível em: <http://eprints.worc.ac.uk/878/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

LAGE, Carvalho Lage *et al*. **Catálogo de Organizações da Sociedade Civil do Município de Caruaru/PE.** Caruaru: Observatório dos Movimentos Sociais, 2007. Disponível em: <http://www.geocities.ws/observatorio.ufpe/Catalogo.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2022.

LASKAR, Mahmudul Hasan. Examining the emergence of digital society and the digital divide in India: A comparative evaluation between urban and rural areas. **Frontiers in Sociology**, v. 8, 2023. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fsoc.2023.1145221/full>. Acesso em: 26 jul. 2023.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Management information systems: Managing the digital firm**. 13 Ed, Boston: Pearson Education, 2018.

_____. **Management information systems: Managing the digital firm**. 17 Ed, Boston: Pearson Education, 2021.

LEMOS, André. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 9 ed. Porto Alegre: Sulina, 2023.

LEPIK, Krista. **Governmentality and cultural participation in Estonian public knowledge institutions**. 2013. Tese de Doutorado. Disponível em: <http://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/32240/lepik_krista_2.pdf>. Acesso em: 31 jan. 2022.

LEUNG, Louis. Effects of ICT connectedness, permeability, flexibility, and negative spillovers on burnout and job and family satisfaction. **Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, 2011. Disponível em: <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/37074>. Acesso em: 20 jan. 2022.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LÉVY, Pierre. A esfera pública do século XXI. *In*: FELICE, Massimo Di; PEREIRA, Eliete; ROZA, Erick (Orgs). **Net-ativismo: redes digitais e novas práticas de participação**. Campinas: Papirus, 2018. Livro eletrônico.

LIM, Seng Boon; YIGITCANLAR, Tan. Participatory governance of Smart cities: Insights from e-participation of Putrajaya and Petaling Jaya, Malaysia. **Smart Cities**, v. 5, n. 1, p. 71-89, 2022. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2624-6511/5/1/5>. Acesso em: 15 jul. 2023.

LIND, Lenny; DANSKIN, Karl; ERICKSON, Todd. Using Interactive Meeting Technologies: Overcoming the Challenges of Time, Commitment, and Geographic Dispersion. In: BUNKER, Barbara Benedict; ALBAN, Billie T. **The handbook of large group methods: Creating systemic change in organizations and communities**. São Francisco: John Wiley & Sons, 2006.

LOPES, Priscila Almeida. A construção de identidade intercultural na hipermodernidade. **Mandinga-Revista de Estudos Linguísticos**, v. 6, n. 1, p. 7-16, 2022. Disponível em: <https://testerevistas.unilab.edu.br/index.php/mandinga/article/view/900>. Acesso em: 15 jul 2023.

LOPES, Rafael Pinheiro. A Importância das Redes Sociais para os Outsiders Políticos: entre desintermediação e hibridismo mediático. **Revista Comunicando**, v. 11 n. 2, 2022. Disponível em: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/819/8194137012/html/>. Acesso em: 15 jul 2023.

LUNA, Amanda do Amaral. O uso da tecnologia digital da informação e comunicação como ferramenta didática para o ensino de biologia celular no ensino médio. **Revista Multidisciplinar em Saúde**, v. 2, n. 4, p. 1-12, 2021. Disponível em: <https://editoraime.com.br/revistas/index.php/rems/article/view/1979>. Acesso em: 15 jul 2023.

MAIA, Tânia Sofia Vieira; CORREIA, Pedro Miguel Alves Ribeiro. E-Government e sociedade digital. **Synesis**, v. 14 n. 1, p. 184-206, 2022. Disponível em: <https://seer.ucp.br/seer/index.php/synesis/article/view/2119>. Acesso em: 15 jul 2023.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração**

Contemporânea, v. 9, n. 3, p. 9-31, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/jfCYLT9jSskJyNYtWjbDStf/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. Ed, São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINEZ-COMECHE, Juan-Antonio; RUTHVEN, Ian. Engaging interaction and long-term engagement with WhatsApp in an everyday life context: exploratory study. **Journal of Documentation**, 2021. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JD-07-2020-0115/full/html?casa_token=yK71J0Rb5QYAAAAA:qWflGv8lfdWTt2DWN4qTRpbDcDHRxVa3Er1_P7XwAzdzIHWBTIH-i9xO2kOqfF33lUAiNwm9OuFvQfOijYoS3sCTUjOfdvtWuonetFZzF7jdEuOgWDQ>. Acesso em: 10 mai. 2022.

MARTINS, Ana Amélia Lage; FARIAS, Fabíola Ribeiro. Participação social e leitura: o Plano Municipal do Livro, Leitura, Literatura e Bibliotecas de Belo Horizonte. **Revista Ágora: políticas públicas, comunicação e governança informacional**, v. 1, n. 1, p. 44-77, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistaagora/article/view/2619>. Acesso em: 20 out. 2021.

MASSRUHÁ, Silvia Maria Fonseca Silveira; LEITE, Maria Angélica de Andrade; MOURA, Maria Fernanda. Os novos desafios e oportunidades das tecnologias da informação e da comunicação na agricultura (AgroTIC). **Embrapa Informática Agropecuária-Capítulo em livro científico (ALICE)**, 2014. Disponível em: <https://www.alice.cnptia.embrapa.br/bitstream/doc/1010685/1/capitulo0111014.pdf> Acesso em: 20 jan. 2022.

MEDAGLIA, Rony. eParticipation research: Moving characterization forward (2006–2011). **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 346-360, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X12000378>. Acesso em: 31 jan. 2022.

MELO, João Alfredo Costa de Campos *et al*. A burocracia, lideranças e dominação: conversas com Max Weber. Revista Sinais, v. 1, n. 24, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/sinais/article/view/32827>. Acesso em: 10 jan 2022.

MILANI, Carlos R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008. Disponível em: < https://www.scielo.br/j/rap/a/w8Sd7tHxv3dHcLmgW5DrpZs/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 20 out. 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009.

MONTENEGRO, Tânia Menezes; CELENTE, André Luiz Igreja. A Auditoria do Setor Público como Instrumento de Accountability-Estudo de Caso na Marinha do Brasil. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 7, n. 3, p. 29-47, 2016. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9650>. Acesso em: 10 jan. 2022.

MUNTHALI, Nyamwaya, *et al.* Social media platforms, open communication and problem solving in the back-office of Ghanaian extension: A substantive, structural and relational analysis. **Agricultural Systems**, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308521X21000767>. Acesso em: 25 jul. 2022.

MORABITO, Vincenzo. **Trends and challenges in digital business innovation**. New York: Springer International Publishing, 2014.

MOREIRA, Vitória Maria Chagas; MYSZYNSKY, Carolina Davis; DOTI, Marcelo Micke. A importância das tecnologias da informação e comunicação (TICs), nos dias atuais. In: **Congresso de Tecnologia**-Fatec Mococa. 2021. Disponível em: <https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/136>. Acesso em: 01 jul. 2022.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. Ed, Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOTA, Virgínia de Albuquerque. **Modelo de taxonomia para apoiar o processo decisório da participação cidadã em saúde no Brasil**. 2022. 405 p. Tese (Doutorado). Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

MOTTA, Paulo Roberto. Dificuldades e possibilidades da administração pública nos últimos 70 anos. **Revista do Serviço Público**, v. 58, p. 19-28, 2007. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5227>. Acesso em: 11 fev. 2022.

_____. Participação e descentralização administrativa: lições de experiências brasileiras. **Revista de administração pública**, v. 28, n. 3, p. 174 a 194-174 a 194, 1994. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8601>. Acesso em: 11 fev. 2022.

LI, Siying; ABEL, Marie-Hélène; NEGRE, Elsa. A Collaborative Working Environment as an ontology-based collaborative System of Information Systems. In: **2020 IEEE International Conference on Systems, Man, and Cybernetics (SMC).** IEEE, p. 800-805, 2020. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/9282877/?casa_token=o9Wt7sf_xPAAAAAA:6hBCubJqiSmtQzmi_QU0DYucAFSyQMBTkbFpvcBu_jtba8lBWPsQ0RXXYPToStfnCz--Bm9CODx2>. Acesso em: 26 jul. 2023.

NATH, Keshab. Evolution of the Internet from Web 1.0 to Metaverse: The Good, The Bad and The Ugly. **TechRxiv.** v1, 2022. Preprint. Disponível em: <https://doi.org/10.36227/techrxiv>. Acesso em: 26 jul. 2023.

NEGRINI, Fernando; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Avaliação da ferramenta de tecnologia da informação e comunicação (TIC) utilizada no processo de compras em uma IFES: propostas de melhorias. **Revista Sociais e Humanas**, v. 32, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/download/33711/pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

NEGRINI, Fernando; SIMONETTO, Eugênio de Oliveira. A tecnologia da informação e comunicação sob a ótica da teoria da contingência estrutural. **Contribuciones a la Economía**, v. 19, n. 1, p. 28-42, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8930347>. Acesso em: 26 jul. 2023.

NÚCLEO DE INFORMAÇÃO E COORDENAÇÃO DO PONTO BR. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC Domicílios 2020: edição COVID-19: metodologia adaptada**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2021.

NWEKE, Emmanuel Onyekachi; OKEZIE, Nwalelele; KINIKA, Clifford. Law and Practice of E-meetings during Covid-19 in Companies in Rivers State. **African Journal of Management and Business Research**, v. 8, n. 1, p. 99-109, 2022. Disponível em: <https://publications.afropolitanjournals.com/index.php/ajmbr/article/view/331>. Acesso em: 20 jul. 2023.

