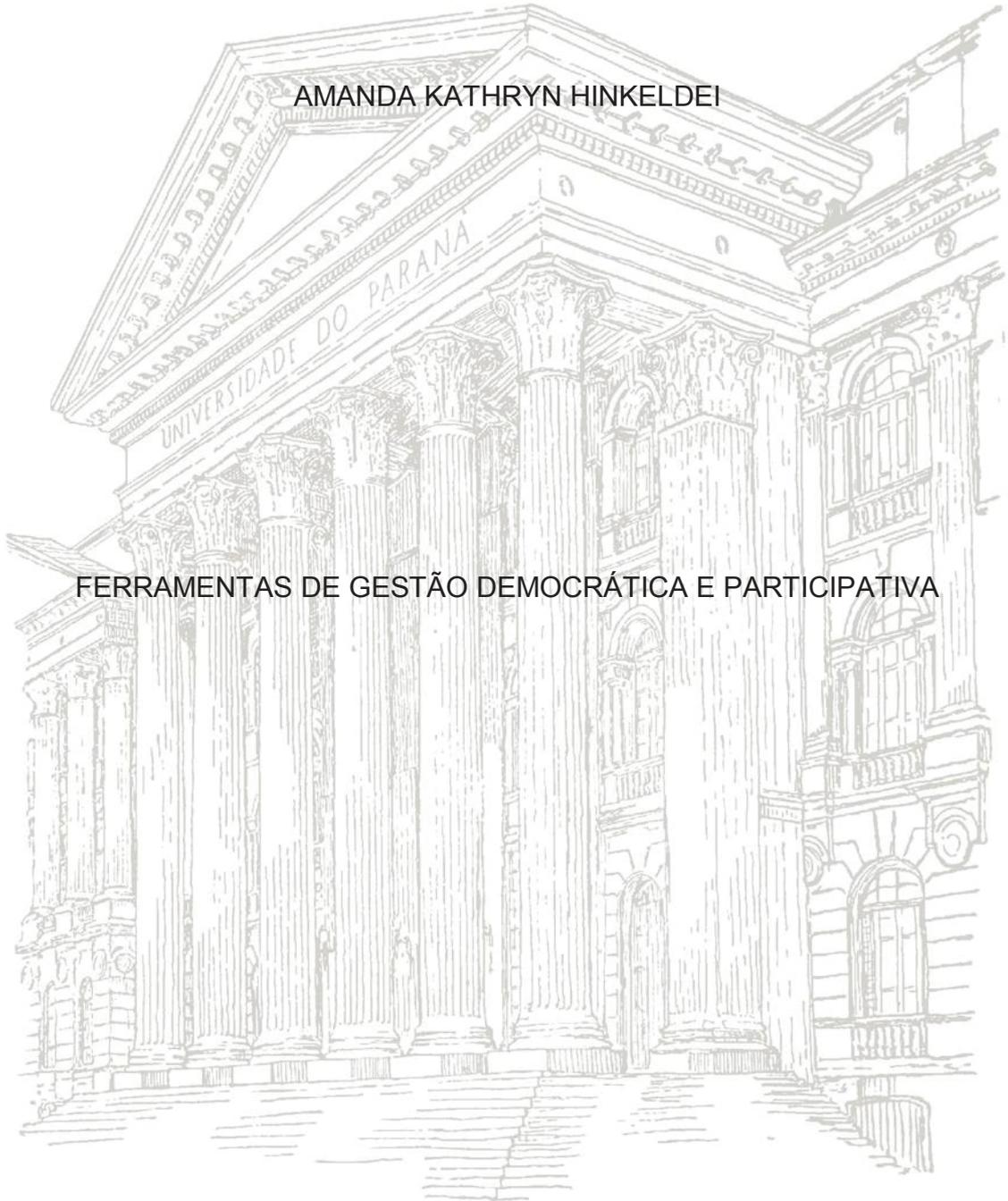


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

AMANDA KATHRYN HINKELDEI

FERRAMENTAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA



CURITIBA

2019

AMANDA KATHRYN HINKELDEI

FERRAMENTAS DE GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública Municipal.

Orientadora: Prof.^a Ananda Silva Singh.

CURITIBA

2019

AGRADECIMENTOS

À Deus pela vida, por seu Amor, e por todas as oportunidades concedidas.

À minha família e amigos. Em especial aos meus avós pelo carinho, atenção e apoio que me deram durante este curso.

À Direção e Equipe do CMEI Vila Vitória que gentilmente se prontificaram a participar deste trabalho, sou grata também por todos os aprendizados que construí trabalhando em sua companhia.

Aos colegas de curso que contribuíram e estiveram abertos a compartilhar conhecimentos e experiências.

À Universidade pela oportunidade de aprendizado. Aos Professores das disciplinas, ao Tutor Simão, Tutora Sandra e à Professora Ananda pela atenção, orientação e por todo conhecimento compartilhado.

RESUMO

A gestão democrática é uma política que vem rompendo com a condução autoritária e centralizadora em diversas instâncias e órgãos que ofertam serviços públicos. Tal política recente no país, pode ser considerada ainda em processo de implementação, pois, verifica-se um movimento nas instituições públicas em busca de promover a estrutura formal democrática, bem como, processos mais democráticos. O presente trabalho se propõe a analisar e refletir sobre o desenvolvimento da gestão democrática em um Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) de Curitiba e, propõe nesse contexto ferramentas comunicativas, a fim de ampliar o acesso a informações, bem como, contribuir para a participação da comunidade educacional na condução da instituição. Entende-se que as ferramentas comunicativas aliadas a processos e princípios democráticos como mecanismos significativos para a implementação da gestão democrática que podem não só possibilitar, mas, potencializar a participação da comunidade, podendo desta forma serem consideradas ferramentas de gestão democrática e participativa.

Palavras chaves: Gestão democrática e participativa. Ferramentas comunicativas.

ABSTRACT

Democratic management is a policy that has been breaking with the authoritarian and centralizing leadership in various instances and bodies that offer public services. Such a recent policy in the country can be considered still in the process of implementation, since there is a movement in the public institutions in search of promoting the formal democratic structure as well as more democratic processes. This paper proposes to analyze and reflect on the development of democratic management in a Municipal Center for Early Childhood Education (CMEI) in Curitiba and, in this context, proposes communicative tools in order to increase access to information, as well as contribute to the participation of the educational community in the conduct of the institution. It is understood that the communicative tools allied to democratic processes and principles as significant mechanisms for the implementation of democratic management that can not only make possible, but also enhance the participation of the community, and can thus be considered tools of democratic and participatory management.

Key-words: Democratic and participatory management. Communicative tools.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: PERSPECTIVA DE QUE A INSTITUIÇÃO POSSUI GRUPOS ANTAGÔNICOS QUE DISPUTAM O PODER DECISÓRIO	15
FIGURA 2: PERSPECTIVA DE QUE A INSTITUIÇÃO EM QUE A CONDUÇÃO DA GESTÃO DEVE SER PARA TODOS.	16
FIGURA 3: REPRESENTAÇÃO DE PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA...	19
FIGURA 4: REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA CMEI VILA VITÓRIA	23
FIGURA 5: FUNCIONAMENTO CONSELHO CMEI VILA VITÓRIA.....	26
FIGURA 6: MEIOS DE COMUNICAÇÃO CMEI VILA VITÓRIA.....	27

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: PROBLEMAS IDENTIFICADOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SOLUÇÕES RECOMENDADAS	31
--	----

LISTA DE SIGLAS

CMEI – Centro Municipal de Educação Infantil

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

PPP – Projeto Político Pedagógico

SME - Secretaria Municipal da Educação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	APRESENTAÇÃO	10
1.2	OBJETIVO GERAL DO TRABALHO	11
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	11
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	13
2.1	GESTÃO DEMOCRÁTICA EM TERMOS LEGAIS E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA PRÁTICA	13
2.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LITERATURA	14
2.3	FERRAMENTAS QUE CONTRIBUAM PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA	19
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	23
3.1	DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	23
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	24
3.2.1	Metodologia	24
3.2.2	Diagnóstico da situação-problema	24
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...	30
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	30
4.1.1	Plano de implantação	35
4.1.2	Recursos	38
4.1.3	Resultados esperados	39
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas	39
5	CONCLUSÃO	40
	APÊNDICE 1 - ENTREVISTA COM CONSELHEIROS	44
	APÊNDICE 2 - ENTREVISTA COM DIREÇÃO	46
	APÊNDICE 3 - COMUNICADO DE DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO À INSTITUIÇÃO	47
	APÊNDICE 4 - AUTORIZAÇÃO PARA OBTENÇÃO DE DADOS	48

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

A gestão democrática é uma política recente no Brasil, foi considerada em termos legais em 1988 pela Constituição e em 1996 pela LDB. Posteriormente a essas definições cada instância de governo, estadual e municipal, se incumbiu em definir quais os princípios deste conceito e de realizar um planejamento para sua implementação (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

A implementação da estrutura democrática formal prevista em lei, como órgãos colegiados, conselhos, entre outros, no contexto da prática é um avanço, contudo, Souza (2009) afirma que a gestão democrática não se resume a essa estrutura formal, os processos que permeiam e conduzem esses mecanismos e espaços participativos e de decisão devem ser democráticos, caso contrário, se tornam mecanismos burocráticos que não atendem ao ideal da gestão democrática.