NWOSU, Bernard. New Public Sphere, New Culture of Popular Dissent and Democratization in Nigeria. **Taiwan Journal of Democracy**, v. 18, n.2, p. 123-144, 2022. Disponível em: <http://www.tfd.org.tw/export/sites/tfd/files/publication/journal/123-144_Bernard_1206.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2023.

OLIVEIRA, Kayque W. R. *et al*. Aplicação de um modelo de colaboração em um contexto de participação social. In: **Anais do XV Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos**. SBC, 2019. p. 52-57. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsc/article/view/7806>. Acesso em: 31 jan. 2022.

OLIVIERI, Cecília. Os controles políticos sobre a burocracia. **Revista de Administração Pública**, v. 45, p. 1395-1424, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Gq9bdrHzFwqX3q6vrjTnqBJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan 2022.

O'REILLY, Tim. **What is Web 2.0**. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Disponível em <https://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>. Acesso em: 26 jan. 2022.

ORTEGA, Giovanni Pérez; FREITES, Zahira Moreno. Constructo teórico sobre la gerencia universitaria. **Criterio Libre**, v. 15, n. 26, p. 23-42, 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675979>. Acesso em: 10 jan 2022.

OTIENO, Polycarp. The Use of Information and Communication Technology in English Foreign Language Learning. **International Journal of Linguistics**, v. 4, n. 1, p. 52-63, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675979>. Acesso em: 20 jul. 2023.

PALMEIRAS, Jênifer de Brum; GRZYBOVSKI, Denize. Perfil do gestor e desempenho econômico-financeiro das instituições de ensino superior: o caso das comunitárias brasileiras participantes do COMUNG. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 01-21, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/54103>. Acesso em: 20 jan. 2022.

PANIZZON, Mateus; COSTA, Camila Furlan da; MEDEIROS, Igor Baptista de Oliveira. Práticas das universidades federais no combate à COVID-19: a relação entre investimento público e capacidade de implementação. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 635-649, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/DFLXCXxR5TXWxtYtWdxY6Ty/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 jun. 2023.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de; KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no EnAPG (1990-2014). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/GdjGdDzRJLQxqGmQMbJHmth/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 out. 2021.

PAULINO, Rita; VENTURA, Mariane Pires. O engajamento no Twitter: métodos de análise para #Somos70porcento. **Cuadernos. info**, v. 49, p. 51-71, 2021. Disponível em: <https://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/cdi/article/view/27293>. Acesso em: 26 jul. 2023.

PENG, Kuo-Yu; LIAO, Hsiu-Li. Effectiveness of Using the Meeting Systems in Council Chamber. **Advances in Management and Applied Economics,** v. 11, n. 6, p. 1-9, 2021. Disponível em: <http://www.scienpress.com/Upload/AMAE%2FVol%2011_6_9.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2023.

PEPULIM, Maria Elizabeth Horn; FIALHO, Francisco Antonio Pereira; VARVÁKIS, Gregório. Barreiras culturais à efetivação da gestão do conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 27, n. 3, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/download/33114/18981/88340>. Acesso em: 31 ago. 2021.

PIMENTEL, Thiago Duarte *et al*. Entre a Formalidade e a Efetividade: a dinâmica da participação social no ciclo político de um conselho gestor de turismo em Juiz de Fora/MG. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 8, n. 1, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/26450>. Acesso em: 20 fev. 2022.

POLAT, Mustafa; ERİŞTİ, Bahadır. Science Mapping the International Knowledge Base on the 21st Century Skills. **Journal of Theoretical Educational Science**, v. 15, n. 3, p. 504-525, 2022. Disponível em: <https://dergipark.org.tr/en/pub/akukeg/issue/70207/1054567>. Acesso em: 20 jul. 2023.

POZZEBON, Marlei; DE FREITAS, Henrique M. R. Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico-dos estudos de caso em sistemas de informação. **Revista de Administração contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 143-170, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/RKZp9dSG7c9f9VhpxTFvxpn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 11 fev. 2022.

RAEDER, Savio Túlio Oselieri. Ciclo de políticas: uma abordagem integradora dos modelos para análise de políticas públicas. **Perspectivas em políticas públicas**, v. 7, n. 13, p. 121-146,

2014. Disponível em: < https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/856>. Acesso em: 31 ago. 2021.

RAINER, R. Kelly; PRINCE, Brad. **Introduction to information systems: Supporting and transforming business**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2022.

RAFAELI, S. e SUDWEEKS, F. Interactivity on the Nets. In: SUDWEEKS, F., Mclaughlin, M. L. e RAFAELI, S. (orgs.), **Network and Netplay**. Cambridge: The MIT Press, 1994.

RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 946-961, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/6krKWmhmcW5bbn5pcjBWbBn/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 jan 2022.

REZENDE, Denis Alcides; RAMOS, Ramon Vinicius Ferreira. Gestão estratégica integrada do transporte público de passageiros e suas relações com cidade digital estratégica. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 10, n. ed. esp., p. 267-292, 2020. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2987>. Acesso em: 20 jan. 2022.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery, *et al.* Desafios e oportunidades para a Gestão do Conhecimento e as Tecnologias de Informação e Comunicação no contexto da Indústria 4.0. **Informação & Informação**, v. 27, n. 2, 2022. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/45263>. Acesso em: 20 jul. 2023.

ROBERTS, Nancy. Public deliberation in an age of direct citizen participation. **The American review of public administration**, v. 34, n. 4, p. 315-353, 2004. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074004269288>. Acesso em: 31 jan. 2022.

RODRÍGUEZ-ABITIA, Guillermo; BRIBIESCA-CORREA, Graciela. Assessing digital transformation in universities. **Future Internet**, v. 13, n. 2, 2021. Disponível em: <https://www.mdpi.com/1999-5903/13/2/52>. Acesso em: 20 jul. 2023.

ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, 2011. Disponível em: <https://www.revistacgg.org/contabil/article/download/314/pdf_162#:~:text=A%20accountability%20pode%20ser%20entendida,sociedade%20(Rocha%2C%202008).>. Acesso em: 10 jan 2022.

RODRIGUES, Luci Mari Aparecida; MARTINS-CIBELE, Cibele Barsalini; MOREIRA-KATIA, Katia Denise. Controle Social: Contribuições para a Gestão das Universidades Federais. In: **EnANPAD, 2017, São Paulo. Anais eletrônicos...** São Paulo: ANPAD, 2017. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/~anpad/eventos.php?cod_evento=1&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_subsecao=1453&cod_edicao_trabalho=23153 >. Acesso em: 20 jan. 2022.

RONCHETE, Nathalia. Ciberativismo das torcidas antifascistas nas eleições de 2018: uma análise quantitativa. **FuLiA/UFMG**, v. 6, n.1, p. 6-27, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/fulia/article/view/33221>. Acesso em: 20 jun. 2023.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revolução informacional e os avanços tecnológicos da informática e das telecomunicações. **Ciência da Informação em Revista**, v. 4, n. 3, p. 3-11, 2017. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/3482>. Acesso em: 19 out. 2021.

RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 29-43, 2002. Disponível em: < https://www.scielo.br/pdf/osoc/v9n25/04.pdf> Acesso em: 20 jan. 2022.

SÆBØ, Øystein; ROSE, Jeremy; FLAK, Leif Skiftenes. The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. **Government information quarterly**, v. 25, n. 3, p. 400-428, 2008. Disponível em: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip351>. Acesso em: 19 out. 2021.

SALAZAR, Johnny, *et al.* Design of technology-based pervasive gaming experiences: properties and degrees of pervasiveness. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/96920538/paper5.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SALVO, Pedro Henrique de Oliveira. Aprofundamento do contexto tecnológico-informacional como componente fundamental de uma nova vigilância. **História em Curso**, v. 4, n. 6, p. 152-166, 2022. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/historiaemcurso/article/view/29771>. Acesso em: 20 jun. 2023.

SAMPAIO, Rosely Moraes; LANIADO, Ruthy Nadia. Uma experiência de mudança da gestão universitária: o percurso ambivalente entre proposições e realizações. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 151-174, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/56kR3b5KN4hr4kqTpqrSBQj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jan 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SAMUEL, Sewedo Olalekan; EGBOWON, Silas Eniola. Web 2.0 tools: implication on 21st century teaching and learning. **Nigerian Online Journal of Educational Sciences and Technology (NOJEST)**, v. 4, n. 1, p. 181-187, 2022. Disponível em: <http://nojest.unilag.edu.ng/article/view/1641>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação**. São Paulo: Editora Paulus, 2013. Livro eletrônico.

SANTAELLA, Lucia. **Humanos hiper-híbridos: linguagens e cultura na segunda era da internet**. Editora Paulus, 2021. Livro eletrônico.

SANTIAGO, Rui A. *et al*. Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 1, p. 75-99, 2003. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37416104.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Gustavo Souza. (Ciber) Espaços de insurgência: refletância on-line e off-line nas Jornadas de Junho de 2013. **Revista Verde Grande: Geografia e Interdisciplinaridade**, v. 3, n. 02, 129-149, 2021. Disponível em: <>. Acesso em: 17 jun. 2023.

SANTOS, Luana Ferreira dos; SALGADO, Rafael Junior dos Santos Figueiredo; SILVA, Edson Arlindo. Elementos para discussão sobre a participação social na teoria e na prática. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 36, 2016. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/18297>. Acesso em:16 out. 2021.