Nesse sentido as ferramentas comunicativas aliadas a processos democráticos são significativas para a implementação da gestão democrática, pois, possibilitem o acesso e a participação da comunidade educacional na condução da gestão da instituição. Salles (2014) entende a participação como um espaço conquistado, sendo uma forma complementar de poder, contudo, a instituição educacional pode possibilitar espaços de interação, consultas, que promovam um maior conhecimento sobre a instituição e seus processos, entre outros, o que pode contribuir para ampliar a participação da comunidade.

Neste contexto é que se insere esta pesquisa, uma vez que busca propor ferramentas de comunicação que contribuem para a gestão democrática. Para tal, o trabalho será estruturado em algumas etapas.

Na primeira etapa de revisão literária será levantado como é concebida a gestão democrática em termos legais - tendo como base a legislação federal e municipal - e será relacionado o que é proposto em lei com o que é efetivado no contexto da prática (CMEIs).

Num segundo momento serão levantados alguns conceitos e considerações presentes na literatura sobre a gestão democrática.

A próxima etapa contemplará reflexões sobre ferramentas comunicativas, ponderações sobre sua utilização e também exemplos positivos dessa utilização que contribuíram para viabilizar a gestão democrática e participativa.

Na etapa subsequente, será investigado como está organizada a gestão na instituição, ou seja, quais ferramentas utiliza, quais os canais de acesso (comunicação), divulgação de informações e participação. Esse diagnóstico será realizado através da análise documental da instituição e também através de entrevistas realizadas com integrantes do Conselho da instituição.

A última etapa do trabalho contempla a recomendação de utilização de ferramentas que ampliem a gestão democrática e participativa na instituição, canais de comunicação que divulguem informações importantes sobre a gestão, bem como, possibilitem uma participação mais efetiva da comunidade.

1.2 OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

- Propor ferramentas de comunicação que contribuam para a gestão democrática e participativa na instituição.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- Investigar como está organizada a gestão democrática na instituição, sua estrutura e funcionamento.
- Identificar quais são os mecanismos de divulgação de informações e comunicação que influenciam a gestão democrática na instituição.
- Propor mecanismos que possibilitem ampliar a divulgação de informações e, a comunicação de forma a contribuir para uma gestão participativa da comunidade educacional na instituição.

1.4 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A gestão democrática está em implementação no Brasil e ainda tem como desafio superar reflexos de um passado histórico centralizador e autoritário (SALLES, 2014). Cabem, portanto, esforços no sentido de problematizar o tema,

refletir sobre os caminhos conduzidos e buscar promover processos mais democráticos na gestão pública.

O intuito deste trabalho, que tem por tema 'Ferramentas de gestão democrática e participativa', é construir reflexões à luz da teoria sobre a temática, analisar o contexto da prática e contribuir para o mesmo com ferramentas comunicativas que favoreçam e ampliem a gestão democrática e participativa.

A instituição que abriu espaço para a realização deste projeto técnico é o Centro Municipal de Educação Infantil (CMEI) Vila Vitória localizado em Curitiba, local em que trabalho como Professora de Educação Infantil.

A escolha do tema deste trabalho se deu pelo interesse pessoal no assunto, pela sua relevância social e também pela possibilidade de contribuir para a gestão democrática e participativa na instituição em questão. Algumas observações que motivaram essa escolha foram: a participação da comunidade acontece preponderantemente em momentos de festividades; há uma baixa participação em momentos importantes como a avaliação dos parâmetros e indicadores de qualidade; a participação da comunidade na gestão da instituição geralmente se restringe a representação em órgãos colegiados; as decisões geralmente são registradas em atas, que é um instrumento dificilmente acessado pela comunidade; documentos importantes como o PPP (Projeto Político Pedagógico) e Regimento podem ser acessados caso haja interesse na secretária da instituição, sendo limitado ao horário de funcionamento da organização; há canais de comunicação com a comunidade educacional sobre as decisões, contudo, há possibilidade de ampliação.

Com base nessas observações surgiu a ideia de propor ferramentas que possibilitem a informação, comunicação e participação dos *stakeholders* da instituição, de modo a ampliar e aprimorar a gestão democrática.

Espera-se que o trabalho proposto contribua para o conhecimento da área de estudo, pois busca investigar como a gestão democrática é desenvolvida no contexto da prática, bem como se propõe a pensar em meios de comunicação que possam ampliá-la.

Para a instituição onde será desenvolvido o trabalho será uma oportunidade de ampliar o conhecimento sobre o tema e de refletir sob o olhar da teoria os processos desenvolvidos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA EM TERMOS LEGAIS E ALGUMAS CONSIDERAÇÕES SOBRE O CONTEXTO DA PRÁTICA

A gestão democrática é uma política que vem rompendo com a condução autoritária e centralizadora em diversas instâncias e órgãos que ofertam serviços públicos. No Brasil, essa tendência à democratização nos processos de gestão remete aos anos 80, período em que um movimento conduzido, em sua maioria por profissionais da educação, reivindicava pelo rompimento do autoritarismo político e por uma gestão democrática que contemplasse a participação da comunidade nas instituições educacionais (ARAUJO, 2009).

Esta garantia em lei é estabelecida através da Constituição de 1988, a qual conferiu liberdade às instituições educacionais em organizar suas normas de gestão democrática e, também através da Lei de Diretrizes e Bases Nacionais (LDB) de 1996 que garantiu a participação dos docentes na construção do Projeto Pedagógico e a participação da comunidade em Conselhos ou outras formas de organização similares nas instituições educacionais. Como as definições a respeito do conceito em esfera federal são amplas, recai a responsabilidade aos demais entes federados em definir quais os princípios que irão conduzir a gestão democrática em sua instância (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

Considerando o contexto específico da cidade de Curitiba, nos Centros de Educação Infantil (CMEIs) da cidade, os primeiros registros da criação dos Conselhos ocorreram no ano de 2004 (WENDLER, 2012). Pode-se considerar que apesar do suporte legal anteriormente citado, a implementação da gestão democrática na Educação Infantil é um processo recente, podendo ser considerado ainda em andamento com vistas a alcançar patamares mais sólidos, visto que a implementação da mesma não se restringe apenas a órgãos de representação da comunidade, mas, compreende inúmeros fatores, entre os quais o acesso aos cargos de representação, processos democráticos desenvolvidos em torno na tomada de decisão, acesso a informações, entre outros (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009).

Quando se trata de gestão democrática é importante contemplar a forma como é organizado o acesso aos cargos que envolvem o poder de decisão. Com relação aos diretores, uma das metas do Plano Municipal de Educação de Curitiba é a garantia da eleição direta para esses cargos em todas as instituições educativas, o que já acontece nas instituições que ofertam o Ensino Fundamental, mas ainda é uma prática que não ocorre na Educação Infantil¹. Com relação ao Conselho, a legislação coloca como meta a eleição dos Conselheiros pela comunidade, a representação paritária, considerando os representantes de cada segmento da comunidade educacional², entre outras definições (CURITIBA, 2015).

Outros princípios contemplados na legislação de Curitiba são: a alternância de poder, estipulando o direito a uma reeleição considerando diretor e vice; a candidatura aos cargos de direção aberta a todos os profissionais da educação; a duração de mandato, o qual estipula como prazo máximo três anos; o desenvolvimento de programas de formação para os conselheiros; a eleição para os conselheiros pela comunidade; a proibição de práticas de nepotismo; o incentivo a criação de órgãos colegiados, de representação da comunidade e dos estudantes; a participação as crianças pequenas em ações coletivas; a garantia do conselho e representação paritária de seus representantes contemplando cada segmento educacional; a autonomia pedagógica, administrativa e gestão financeira das instituições; a transparência nos procedimentos pedagógicos, financeiros e administrativos; a participação da comunidade no planejamento orçamentário da instituição, entre outros (CURITIBA, 2006a; CURITIBA, 2015).

Apesar de alguns princípios acima citados serem metas, esse levantamento possui relevância pois revela algumas conduções e parâmetros consensualmente aceitos. Apesar de muitas não serem colocadas em prática ainda, o fato de serem contempladas em termos legais já é um avanço, possibilitando assim que seja cobrada sua efetivação.

2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE GESTÃO DEMOCRÁTICA NA LITERATURA

¹ Informação referente a não realização de eleição nos CMEIs disponível no link: < <http://www.sismmac.org.br/noticias/2/informe-se/6479/eleicao-de-diretores-e-preciso-ir-alem-do-voto!>>. Acesso em: 16 dezembro de 2018.

² O termo comunidade educacional é utilizado considerando todos os envolvidos na instituição, profissionais, comunidade.

Gestão democrática é um tema complexo, amplamente discutido na literatura, com diversas concepções e perspectivas sobre seus princípios, métodos e elementos. Com o intuito de compreender melhor esse conceito, abaixo foram relacionadas algumas considerações feitas por autores como Gracindo (2009) e Souza (2009), que com base em um levantamento amplo da teoria construíram um entendimento sobre o assunto.