SANTOS, Mário Rosa *et al*. Estrutura Organizacional e Funcionamento das Universidades Brasileiras: revisão de literatura. **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 11, n. 1, p. 2946-2964, 2017. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/REGS/article/view/7369>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SANTOS, Priscilla Ribeiro dos; GUGLIANO, Alfredo Alejandro. Efetividade das políticas participativas no governo brasileiro: o Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social. **Revista de Sociologia e Política**, v. 23, p. 3-19, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/PDFkB5pmTvvjJbNZYJQTMrH/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 31 ago. 2021.

SARAIVA, Illyushin Zaak; OLIVEIRA, Nadja Simone Menezes Nery; MOREJON, Camilo Freddy Mendoza. Impactos das Políticas de Quarentena da Pandemia Covid-19, Sars-Cov-2, sobre a CT&I Brasileira: prospectando cenários pós-crise epidêmica. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 2, p. 378-378, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/nit/article/view/36066/20939>. Acesso em: 08 jun. 2023.

SATAKA, Mayara Mayumi. Caracterização de aplicativos de aprendizagem de língua espanhola. 2018. Disponível em: <https://www.academia.edu/download/58513608/790-18-3665-1-10-20180521.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2023.

SEVERO, Denise Osório; HOEFEL, Maria da Graça Luderitz; SHIMIZU, Helena. Redes Sociais, Facebook e debate político: olhares dos movimentos sociais. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 53, n. 2, p. 194-201, 2017. Disponível em: <http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/csu.2017.53.2.03>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SHUMATE, Michelle *et al*. Interorganizational communication. In: SCOTT, Craig; LEWIS, Laurie (Ed.). **The International Encyclopedia of Organizational Communication,** 4 v, John Wiley & Sons, 2017.

SILVA, Cláudio Nei Nascimento da; PORTO, Marcelo Duarte. **Metodologia científica descomplicada: prática científica para iniciantes**. Brasília: Editora IFB, 2016.

SILVA, Glauco Peres da. **Desenho de Pesquisa**. Brasília: Enap, 2018.

SILVA, Marcelo K. Atores, espaços e repertórios: a atuação de movimentos sociais através das fronteiras da sociedade civil e do Estado. In: SCHERER-WARREN, Ilse; LÜCHMANN,

Lígia Helena Hahn (Ed.). **Movimentos sociais e engajamento político: trajetórias e tendências analíticas**. Editora UFSC, 2015.

SILVA, Neide Menezes; CUNHA, Kátia Silva. Centro Acadêmico do Agreste/UFPE: tecendo fios autobiográficos no chão dessa interiorização. **Estudos Universitários: revista de cultura**, v. 38, n. 2, p. 49-78, jul./dez., 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/estudosuniversitarios/article/view/251376/40138>. Acesso em: 08 jun. 2023.

SILVA, Flávio Eduardo Oliveira; PAULA, Jonas H. R.; DE PAULA, Melise M. V.. Desenvolvimento de uma ferramenta colaborativa na elaboração de instrumentos legais participativos. In: **Anais do XVII Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos.** SBC, p. 62-72, 2022. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbsc/article/view/19476>. Acesso em: 28 jul. 2023.

ŞIMŞEK, Şeyda. Secondary school mathematics teachers' views on the use of web 2.0 tools. **International Journal of Trends and Developments in Education**, v. 2, n. 2, p. 70-84, 2022. Disponível em: <https://jtade.com/index.php/jtade/article/download/150/18>. Acesso em: 08 jun. 2023.

SOARES, C. *et al*. Sistema de mensagens instantâneas e o movimento de caminhoneiros no Brasil: uma análise sob a ótica da Teoria Ator-Rede. **XLIII Encontro da ANPAD–EnANPAD**, 2019. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjY2NjI=>. Acesso em: 15 out. 2021.

SOUSA, João Baptista Machado; FERNÁNDEZ, Georgina Díaz. Recursos da web 2.0 no mestrado em ciências da educação no instituto superior de ciências de educação do Huambo. **Telos**, v. 20, n. 1, p. 82-100, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/993/99356731005/>. Acesso em: 26 jan. 2022.

SOUSA, João Carlos; MORAIS, Ricardo. A mobilização cívica e política na era das redes sociais: uma análise da ação de movimentos sociais no Facebook. **Opinião Pública**, v. 27, p. 51-89, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/op/a/DV3qXGcwPDBSFr53RdMHQFL/>. Acesso em: 26 jul. 2023.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das universidades federais brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento.** 2009. 399 p. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

STAIR, Ralph; REYNOLDS, George. **Fundamentals of information systems**. Cengage Learning, 2015.

STAIR, Ralph *et al.*. **Princípios De Sistemas De Informação**. Cengage Learning, 14 ed. 2021.

STRUECKER, Denise Regina; HOFFMANN, Micheline Gaia. Participação social nos serviços públicos: caracterização do estado da arte por meio da bibliometria e da revisão sistemática. **REGE-Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 371-380, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/141786>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SUDUC, Ana Maria; BIZOI, Mihai. AI shapes the future of web conferencing platforms. **Procedia Computer Science**, 2022. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922018877>. Acesso em: 26 jul. 2023.

SUDUC, Ana-Maria; BIZOI, Mihai; FILIP, Florin Gheorghe. Exploring multimedia Web conferencing. **Informatica Economica**, v. 13, n. 3, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/26849386_Exploring_Multimedia_Web_Conferencing>. Acesso em: 26 jan. 2022.

SUSHA, Iryna; GRÖNLUND, Åke. eParticipation research: Systematizing the field. **Government Information Quarterly**, v. 29, n. 3, p. 373-382, 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X12000366?casa_token=WpSIgcznMQwAAAAA:N4jejXzIQSZM2stphORRLiKmy89tjn4vFholo8ntj8hENWb5fBHVgWooug1I8j7dKg3ZTS0ihw>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SZAREK-IWANIUK, Patrycja; SENETRA, Adam. Access to ICT in Poland and the co-creation of urban space in the process of modern social participation in a smart city—A Case Study. **Sustainability**, v. 12, n. 5, p. 2136, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/5/2136>. Acesso em: 20 fev. 2022.

TAI, Kuang-Ting. Open government research over a decade: A systematic review. **Government Information Quarterly**, v. 38, n.2, 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X21000022?casa_token=Rg6rGg-q17sAAAAA:O4vCrHP7QGOZgUWb0iugVLcunuq7NkuXIbf-bS7ryU9Jes9jNq6balxU4Goko5gLtGdIVVbmdrRl>. Acesso em: 10 jul. 2023.

TANENBAUM, Andrew S.; WETHERALL, David J. **Computer networks**. 5 Ed, Boston: Prentice Hall, 2011.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: How mass collaboration changes everything**. Penguin, 2008.

TAVARES, André Afonso; VIEIRA, Reginaldo de Souza. Democracia participativa na era digital. **Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea**, 2019. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/download/20330/1192612840>. Acesso em: 19 out. 2021.

THAPA, Basanta EP *et al*. Citizen involvement in public sector innovation: Government and citizen perspectives. **Information Polity**, v. 20, n. 1, p. 3-17, 2015. Disponível em: <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip351>. Acesso em: 19 out. 2021.

TINIO, Victoria L. **ICT in Education**. Nova Iorque: Information and Communication Technologies (ICT) for Fevelopment, 2003. Disponível em: <http://www.saigontre.com/FDFiles/ICT_in_Education.PDF>. Acesso em: 20 jan. 2022.

TOYAMA, Kentaro. Lessons from ICT and International Development. In: TAMBE, Milind *et al.* **AI for Social Impact**, 2022. Livro Eletrônico.

TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.

UFPE – UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. Estatuto e Regimento da Universidade Federal de Pernambuco – republicação. **Boletim Oficial da UFPE**. Recife: PROGEPE, 2019.

_____. G suíte, **UFPE**, Recife, 10 de abril de 2019. Disponível em: <https://www.ufpe.br/gsuite>. Acesso em: 23 jan. 2022.

_____. Proposta de metodologia para elaboração do novo Estatuto da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). **Boletim Oficial da UFPE**. Recife: PROGEPE, 2013.

_____. Central de Serviços de TIC. Atendimento. [como fazer] Solicitar acesso UFPE ID, 12 de dezembro de 2017, **Central de Serviços de TIC**, Recife. Disponível em: <https://otrs.ufpe.br/otrs/public.pl?Action=PublicFAQZoom;ItemID=283>. Acesso em: Acesso em: 23 jan. 2022.

_____. Conselho Universitário. Resolução nº 003, 29 de setembro de 2005. Cria o Centro Acadêmico do Agreste e dá outras providências. **CONSUNI,** Recife. 29 de setembro de 2005.

_____. Direção do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE**.** *Campus* do Agreste aprova seu primeiro regimento. **Centro Acadêmico do Agreste,** Caruaru, 09 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.ufpe.br/caa/noticias-do-caa/-/asset_publisher/8TgQ0vpyChuQ/content/campus-do-agreste-aprova-seu-primeiro-regimento-interno/40687>. Acesso em: 23 jan. 2022.

_____. Direção do Centro Acadêmico do Agreste**.** Comissão abre consulta pública sobre regimento interno do *Campus* do Agreste. **UFPE**, Recife, 24 de setembro de 2019. Disponível em: **<**https://www.ufpe.br/>. Acesso em: 23 jan. 2022.