Segundo Souza (2009) a gestão é um processo político, e o que faz dela ser um processo mais ou menos democrático é a condução que envolve o poder de decisão. Decidir os rumos da condução de uma instituição educacional pública é um importante processo que não cabe a uma única pessoa, ele deve ser pensado coletivamente.

Para ilustrar possibilidades de condução em volta do poder decisório o autor cita duas formas distintas de operação no ambiente educacional. Na primeira perspectiva, a instituição (locus de poder) possui grupos antagônicos (com interesses distintos) que disputam pelo poder decisório. Nessa situação, pode ser recorrida a força para decidir: a força da maioria ou a força de quem possui maior influência ou poder, devido à posição hierárquica que possui na instituição (SOUZA, 2009). A figura 1 ilustra essa ideia de grupos antagônicos.

FIGURA 1: PERSPECTIVA DE QUE A INSTITUIÇÃO POSSUI GRUPOS ANTAGÔNICOS QUE



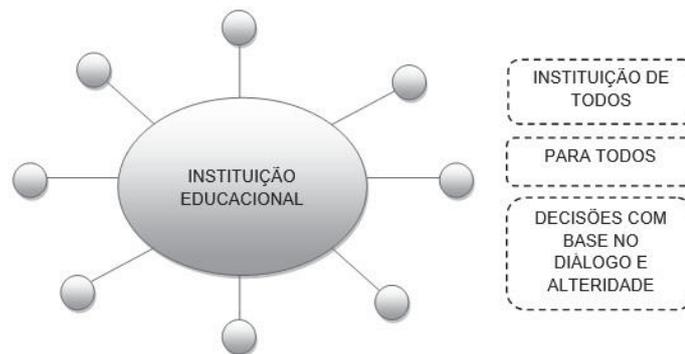
DISPUTAM O PODER DECISÓRIO

FONTE: Elaborado pela autora, a partir de Souza (2009).

Em outra perspectiva, a instituição continua sendo um espaço de poder decisório, contudo, os sujeitos entendem a instituição enquanto pública, financiada por todos, na qual o trabalho e condução da gestão devem ser para todos,

respeitando inclusive as minorias. Nesse sentido os sujeitos de diversos segmentos buscam através do diálogo e alteridade conduzir a gestão da instituição (SOUZA, 2009). Essa perspectiva, mais próxima da democracia é ilustrada pela figura 2.

FIGURA 2: PERSPECTIVA DE QUE A INSTITUIÇÃO EM QUE A CONDUÇÃO DA GESTÃO DEVE SER PARA TODOS.



FONTE: Elaborado pela autora, a partir de Souza (2009).

A democracia se constrói, portanto, no embate e debate de ideias, no respeito a diversos argumentos, na capacidade de pensar coletivamente e talvez chegar a um consenso, uma ideia ou resposta que atenda aos interesses comuns. Para tanto, é necessário que na instituição educativa construa-se um clima propício à democracia, de reciprocidade e diálogo (SOUZA, 2009).

As duas perspectivas trazidas pelo autor são interessantes para repensar as relações que são construídas em volta do poder decisório. É importante ressaltar que a realidade é dinâmica e não estática, nesse sentido o autor enfatiza que esta última perspectiva é uma concepção idealista da gestão democrática, que pode ser tomada como parâmetro para se construir processos mais próximos da democracia (SOUZA, 2009).

O conceito construído de gestão democrática pelo autor aponta que a mesma é um:

[...] processo político no qual as pessoas que atuam na/sobre a escola identificam problemas, discutem, deliberam e planejam, encaminham, acompanham, controlam e avaliam o conjunto das ações voltadas ao desenvolvimento da própria escola na busca da solução daqueles problemas. Esse processo, sustentado no diálogo, na alteridade e no reconhecimento às especificidades técnicas das diversas funções presentes na escola, tem como base a participação efetiva de todos os segmentos da comunidade escolar, o respeito às normas coletivamente construídas para

os processos de tomada de decisões e a garantia de amplo acesso às informações aos sujeitos da escola (SOUZA, 2009, p.125).

Nessa concepção apresentada, o diálogo e o debate de ideias devem ser preponderantes, sendo a ação, portanto, resultado de reflexões sobre o assunto. A ideia de prevalecer a vontade da maioria nem sempre cabe, pois, esta pode não ser coerente com a questão em debate ou não ser a melhor opção. O que prevalece é a força do argumento em prol da coletividade, respeitadas as normas construídas, e sem a exclusão de segmentos minoritários. Estes são, portanto, princípios democráticos (SOUZA, 2009).

Com base nisso, a participação não pode ser compreendida enquanto sinônimo de gestão democrática, ela é um importante requisito, mas, somente se efetiva se a ideia do princípio democrático for preponderante (SOUZA, 2009).

Assim, de nada adianta a democracia formal, que contempla os instrumentos legais, como conselho, órgãos colegiados, canais de participação, entre outros, se não houver princípios democráticos para conduzir os seus processos. Nessa lógica, os instrumentos formais que deveriam ser a expressão de participação efetiva acabam se transformando em meros instrumentos burocráticos (SOUZA, 2009).

Contemplando também as diversas possibilidades de condução da gestão, Gracindo (2009) destaca em seu trabalho duas perspectivas de gestão comumente implementadas na educação. A primeira atende às demandas do mercado, e concebe a gestão enquanto processo gerencial, com práticas verticalizadas que não buscam atender nem ouvir as demandas do contexto da prática. Essa concepção foi predominantemente aceita na gestão educacional dos anos 70.

Na segunda perspectiva, entende-se a escola enquanto espaço de responsabilidade de toda a comunidade educacional. Nesse sentido, a gestão democrática é implementada quando há a participação efetiva dos envolvidos na tomada de decisões, com avaliação contínua ao longo do processo (GRACINDO, 2009).

Quanto à efetividade da participação, a autora ressalta que quando as ideias ou soluções são verticalizadas, ou seja, trazidas prontas apenas para aprovação da comunidade ou grupo que a representa, a centralidade do processo decisório bloqueia a oportunidade de participação, perdendo-se também importantes processos dela decorrentes, como a possibilidade de influenciar na condução da gestão e a responsabilização nos resultados destas conduções, as quais assertivas

ou não, podem gerar aprendizados aos sujeitos envolvidos na sua implementação (GRACINDO, 2009).

Tendo como referência esta última concepção de gestão democrática Araújo (2000 *apud* GRACINDO, 2009) destaca quatro elementos indispensáveis à sua implementação, são eles: participação, autonomia, transparência e pluralismo.

A participação é entendida enquanto construção coletiva, na qual os sujeitos envolvidos possuem uma postura ativa, pois, participam do processo decisório que definirá os rumos da gestão na instituição. O contrário, portanto, de uma postura submissa, de aceitação do que lhe é proposto. Somente se efetivará a gestão democrática se houver descentralização do poder, onde os sujeitos envolvidos sejam governantes abertos ao diálogo e diversidade, comprometidos com a coletividade (ARAÚJO, 2000 *apud* GRACINDO, 2009).

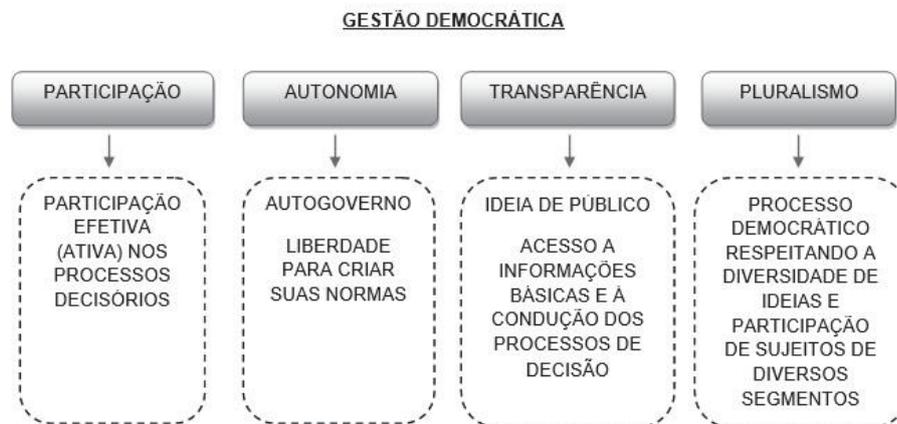
A autonomia é concebida no sentido de autogoverno, possuindo liberdade para desenvolver suas próprias regras. É, portanto, um processo de construção e também de conquista através do processo de democratização que acontece tanto em ambiente interno quanto externo à instituição educacional. Nesse sentido, a autonomia é vista sob dois aspectos, no primeiro se referindo à instituição escolar e no outro se referindo aos sujeitos nela envolvidos (ARAÚJO, 2000 *apud* GRACINDO, 2009).

O conceito de pluralismo remete a ideia de que a diversidade de pensamentos e interesses deve ser considerada e respeitada, pois, o embate destas diversas concepções faz parte do processo democrático (ARAÚJO, 2000 *apud* GRACINDO, 2009).

O elemento da transparência é concebido pela ideia da instituição escolar ser pública e, portanto, os processos nela desenvolvidos devem ser visíveis à sociedade, bem como a participação na gestão da mesma deve ser aberta a ela (ARAÚJO, 2000 *apud* GRACINDO, 2009).