_____. Direção do Centro Acadêmico do Agreste da UFPE**. Portaria Interna nº 007/2018, de 26 de março de 2018**. Direção do Centro, Caruaru, 26 de março de 2018. Disponível em: <https://www.ufpe.br/documents/40687/2070886/PI+007+2018+-+Comiss%C3%A3o+Regimento+Interno.pdf/89f3319d-9cd5-40ea-9247-1534364a58aa>. Acesso em: 20 nov. 2021.

UFPE se pronuncia sobre proposta do Estatuto. **Diário de Pernambuco**, Recife, 15 de 2015. Notícia do local. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/vidaurbana/2015/10/ufpe-se-pronuncia-sobre-proposta-do-estatuto.html>. Acesso em: 23 jan. 2022.

UROOJ, Safia; FAROOQ, Muhammad Shahid. Impact of Students' Ubiquitous Learning through Web 2.0 Tool on Students' 21st Century Skills: Creativity and Communication. **Research Journal of Social Sciences and Economics Review**, v. 4, n.1, p. 125-140, 2023. Disponível em: <https://rjsser.org.pk/ojs/index.php/rjsser/article/view/593>. Acesso em: 26 jul. 2023.

VIEIRA, Marcelo Barros de Azevedo, *et al.* A Model-Driven Approach for Real-time Role-Based Communication. In: **Anais do XXXVIII Simpósio Brasileiro de Redes de**

Computadores e Sistemas Distribuídos. SBC, p. 630-643, 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/sbrc/article/view/12314>. Acesso em: 26 jul. 2023.

VIEIRA, Reginaldo de Souza; TAVARES, André Afonso. Democracia participativa na era digital: contribuições para a participação popular nos conselhos de direitos municipais. **Revista de Direito da Cidade**, v. 14, n. 2, p. 1071-1094, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/rdc/article/view/53817>. Acesso em: 26 jul. 2023.

WALTHER, Joseph B.; JANG, Jeong-woo. Communication processes in participatory websites. **Journal of Computer-Mediated Communication**, v. 18, n. 1, p. 2-15, 2012. Disponível em: <https://academic.oup.com/jcmc/article-abstract/18/1/2/4065281>. Acesso em: 26 jan. 2022.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

_____. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 Ed, Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 Ed, Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIEGLER, Maria Gabriela. Web 2.0 and knowledge sharing. A literature review. **AI, Computer Science and Robotics Technology**, 2022. Disponível em: <https://www.intechopen.com/journals/1/articles/77>. Acesso em: 26 jul. 2023.

APÊNDICE A - ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTAS
Avaliar o estágio atual de implantação do Conselho Social	1. Você tem conhecimento do que seja o princípio da gestão democrática? 2. Você tem conhecimento de como funciona a gestão democrática? 3. Você tem conhecimento de que as universidades públicas, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, devem seguir o princípio da gestão democrática? 4. Você tem conhecimento se isto significa incluir representantes de segmentos da sociedade em seus órgãos deliberativos? Comente. 5. Você tem conhecimento do que é o Conselho Social do *Campus* do Agreste? 6. Você tem conhecimento de como se encontra atualmente sua implantação? 7. Considerando que o *Campus* do Agreste atende às cidades da região Agreste Central, quais seriam as maiores dificuldades para a realização de reuniões presenciais com os Conselheiros Sociais?
Inventariar a estrutura de tecnologia da informação e de ferramentas de comunicação para a monitoração da implantação de atividades funcionais no *Campus* do Agreste	8. Você tem acesso à Internet? De que forma? 9. Em caso positivo, como você avalia a qualidade e a velocidade de seu acesso? 10. Qual seu conhecimento sobre ferramentas de tecnologia da informação e comunicação? 11. Quais ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para suporte a reuniões à distância você conhece? 12. Você considera que o uso da Internet e de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para suporte a reuniões à distância são suficientes para a execução das tarefas dos Conselheiros Sociais? Explique. 13. Para você, o que uma ferramenta de tecnologia da informação e comunicação precisa ter para viabilizar a participação à distância dos Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste? 14. Você tem conhecimento sobre a infraestrutura de conexão à Internet e de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que o *Campus* do Agreste dispõe para a realização de reuniões à distância? Comente. 15. Quais benefícios do uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como mediadoras da participação dos Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste? 16. Quais, a seu ver, as maiores dificuldades para os Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do

	Agreste em participarem desse formato de reuniões virtuais?
Analisar formas de participação do Conselho Social na construção das políticas sociais do *Campus* do Agreste	17. Do seu ponto de vista, o que é participação social? 18. Qual a importância de a sociedade poder integrar o Conselho Social do *Campus* do Agreste? 19. Como a gestão do *Campus* do Agreste poderia estimular a participação da sociedade em sua gestão? 20. Como a participação social projetada para o Conselho Social pode influenciar a gestão do *Campus* do Agreste? É, a priori, um bom nível? é satisfatório? Comente.
Estimar o potencial de uso da tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos com relação à criação de variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste	21. Como você imagina que a participação mediada por ferramentas de tecnologia da informação e comunicação poderia auxiliar nos processos deliberativos do Conselho Social do *Campus* do Agreste? 22. Quais alternativas poderiam ser aplicadas para a realização das reuniões à distância do Conselho Social, caso a infraestrutura de Internet de tecnologia da informação e comunicação do *Campus* do Agreste não sejam suficientes? 23. Quais outras variantes tecnológicas poderiam ser usadas para viabilizar a participação dos conselheiros sociais nas reuniões do Conselho Social?

APÊNDICE B - GRADE DE ANÁLISE DOS REGIMENTOS E ESTATUTOS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS DO BRASIL

Região Norte					
Estado	Nome da Instituição	Previsão de uso de TIC para a realização das reuniões dos Conselhos	Existe Conselho Social ou equiparável	Existe Conselho Curador	Inclui representante das comunidades local e regional nos outros Conselhos
Rondônia	Fundação Universidade Federal de Rondônia	Não	Não	Não	Sim
Roraima	Fundação Universidade Federal de Roraima	Não	Não	Conselho Diretor	Sim
Acre	Fundação Universidade Federal do Acre	Não	Não	Sim	Sim
Amapá	Fundação Universidade Federal do Amapá	Não	Não	Conselho Diretor	Sim
Amazonas	Fundação Universidade do Amazonas	Não	Não	Não	Sim
Tocantins	Fundação Universidade Federal do Tocantins	Não	Conselho de Desenvolvimento	Não	Não
Tocantins	Universidade Federal do Norte do Tocantins – Em elaboração	Não	Conselho de Integração Social	Não	Não
Pará	Universidade Federal do Pará	Não	Não	Não	Sim
Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	Não	Conselho Comunitário	Não	Sim
Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	Não	Não	Não	Não
Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia – Em elaboração	Não	Conselho Consultivo	Sim	Sim

Região Nordeste					
Estado	Nome da Instituição	Previsão de uso de TIC para a realização das reuniões dos conselhos	Existe conselho social ou equiparável	Existe conselho curador	Inclui representante das comunidades local e regional nos outros conselhos
Bahia	Universidade Federal da Bahia	Não	Conselho Consultivo Social	Sim	Sim
Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	Sim, mas, apenas garante a transmissão	Conselho Estratégico Social	Não	Sim
Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	Não	Não	Sim	Sim
Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	Não	Não	Não	Sim
Ceará (Sede); Bahia	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Não	Conselho de Integração Comunitária; Conselho de Integração Internacional	Sim	Não
Ceará	Universidade Federal do Cariri	Não	Não	Sim	Sim
Ceará	Universidade Federal do Ceará	Não	Não	Sim	Sim
Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	Não	Conselho Social Consultivo	Sim	Sim
Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	Não	Conselho Social Consultivo	Sim	Sim
Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	Não	Não	Sim	Sim
Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	Sim	Conselho Social	Conselho Fiscal	Sim
Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	Não	Não	Sim	Sim
Pernambuco	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco – Em elaboração	Não	Conselho social	Não	Sim
Pernambuco (Sede); Bahia; Piauí	Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco	Não	Não	Sim	Sim
Sergipe	Fundação Universidade Federal de Sergipe	Não	Não	Não	Sim

Maranhão	Fundação Universidade Federal do Maranhão	Não	Não	Conselho Diretor	Sim
Piauí	Fundação Universidade Federal do Piauí	Não	Não	Não	Sim
Piauí	Universidade Federal do Delta do Parnaíba – Em elaboração	Não	Não	Não	Sim
Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	Não	Não	Sim	Sim
Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-árido	Não	Não	Sim	Sim
Região Centro-oeste					
Estado	Nome da Instituição	Previsão de uso de TIC para a realização das reuniões dos conselhos	Existe conselho social ou equiparável	Existe conselho curador	Inclui representante das comunidades local e regional nos conselhos
Distrito Federal	Fundação Universidade de Brasília	Não	Conselho Comunitário	Não	Sim
Mato Grosso do Sul	Fundação Universidade Federal da Grande Dourados	Não	Conselho Social	Sim	Sim
Mato Grosso do Sul	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	Previsão de uso de meio eletrônico síncrono	Não	Não	Sim
Goiás	Universidade Federal de Goiás	Não	Conselho de Integração Universidade-Sociedade	Sim	Sim
Goiás	Universidade Federal de Catalão	Não	Conselho de Integração Universidade e Sociedade	Não	Sim
Goiás	Universidade Federal de Jataí – Em elaboração	Não	Conselho de Integração Universidade e Sociedade	Sim	Sim
Mato Grosso	Fundação Universidade Federal de Mato Grosso – Em elaboração	Não	Não	Não	Não
Mato Grosso	Universidade Federal de Rodonópolis – Em elaboração	Não	Não	Não	Sim
Região Sudeste					
Estado	Nome da Instituição	Previsão de uso de TIC para a realização das	Existe Conselho Social ou equiparável	Existe Conselho Curador	Inclui representante das comunidades local e

		reuniões dos Conselhos			regional nos conselhos
Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	Não	Conselho de Integração Comunitária	Sim	Sim
Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	Apenas para as eleições	Não	Sim	Sim
Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	Não	Não	Não	Sim
Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	Apenas para as eleições	Não	Sim	Sim
Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	Não	Conselho de Integração Comunitária, aprovado em 1999, nunca implantado	Sim	Sim
Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Ouro Preto	Apenas para registro das atividades	Não	Sim	Sim
Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de São João del-Rei	Não	Não	Não	Sim
Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Uberlândia	Não	Conselho de Integração Universidade-Sociedade	Não	Sim
Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Viçosa	Não	Não	Não	Sim
Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Não	Conselho Social de Desenvolvimento	Sim	Sim
Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	Não	Conselho de Integração Comunitária	Sim	Sim
São Paulo	Fundação Universidade Federal de São Carlos	Sim	Não	Não	Sim
São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	Sim	Conselho Estratégico Universidade-Sociedade	Sim	Sim
São Paulo	Fundação Universidade Federal do ABC	Não	Não	Conselho de Desenvolvimento da UFABC	Sim
Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	Não	Não	Sim	Não
Rio de Janeiro	Fundação Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	Não	Não	Sim	Sim
Rio de Janeiro	Universidade Federal do	Não	Não	Sim	Sim

	Rio de Janeiro				
Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	Não	Não	Sim	Sim
Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	Não	Não	Sim	Sim
Região Sul					
Estado	Nome da Instituição	Previsão de uso de TIC para a realização das reuniões dos Conselhos	Existe Conselho Social ou equiparável	Existe Conselho Curador	Inclui representante das comunidades local e regional nos conselhos
Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	Não	Não	Não	Não
Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	Não	Conselho Consultivo Latino-Americano e Conselho Consultivo UNILA e Fronteira Trinacional	Sim	Sim
Paraná	Universidade Federal do Paraná	Não	Não	Sim	Sim
Santa Catarina (Sede); Rio Grande do Sul; Paraná	Universidade Federal da Fronteira Sul	Não	Conselho Comunitário e Conselho Estratégico Social	Sim	Sim
Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	Não	Não	Sim	Sim
Rio Grande do Sul	Fundação Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	Não	Não	Não	Sim
Rio Grande do Sul	Fundação Universidade Federal de Pelotas	Não	Conselho Diretor da Fundação	Não	Sim
Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	Não	Não	Sim	Sim
Rio Grande do Sul	Fundação Universidade Federal do Pampa	Apenas para transmissão das sessões	Não	Sim	Sim
Rio Grande do Sul	Fundação Universidade Federal do Rio Grande	Não	Conselho de Integração Universidade-Sociedade	Não	Sim
Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	Não	Não	Sim	Sim

APÊNDICE C - GRADE DE ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Objetivo específico	Categoria de análise	Questão de entrevista	S1 (Movimento social rural)	S2 (Classe política)	S3 (Sindicato docente)	S4 (Técnico CAA)	S5 (Indústria)	S6 (Filantropia)
Estimar o potencial de uso da tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos com relação à criação de variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste	Contribuições do uso de TIC para a geração de variantes para participação no Conselho Social	Como você imagina que a participação mediada por ferramentas de tecnologia da informação e comunicação poderia auxiliar nos processos deliberativos do Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Na articulação; na marcação, ou na desmarcação dos encontros dos conselheiros	Com uma comunicação sem falhas, sem travamentos ou desconexões; considerou que a universidade garantirá as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação necessárias à participação	As ferramentas de tecnologia da informação e comunicação serão cruciais para facilitar a apresentação de propostas por parte dos Conselheiros Sociais	Ponto de não retorno; necessidade de aperfeiçoamento contínuo dos canais; fornecer formas de aprender como ouvir melhor a sociedade	Permitindo que um maior número de Conselheiros possa participar e propor melhorias	Trazer praticidade para os processos deliberativos; dinamizar a atuação dos Conselheiros; treinar os Conselheiros para o uso das plataformas
		Quais alternativas poderiam ser aplicadas para a realização das reuniões à distância do Conselho	Indicou não saber responder; sugeriu que o *Campus* assuma a responsabilidade de fornecer os meios	Aparelhagens mais antigas de audioconferên-cia, que considera precária	Indicou não saber responder; considera a videoconferên-cia pela Internet a melhor opção; o *Campus* deve garantir a	Telefonia; WhatsApp; ressaltou que a universidade deve garantir e prover a todos os Conselheiros Sociais acesso	Deve haver a garantia de infraestrutura confiável de Internet e de tecnologias de informação e comunicação	Parcerias com outras entidades locais para o uso de sua infraestrutura; uso de ambientes de coworking

		Social, caso a infraestrutura de Internet de tecnologia da informação e comunicação do *Campus* do Agreste não sejam suficientes?	necessários à realização das reuniões à distância; não imaginou outras possibilidades além da Internet		melhoria da infraestrutura para a realização das reuniões à distância;	aos meios de participação no Conselho Social; escolha de representantes que possam apresentar o posicionamento dos Conselheiros que não puderam participar;		
		Quais outras variantes tecnológicas poderiam ser usadas para viabilizar a participação dos Conselheiros sociais nas reuniões do Conselho Social?	Informou não imaginar outras formas de realização de reuniões à distância além da participação síncrona, além de videoconferên-cias; indicou que o uso de computadores como o ideal para a realização das reuniões	Considerou que a melhor forma é a presencial; para a experiência à distância considera que apenas videoconferên-cia seja uma alternativa rica; citou, mas como experiências defasadas, a digitação pelo *chat*	Nucleação de cidades mais próximas, onde haveria centros com as ferramentas necessárias à realização das reuniões à distância; organização de reuniões por núcleos que enviariam suas decisões para compilação no CAA	Transporte para realização das reuniões de modo presencial; rádio universitária; carta; telegrama; ressaltou que o mais importante é garantir que todos os Conselheiros tenham as condições materiais de participação; ressaltou a importância do Conselho Social	Considera como viáveis apenas ferramentas de videoconferen-cia pela Internet	Votação digital; WhatsApp; formulário eletrônico
Analisar formas de participação do Conselho Social na construção das políticas sociais	Grau de participação do Conselho Social frente à universidade	Do seu ponto de vista, o que é participação social?	Ter o poder de fala para sugerir mudanças; poder apresentar os problemas de sua classe social	Garantia de espaço de debate por parte da população em instituições públicas ou	Poder de opinar nas questões que atingem diretamente o cidadão; são filtradas as	Fazer com que a sociedade perceba que não diferença entre a produção social e a produção	Envolver os atores do conjunto, das comunidades interna e externa	É a possibilidade de envolver todos, sem distinção poderem dar sua contribuição

do *Campus* do Agreste				privadas; pode acontecer por meio de representação ou não	opiniões para serem aplicadas de fato; é importante; não pode haver acomodação das pessoas	acadêmica		
		Qual a importância de a sociedade poder integrar o Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Mudar a universidade e a sociedade; mudança de vida das pessoas (a palavra mudança surge com o sentido de melhoria)	É fundamental; é um debate que acontece em todo o mundo; acredita que a decisões precisam ser tratadas de forma coletiva; permite à universidade conhecer às demandas da sociedade, pela inclusão da diversidade de realidades sociais	É extremamente importante; permitem que setores da sociedade contribua com a melhoria do *Campus*	A importância reside no fato de a universidade ser o lugar da sociedade; a sociedade fornece a matéria-prima do que se produz na universidade	Maior número de pessoas opinando, enriquece as relações para todos os lados; permite enxergar melhorias e evoluir a qualidade da instituição	Diminuir o engessamento público; elevação do nível técnico; traz a visão do público externo para a instituição
		Como a gestão do *Campus* do Agreste poderia estimular a participação da sociedade em sua gestão?	Sugerindo atividades para a sociedade; discussão com a sociedade de temas importantes do cotidiano social, como a violência contra a mulher; aproveitar as discussões com a sociedade para	Abrindo espaços de diálogo; indo ao encontro da sociedade; garantir que a participação da sociedade gere resultados; implementar rodas de diálogo; divulgar os canais de participação	Garantindo, no Conselho Social, a participação dos representantes das entidades ligadas à educação no município de Caruaru	Todos os servidores precisam sentir-se como gestão; melhorando a forma como cada um trabalhador da universidade atende ao público externo; atender ao público externo de modo	Permitindo que cada ator saiba de sua importância no Conselho; deixando clara a área de atuação de cada Conselheiro	Promoção de eventos de interesse da comunidade externa; melhorar o marketing da marca UFPE