A figura 3 apresenta uma representação da gestão democrática contemplando esses elementos.

FIGURA 3: REPRESENTAÇÃO DE PRINCÍPIOS DA GESTÃO DEMOCRÁTICA



FONTE: Elaborado pela autora, a partir dos conceitos de Araújo (2000 *apud* GRACINDO, 2009).

Para ambos autores, a gestão democrática é concebida enquanto processo que vai além da tomada de decisão, é um exercício de cidadania (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009).

Quando a instituição possibilita essas vivências democráticas, ela passa a ser um espaço de educação política, um processo educativo no sentido de compreender seus direitos e deveres, de ter um senso coletivo, um exercício que pode proporcionar a emancipação humana (SOUZA, 2009).

Neste cenário, existem ferramentas que contribuem para a gestão democrática e participativa que podem – e devem – ser utilizadas pelas instituições que desejam democratizar sua gestão.

2.3 FERRAMENTAS QUE CONTRIBUAM PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPATIVA

A comunicação em ambiente público atende ao princípio da transparência - o acesso público – que pode ser visto sob duas dimensões: acesso a informações da instituição de maneira ampla, e mediante esta última, possibilita-se também o acesso no sentido de participar na condução da gestão da mesma, pois não é possível haver participação se não houver conhecimento sobre (ARAÚJO, 2000 *apud* GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009).

Nesse sentido, as ferramentas comunicativas podem não somente possibilitar, mas, potencializar a participação da comunidade educacional na instituição, dependendo, portanto, da maneira que serão utilizadas e organizadas.

Em uma instituição, pode haver vários tipos de ferramentas de comunicação, as quais podem variar conforme a finalidade de sua utilização. Pode haver meios de comunicação tradicional, que são meios impressos, eletrônicos e audiovisuais utilizados para comunicação, e de comunicação digital, que são todos os meios de comunicação online, possibilitados através da internet (TERRA, 2006).

Segundo Junior et al (2013), entre os principais canais de comunicação utilizados em instituições estão: quadro de avisos, boletins, panfletos, jornais e revistas, relatórios de atividades, cartazes, mapas, e-mail, entre outros.

Quanto à escolha entre um meio de comunicação tradicional ou digital, Terra (2006) ressalta que esta deve ser pensada mediante as necessidades da instituição e do público que atende, devendo ser levados em consideração também os meios comumente utilizados pelos sujeitos envolvidos nos processos. Seguindo esta lógica, nem todos os processos ou informações devem ser digitais ou digitalizadas, e no sentido inverso, nem todos os processos e informações devem ser mantidos em meios tradicionais. Isto deve ser ponderado considerando-se a necessidade instituição/público, devendo ser algo funcional para ambos.

As ferramentas comunicativas podem estabelecer diferentes tipos de comunicação, podendo ser unilateral, bilateral e bidirecional. Por comunicação unilateral entende-se o processo de informar sem haver retorno, o sujeito receptor da mensagem não se pronuncia. Por comunicação bilateral entende-se o processo de emissão da mensagem, recepção e interpretação da mesma pelo sujeito que a está recebendo. Ainda, deve haver *feedback*, ou seja, o retorno à quem emitiu a mensagem. Por fim, a comunicação bidirecional é aquela que possibilita a interação e a participação de várias pessoas em um mesmo meio (PONTES, 2012; TERRA, 2006).

Atualmente, na era digital, as ferramentas de plataforma *online* são amplamente utilizadas em organizações privadas e vêm sendo também incorporadas em instituições públicas. Entre os pontos positivos que esses recursos trazem estão: as possibilidades de interação, agilidade e facilidades de acesso (TERRA, 2006).

Uma experiência positiva nesse sentido foi contemplada no trabalho de Castro e Castro (2015), onde descrevem o processo de criação e de utilização de uma rede social como meio de ampliar a participação da sociedade na gestão de uma instituição escolar. Através do trabalho desenvolvido perceberam que interações nessa rede contribuíram para complementar a democracia representativa na instituição, sendo inclusive um espaço de aprendizado.

Outra experiência, agora contemplando a utilização de tecnologias da comunicação e informação pelas esferas municipais de governo foi descrita no trabalho de Silva (2005), que as vê também enquanto meio que pode ampliar a participação do cidadão. Nesse sentido, analisa a utilização de ferramentas online e descreve cinco graus de participação democrática que possibilita. O primeiro grau de democracia é caracterizado pela divulgação de informações básicas e também pela oferta de serviços públicos por este meio. Neste grau o fluxo de interação é preponderante é da instituição pública ou governo para a sociedade.