			propor estratégias de resolução dos problemas apresentados; buscar soluções para temas complexos, como a fome, e articular com os atores governamentais a sua resolução	social nas redes sociais; planejar as ações de forma estruturada		pedagógico		
		Como a participação social projetada para o Conselho Social pode influenciar a gestão do *Campus* do Agreste? É, a priori, um bom nível? é satisfatório? Comente.	Contribuindo com suas sugestões; depende do grau de concordância da instituição com as representações da sociedade, pois sempre existem atritos com as diferentes realidades; depende também do grau de compromenti-mento das partes envolvidas	Na cultura de participação; mudança da postura representativa para a postura participativa; mostrar que as pessoas podem opinar e participar na construção das políticas acadêmicas que garantam um resultado; se a universidade estiver aberta às opiniões do Conselho Social; se a universidade garantir os resultados da participação	Vai depender de como será formatado o Conselho Social; depende da atuação dos Conselheiros sociais	A participação em si, traz consigo novas visões para a gestão; incialmente existem atritos; é uma troca permanente, com tendência a melhorar as relações entre a sociedade e a universidade	Não soube opinar	Atualizar a imagem da universidade; melhorar a divulgação da universidade; dependendo do grau de abertura que universidade dará às opiniões dos Conselheiros
Inventariar a	Contribuições	Você tem	Sim; celular	Sim;	Sim, na sede e	Sim; telefone,	Sim; celular; wi-	Dados móveis;

estrutura de tecnologia da informação e de ferramentas de comunicação para a monitoração da implantação de atividades funcionais no *Campus* do Agreste	do uso de TIC para a produtividade e efetividade da participação dos Conselheiros Sociais	acesso à Internet? De que forma?	(prioritariamente); computador; dados móveis; Wi-fi	computador, celular e tablet;	em casa; celular e computador	computador de mesa, notebook	fi; no trabalho	celular; wi-fi; no trabalho
		Em caso positivo, como você avalia a qualidade e a velocidade de seu acesso?	Considera boa aqualidade, mas ressalta que fica perto do centro urbano; ressaltou que essa é a condição dela mesma, mas que a maioria das mulheres rurais não têm acesso às tecnologias de informação e comunicação	Considera a conexão como boa	Boa, sendo suficiente para cobrir as necessidades	Em casa é boa; no trabalho (no CAA) o acesso tem problemas	Considera boa	Considera boa, mas que a conectividade móvel precisa melhorar
		Qual seu conhecimento sobre ferramentas de tecnologia da informação e comunicação?	Se considera uma usuária básica, com pouco conhecimento; sabe apenas ligar e desligar uma chamada, receber chamadas de vídeos, inclusive links de videoconferência; pesquisa vídeos no Youtube; pandemia	Considera ser um usuário com conhecimento entre razoável e bom	Se considera como usuário de nível básico, dominando o necessário para o trabalho corriqueiro	Considera seu conhecimento limitado; informou que utiliza a Internet para aprender novas habilidades	Google Meet; ferramentas próprias da organização para comunicação interna	Conhecimento moderado
		Quais ferramentas de tecnologia da	Google Meet; Zoom Meet (com assinatura	Google Meet; Zoom Meet; Stream Yard;	Notebook, computador de mesa e	Google Meet; Microsoft Teams; já teve	Google Meet; Microsoft Teams;	Google Meet; Microsoft Teams; Zoom

		informação e comunicação para suporte a reuniões à distância você conhece?	paga por meio de recursos do projeto Malala)	WhastsApp; pandemia	aparelhos móveis; (não demonstrou ter domínio dos softwares) ; pandemia	contato com outras plataformas, porém, não as conhece bem; pandemia	pandemia	Meet; WhatsApp; pandemia
		Você considera que o uso da Internet e de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para suporte a reuniões à distância são suficientes para a execução das tarefas dos Conselheiros Sociais? Explique.	Não considera suficientes; falta de domínio da ferramenta como limitante	Eficientes em boa medida; não substituem as reuniões presenciais; não facilita visualizar o olhar de outras pessoas, além daquela que está com a palavra; tem perda do processo de diálogo; apesar de minimizar custos e de diminuir a barreira da distância, diminui a qualidade do debate	Se usadas da maneira devida, são ferramentas essenciais	Ajudam muito; permite a escuta democrática do conjunto de Conselheiros Sociais; considera que os encontros presenciais são primordiais	Sim, pois viabilizam um número maior de reuniões e ajudam a diminuir a quantidade de deslocamentos	Sim; resolve bem; melhor que presencial
		Para você, o que uma ferramenta de tecnologia da informação e comunicação precisa ter para viabilizar a participação à distância dos Conselheiros no Conselho Social	Necessidade de uma experiência fluida, sem travamentos ou desconexões; problemas se agravam na zona rural	Os atuais instrumentos já garantem uma experiência razoável; apesar da perda de experiência, servem para garantir a existência do debate, nos	Experiência fluida, sem travamentos ou desconexões	Robustez; garantia de participação igualitária dos Conselheiros Sociais	Fácil uso; baixo consumo de dados; fácil acesso; acesso simples; permitir gravação; ter baixa exigência de áudio e de vídeo, mas que seja satisfatória	Boa conexão; um hardware como um celular que rode os aplicativos para as reuniões

		do *Campus* do Agreste?		casos em que o mesmo não possa ocorrer presencialmente			a experiência; registro da presença dos participantes	
		Você tem conhecimento sobre a infraestrutura de conexão à Internet e de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que o *Campus* do Agreste dispõe para a realização de reuniões à distância? Comente.	Não tem conhecimento da realidade do *Campus*; acredita que tenha uma boa qualidade de infraestrutura	Informa que esteve no *Campus* há muito tempo e que não sabe como se encontra hoje; acredita que a infraestrutura deve ser boa, pelo menos o básico para a realização de videoconferên-cias	Não tem conhecimento; espera que a universidade dispõe de uma boa infraestrutura	Não conhece plenamente; acredita que precisa ser melhorada; Internet e hardware deficitários; Garantia de acesso à Internet e, pelo menos, smartphones básicos para que todos os Conselheiros Sociais possam participar	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento
		Quais benefícios do uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como mediadoras da participação dos Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Acredita que existem vários benefícios; ampliação do poder de articulação; redução de custos; Internet como principal canal de comunicação; disponibilidade de informações na Internet	Garantia da participação, desde que a universidade garanta o acesso às ferramentas	Prporciona melhor interação entre os Conselheiros Sociais; otimiza o rendimento do Conselho Social	Não substitui a participação presencial; excelente mediadora da participação porque democratiza pela abrangência que atinge;	Evitar deslocamentos; agregar maior número participantes de outras cidades	Inclusão; redução da necessidade de deslocamento; redução dos custos; ampliação do número de Conselheiros de outras cidades (não pode ser agreste só no nome); conveniência
		Quais, a seu ver, as maiores dificuldades para os	Internet como fator limitador pela exclusão digital; dados	Infraestrutura e qualidade do acesso à Internet;	A própria acomodação das pessoas; a maior dificuldade são	Problemas de conexão à Internet; problemas de	Reforçou que não conhece o perfil dos Conselheiros	Internet como fator limitador

		Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste em participarem desse formato de reuniões virtuais?	móveis com pacote de dados limitados	quanto mais afastado dos centros urbanos, maior o custo de acesso à Internet	as pessoas e não as ferramentas	acesso aos aparelhos; não priorização do das tecnologias de informação e comunicação como canal de diálogo; não priorização da participação da sociedade na universidade	Sociais; destacou como importante o acesso à Internet e o acesso às ferramentas	
Avaliar o estágio atual de implantação do Conselho Social	Grau de participação da sociedade no Conselho Social	Você tem conhecimento do que seja o princípio da gestão democrática?	Sim; troca de experiências; articulação	Sim; abertura à participação	Sim; pilar do setor educacional	Sim	Sim	Sim
		Você tem conhecimento de como funciona a gestão democrática?	Sim; abertura às discussões com outros atores; não existe em todas as universidades; inclusão da diversidade dos atores;	Construção de diálogo; administração central provoca e permite o diálogo para a realização do processo decisório	Faz transparecer a vontade de todos que compõem o sistema; opiniões são tomadas de forma democrática e aplicadas em benefício do que se discute	Sim; caracterizada pela escuta e deliberação dos encaminhamen-tos propostos pelo conjunto de pariticipantes	Sim; incluindo a comunidade escolar na gestão pedagógica e na construção dos planos de curso	Não soube informar; ressaltou que sabe de modo intuitivo
		Você tem conhecimento de que as universidades públicas, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação	Apesar de não afirmar o conhecimento da LDB, afirmou que muitas universidades têm um ambiente	Sim; afirmou que participou do DCE da UFPE; indicou que ainda existe centralização das decisões, no âmbito das universidades;	Sim, mas nem todas as instituições a implantam	Sim	Não; não tem conhecimento a fundo do funcionamento das universidades	Não tem o conhecimento

		Nacional, devem seguir o princípio da gestão democrática?	democrático, porém nem todas;	considerou que isso abre espaço na direção da democracia participativa				
		Você tem conhecimento se isto significa incluir representantes de segmentos da sociedade em seus órgãos deliberativos? Comente.	Demonstrou não saber dessa norma; comparou com os Conselhos de Saúde; considera positiva a norma	Afirmou ter conhecimento e que é fundamental; garantia da participação social como função da universidade	Afirmou não conhecer essa norma; considera importante essa participação; considera importante a inclusão dos sindicatos de docentes da educação básica nos Conselhos das universidades	Sim; tornar mais plural as decisões; aproximar a universidade das demandas da sociedade	Não conhece, mas achou muito interessante a proposta	Ressaltou que, de modo intuitivo, imaginou que as universidades estariam sob tal norma; ressaltou que esse é um meio para diminuir o engessamento da gestão pública
		Você tem conhecimento do que é o Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Demonstrou não conhecer; ressaltou considerar importante essa instância, quando inclui a comunidade externa	Afirmou que conhecia apenas o Conselho Social da UFPE, não o do CAA	Afirmou não conhecer; considerou importante a existência de tal instância; demonstrou interesse em ser Conselheiro	Sim; aproximar a sociedade da vida acadêmica	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento; ressaltou estar interessado
		Você tem conhecimento de como se encontra atualmente sua implantação?	Não conhecia o status de implantação	Não conhecia o status	Não conhece o status de implantação	Sim; está em fase preliminar	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento
		Considerando que o *Campus* do Agreste atende às	Questão financeira; custos de deslocamento;	Dificuldades estruturais, como garantia de mobilidade;	A diversidade de realidades sociais	A distância; deslocamento; extensa área de abrangência	Não vê dificuldades, desde que haja um	Deslocamento; extensa área de abrangência

		cidades da região Agreste Central, quais seriam as maiores dificuldades para a realização de reuniões presenciais com os Conselheiros Sociais?	(inflação de combustíveis de 2022); diversidade das realidades sociais	garantia de transporte para os Conselheiros; a diversidade de realidades sociais			planejamento anual e conciliação das agendas	
Considerações finais			Ressaltou a falta de domínio do tema da tecnologia	Ressaltou a importância do objeto da pesquisa; lembrou de experiências como a extensão universitária, o papel da interiorização da universidade federal, entre outras	Ressaltou a importância do objeto de pesquisa	Ressaltou a importância do objeto de pesquisa	Não apresentou	Ressaltou a importância do objeto de pesquisa

Objetivo específico	Categoria de análise	Questão de entrevista	S7 (Sindicato comércio)	S8 (Comércio)	S9 (Micro e pequena empresa)	S10 (Movimento de pessoas com deficiência)	S11 (Gestão municipal)	S12 (Docente da gestão do CAA)	S13 (Docente do CAA sem relação com a gestão)
Estimar o potencial de uso da tecnologia da informação e comunicação e de seus artefatos com relação à criação de variantes para participação no Conselho Social do *Campus* do Agreste	Contribuições do uso de TIC para a geração de variantes para participação no Conselho Social	Como você imagina que a participação mediada por ferramentas de tecnologia da informação e comunicação poderia auxiliar nos processos deliberativos do Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Facilitar o processo de recepção das demandas da sociedade	Socialização de espaços, vozes, conhecimen-tos e interesses	Melhorar a velocidade das decisões	Melhorar a rapidez das decisões	Facilitar o levantamento das demandas da sociedade por setores	Facilitando as reuniões com o pleno do Conselho Social	Caso os segmentos tenham condições materiais de participar, será importante para permitir que os Conselheiros elucidem dúvidas; votação pela Internet, após sanadas as dúvidas sobre os pontos de pauta; otimizar a consulta permitindo que as pessoas possam dar novas sugestões para o problemas apresentados
		Quais alternativas poderiam ser aplicadas para a	Reuniões presenciais itinerantes;	Providenciar espaço físico para a realização de	Utilização de estruturas alternativas, como as de	Utilizar o boca-a-boca	A universidade deveria garantir kits	Criação de agenda prévia para facilitar a organização	A universidade deve garantir as

		realização das reuniões à distância do Conselho Social, caso a infraestrutura de Internet de tecnologia da informação e comunicação do *Campus* do Agreste não sejam suficientes?		reuniões agendadas	coworking; utilização de estruturas externas ao *Campus* como pontos de apoio		de acesso para as comunidades mais carentes	de ações; gravação prévia de vídeos para serem enviados; redação prévia de documentos por escrito; não inviabilizar a participação direta	ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para os segmentos que não tenham condições materiais, de modo a garantir a participação plena; transporte e alimentação para os casos presenciais
		Quais outras variantes tecnológicas poderiam ser usadas para viabilizar a participação dos Conselheiros sociais nas reuniões do Conselho Social?	Peças culturais; teatro; cinema; e-mails; WhatsApp; Instagram	Formulários eletrônicos	Afirmou não ter ideia; levantou (em tom descontraído) a possibilidade de chamada em grupo através do WhatsApp	Ligação telefônica; mensagens pelo WhatsApp	Apenas leva em consideração a possibilidade de uso de videoconfe-rências	Grupos de WhatsApp; gravação de vídeos	Apenas considerou as opções tecnológicas de videoconfe-rência
Analisar formas de participação do Conselho Social na construção das políticas sociais do *Campus* do Agreste	Grau de participação do Conselho Social frente à universidade	Do seu ponto de vista, o que é participação social?	Possibilidade das pessoas apresentarem seus problemas para serem sanados pela gestão	Participação do povo e de sua diversidade; voz da totalidade da sociedade	Afirmou não ter ideia do que seja; após, indagou se participação social seria a participação	Estar integrado na sociedade; utilizar de ferramentas como movimentos sociais;	Participação aberta de toda a sociedade; participação direta, sem ser através da eleição de representan-	Poder de fala, articulação dos diversos interesses; capacidade de intervenção	Participação de segmentos da sociedade para uma decisão coletiva, geralmente governamen-

					da sociedade nas discussões e decisões	reivindicar o que precisa	tes; voto individual paritário		tal; devehaver garantia de participação dos segmentos que estão fora da cobertura das políticas públicas, para que o governo entenda, de fato, as demandas dessa população
		Qual a importância de a sociedade poder integrar o Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Melhorar o acesso ao ensino superior; aproximarem as pessoas mais pobres da universidade	Democratizar a instituição; tornar a universidade representativa da sociedade; fortalecer a comunicação entre a sociedade e a universidade	Possibilidade da sociedade opinar sobre as decisões da sociedade	Difundir a realidade do *Campus* além da academia; melhorar o acesso; atendimento das demandas da comunidade externa	Aproximar a universidade e a sociedade; permitir que a sociedade influencie nas decisões da universidade	Trazer um olhar de fora para dentro da universidade; aproximação da sociedade com a universidade; modernização da universidade, que se desencastela; aproximação das questões cotidianas da sociedade; formalização da participação social	Democratiza-ção da sociedade; redução do distanciamen-to entra a universidade e a sociedade; considera que tal distanciamen-to não existe no *Campus*; a universidade deve interagir com todos os setores da sociedade
		Como a gestão	Usar as redes	Desconstruir	Demonstran-	Difundir a	Tornando a	Se fazendo	Aproximar da

		do *Campus* do Agreste poderia estimular a participação da sociedade em sua gestão?	sociais para melhorar sua comunicação; criar atrativos como minicursos e eventos para	a imagem da universidade como espaço distante; abrir-se para a contribuição das pessoas da sociedade	do à sociedade que é possível tomar parte nas decisões (enfatizou que desconhecia a possibilidade); estimular e demostrar a importância de participar de decisões que terão implicações para os alunos e para a sociedade em geral	produção do *Campus* do Agreste; melhorar a comunicação	universidade mais aberta; desconstruin-do a imagem da universidade como uma um lugar inalcançável	mais presente em meio à sociedade; conhecer melhor as agendas dos municípios e se fazer presentes em seus momentos mais importantes; divulgar a imagem da universidade; promover eventos que tragam as pessoas para conhecer a estrutura física da universidade	diretoria os professores que trabalham com a extensão
		Como a participação social projetada para o Conselho Social pode influenciar a gestão do *Campus* do Agreste? É, a priori, um bom nível? é satisfatório? Comente.	Os próprios debates servem de instrumento de influência; o debate permanente tem o poder de sensibilizar a gestão	Através da desconstru-ção do das relações de distanciamen-to estabelecidas; desde que aberto ao diálogo democrático, sim	Aproximando a universidade dos desejos da população; com o tempo pode se tornar satisfatório o poder de influenciar as decisões	O diálogo pode influenciar a gestão; o nível de influência vai depender da abertura da gestão	Apresentando à universidade as verdadeiras demandas da sociedade; tornar as políticas da universidade mais certeiras; se o Conselho for realmente democrático,	Se a escuta das demandas da sociedade for levada a sério, pode influenciar enormemen-te; se escutar o Conselho Social por inteiro, sem privilegiar setores, o poder de influência se	Desde que haja participação de fato, o Conselho apresentará a percepção da sociedade para a universidade; para ser satisfatória a influência, vai depender da abertura

							ele terá bom nível de influência sobre a gestão	dará em bom nível	da universidade à participação social
Inventariar a estrutura de tecnologia da informação e de ferramentas de comunicação para a monitoração da implantação de atividades funcionais no *Campus* do Agreste	Contribuições do uso de TIC para a produtividade e efetividade da participação dos Conselheiros Sociais	Você tem acesso à Internet? De que forma?	Sim; computador; celular; na instituição; em casa	Sim; em casa; no trabalho	Sim; wi-fi; dados móveis; no trabalho e na residência	Sim; celular; computador; na instituição	Sim; celular; computador; em casa, no trabalho	Sim; principalmen-te através da rede cabeada; em casa e no trabalho	Sim; celular; notebook; em casa; no *Campus*
		Em caso positivo, como você avalia a qualidade e a velocidade de seu acesso?	Mediana	Boa qualidade em casa e no trabalho	Ótima	Boa	Boa qualidade em casa e no trabalho	Em casa atende bem à demanda; no *Campus* tem que melhorar	Ponderou que, quando não apresenta instabilidades funciona; no *Campus*, às vezes falta conexão um dia inteiro
		Qual seu conhecimento sobre ferramentas de tecnologia da informação e comunicação?	Pouco	Bastante ampliado, pois a instituição preconiza a formação na área de tecnologias da informação e comunicação	Bom	Considera-se um usuário com conhecimento básico	Razoável; pandemia	Se considera um usuário com conhecimento básico; pandemia	Se define como usuário com conhecimento de nível básico, mas não consegue resolver problemas técnicos; busca se atualizar
		Quais ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para suporte a reuniões à	Google Meet; pandemia	Google Meet; Microsoft Teams; pandemia	Google Meet; Zoom Meet; Microsoft Teams; pandemia	Google Meet; Zoom Meet; pandemia	Google Meet	Google Meet; pandemia	Google Meet; Streamyard; pandemia

		distância você conhece?							
		Você considera que o uso da Internet e de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação para suporte a reuniões à distância são suficientes para a execução das tarefas dos Conselheiros Sociais? Explique.	Não; é apenas um auxílio para diminuir distância; preferência por reuniões presenciais	Sim; facilita marcar e desmarcar os encontros; realizar reuniões; postar atividades; permite comunicação remota; permite compartilha-mento de artefatos que contribuam no cotidiano	Sim; reuniões presenciais apenas nos casos estritamente necessários; diminui as barreiras de deslocamento e de agenda	Considera que sim, mas prefere o presencial; o presencial permite visualizar o outro e ver sua participação	Não; considera que as reuniões presenciais têm melhor resultado com movimentos sociais	Não; prefere a reunião presencial; considera que as interações sociais são enriquecidas pela troca de ideias durante o momento do cafezinho, que faz parte da cultura interiorana, da tecnologia da convivência; as ideias surgem durante o cafezinho; importância de apresentar a estrutura física; considera o uso de TIC como um complemento para os que estão em locais mais distantes	Depende das condições de acesso de cada participante; ponderou que prevê a participação de povos indígenas; não pode haver desigualdades de acesso à tecnologia; se houver igualdade nas condições de acesso e de transmissão; tem que haver condições de verbalizar o posicionamen-to
		Para você, o que uma ferramenta de tecnologia da informação e	melhor velocidade de conexão; condições	Boa qualidade de conexão; formação	Possibilidade de visualização; criação de	Tem que ser uma ferramenta que atenda às	Ferramenta mais humanizada; permitir	Considera o sistema híbrido como um bom uso	Ambiente amigável, de fácil uso e de linguagem

		comunicação precisa ter para viabilizar a participação à distância dos Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste?	que garantam o acesso às ferramentas de tecnologia da informação e comunicação; garantia de experiência sem travamentos ou desconexões	para o uso das ferramentas	salas simultâneas; apresentação de conteúdos	diversas realidades; oferta de treinamento para o uso da plataforma; acessibilidade na plataforma	visualizar os rostos dos demais participantes para permitir a leitura das expressões; baixo consumo de dados; não permitir fechar a câmera	para as ferramentas de TIC; permitir a apresentação de mídias	fácil; deve ter sua operação completamen-te em português; treinamento sobre como se comportar durante as reuniões em ambiente virtual
		Você tem conhecimento sobre a infraestrutura de conexão à Internet e de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação que o *Campus* do Agreste dispõe para a realização de reuniões à distância? Comente.	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento	Não	Não	Não	Sabe apenas das ferramentas de videoconfe-rencia	Realtou a mudança par o e-mail Google e o uso do Google Meet
		Quais benefícios do uso de ferramentas de tecnologia da informação e comunicação como mediadoras da participação dos	Auxiliar a reduzir as distâncias, por conta das dificuldades de transporte	Aumenta a velocidade das comunica-ções; permite a continuidade dos trabalhos; socialização	Não exigência de presença física; possibilidade de discussões rápidas; possibilidade de	Possibilidade de envolvimen-to da comunidade pela oferta de cursos abertos às pessoas;	Complemen-tar a participação presencial; aumentar a quantidade de participantes; diminuir a necessidade	Facilita a articulação entre os diferentes coletivos	Liberdade de participação; ressaltou que a universidade deve garantir as condições de participação

		Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste?		de conhecimen-tos; democratiza-ção das demandas	aproveitamen-to de agenda; praticidade das ferramentas virtuais	Agilidade para a comunicação dos conselheiros; Ressaltou preferir a reunião presencial	de locomoção; apesar de preferir reuniões presenciais, considera que torna possível a participação		de cada representante
		Quais, a seu ver, as maiores dificuldades para os Conselheiros no Conselho Social do *Campus* do Agreste em participarem desse formato de reuniões virtuais?	Falta de acesso aos meios necessários	Falta de acesso às tecnologias e à Intenet; falta de conhecimento de como utilizar as ferramentas	Falta de familiaridade com as ferramentas	Diferença geracional; continuidade de engajamento	Internet, principalmen-te os dados móveis	A falta de domínio das ferramentas, pois estas precisam ser de uso simples; a diversidade de realidades	Condições de Internet e de pacote de dados; falta de igualdade de condições; linguagem dos aplicativos
Avaliar o estágio atual de implantação do Conselho Social	Grau de participação da sociedade no Conselho Social	Você tem conhecimento do que seja o princípio da gestão democrática?	Sim	Sim	Sim	Sim, um pouco	Sim; uma gestão com maior participação social	Sim	Sim
		Você tem conhecimento de como funciona a gestão democrática?	Sim; gestão da qual participa a sociedade civil	Gestão onde existe um planejamento estratégico e um planejamento coletivo; todos têm equidade de vez e voto; igualdade de direitos e	Sim; gestão onde as pessoas votam nas diretrizes da instituição; as pessoas têm direito de voto nas decisões	Sim, um pouco; possibilidade de as pessoas participarem dos eventos e das atividades da vida pública; apontou a dificuldade em conseguir	Não	Gestão compartilha-da entre os diversos segmentos da universidade; escuta atenta e verdadeira; levando em conta as sugestões	Participação da sociedade nas decisões governamen-tais; democracia apenas se houver participação com direito a voto

				deveres		espaços democráticos			
		Você tem conhecimento de que as universidades públicas, segundo a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, devem seguir o princípio da gestão democrática?	Sim	Sim; todas as instituições democráticas públicas ou privadas	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento	Não sabia	Sim	Sim; inclusive deve haver previsão nos PPC
		Você tem conhecimento se isto significa incluir representantes de segmentos da sociedade em seus órgãos deliberativos? Comente.	Não tem conhecimento	Sim; Conselho como espaço da diversidade de vozes	Não tem conhecimento para a universidade, mas em sua instituição acontece dessa forma	Tem conhecimen-to, mas considera que a universidade não divulga de modo satisfatório tal possibilidade	Não sabia; considerou importante; considerou que as universidades deveriam publicizar essa informação	Sim; crê que o órgão deve ser consultivo para preservar a autonomia universitária	Sim; amplia-se a decisão de acordo com a parcela da sociedade implicada na decisão
		Você tem conhecimento do que é o Conselho Social do *Campus* do Agreste?	Não conhece	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento	Não; conhece outras instâncias do Campus	Não tinha conhecimento	Sim	Sim
		Você tem conhecimento de como se encontra atualmente sua implantação?	Não conhece	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento	Não tem conhecimento do status de implantação; considera a universidade	Não tinha conhecimento	Tem conhecimen-to; frisou a demora para aprovar o Regimento do	Sim; sabe como iniciou; (afirmou que não sabe como ficou definida a

						um local afastado da sociedade		*Campus*	denominação para o Conselho Social do CAA)
		Considerando que o *Campus* do Agreste atende às cidades da região Agreste Central, quais seriam as maiores dificuldades para a realização de reuniões presenciais com os Conselheiros Sociais?	Transporte; horário das reuniões	Transporte; condições financeiras	Transporte; disponibilida-de de horários	Distância	Comunicação da universidade com a sociedade	Em consultas por segmentos, não vê dificuldades para a participação presencial; ressalta a importância de a sociedade conhecer o espaço físico do Campus	Locomoção (a universidade deve arcar com os custos)
Considerações finais			Ter confiança no futuro; protesto contra os cortes na educação	Ressaltou que a instituição está aberta ao diálogo com a universidade	Não quis	Ressaltou a importância do Conselho Social como ferramenta de diálogo	Ressaltou a importância da criação de um espaço de participação da sociedade	Ressaltou a importância do objeto de pesquisa; pediu a apresentação dos resultados da pesquisa ao Conselho do Centro	A experiência presencial é a melhor; o Conselho não deve prescindir da presença da sociedade na universidade

APÊNDICE D - QUESTÕES GUIA PARA A COLETA DE DOCUMENTOS

TEMAS	QUESTÕES
Marcos legais para a regulamentação da existência de Conselhos Sociais nas IFES	O que diz a Constituição Federal sobre o assunto; Quais leis fundamentam a gestão democrática e, por conseguinte, a existência de Conselhos Sociais nas IFES; Existência de leis que regulamentem o uso de TIC como suporte aos Conselhos Sociais
Normas infralegais que operacionalizam os Conselhos Sociais nas IFES, com base nos Estatutos e Regimentos das respectivas organizações	Quais IFES preveem uso de TIC para a realização das reuniões dos Conselhos; Em quais IFES existem Conselho Social ou equiparável; Em quais IFES existem Conselho Curador; Quais IFES incluem representante das comunidades local e regional nos demais Conselhos da entidade, além dos Conselhos Social e Curador