No segundo grau, o governo utiliza os meios digitais para consultar a opinião da sociedade sobre determinados assuntos, podendo utilizar ou não a resposta obtida para tomar uma decisão. A comunicação nesse contexto se restringe à captação de informação da população (SILVA, 2005).

Para o mesmo autor, o terceiro grau de democracia digital é caracterizado pela transparência e pela prestação de contas à sociedade, possibilitando assim o controle social em maior escala. Nesse contexto há uma preocupação por parte da esfera pública em divulgar (justificar) a sociedade suas ações, demonstrando transparência na condução da gestão (SILVA, 2005).

O quarto grau de democracia digital ocorre quando há interesse da esfera pública em promover ou se aproximar de uma “democracia deliberativa”, ou seja, quando esta desenvolve processos e espaços de diálogo, debate, contemplando por estes meios a participação da população referente a problemas ou questões comuns. Neste contexto, permanece a democracia representativa e há a participação da população não com o intuito de apenas consulta, mas, de contribuir de maneira mais intensa (reflexiva) para a tomada da decisão política (SILVA, 2005).

O autor aponta que o quinto grau é caracterizado pelos meios digitais possibilitarem a participação direta da população na decisão. Este conceito se aproxima da democracia direta desenvolvida em Atenas, na qual o poder de decisão é da população. Há, portanto, uma alteração na configuração de democracia,

deixando de ser representativa para direta, através de mecanismos como o do plebiscito (SILVA, 2005).

Neste último grau o fato de prevalecer a ideia da maioria gera algumas preocupações no sentido de gerar políticas excludentes, o fato da facilidade de escolha sem ponderações e reflexões sobre o assunto pode resultar em decisões excludentes e autoritárias, fugindo desta forma da ideia de uma gestão para todos (SILVA, 2005).

O trabalho de Silva (2005) evidencia-se, dessa forma, interessante, pois traz observações de alguns elementos que indicam a existência de uma democracia intermediada por esses meios.

Apesar de haver experiências positivas com ferramentas de comunicação digital, nesses casos de utilização de redes sociais, entre outras, ao mesmo tempo que elas possibilitam a interação e *feedback*, vista num caráter positivo, essa abrangência, liberdade de acesso e exposição podem deixar a instituição vulnerável (TERRA, 2006). Isto se dá porque a apropriação social da informação pode ser gerar efeitos tanto positivos ou negativos (SILVA, 2005).

Com a literatura levantada, infere-se que as ferramentas comunicativas possibilitam ou podem ser utilizadas para:

- Divulgação de informações básicas e serviços sobre a instituição;
- Prestação de serviço;
- Consulta: levantar a opinião da comunidade educacional sobre determinado assunto.
- Interação – através de meios que possibilitam a pluralidade de participação.
- Mobilização – convite a participação;
- Participação - no sentido contemplado pelos autores Gracindo (2009) e Souza (2009);

As ferramentas comunicativas podem, portanto, ser entendidas enquanto canais que podem possibilitar a participação cidadã, de maneira a complementar a democracia representativa. Nessa lógica, elas podem ser consideradas ferramentas que contribuem para uma eficaz e efetiva implementação da gestão democrática e participativa.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

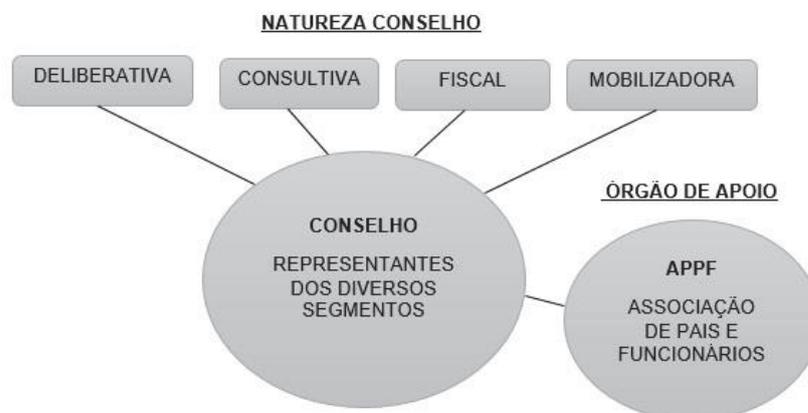
3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

O CMEI Vila Vitória, localizado no bairro do Sítio Cercado em Curitiba atende aproximadamente 330 crianças de 3 à 5 anos e 11 meses e possui aproximadamente 48 funcionários. (SME, 2016; SME, 2016a).

A Gestão Democrática na instituição é viabilizada através de órgãos que representam a comunidade e funcionários. De acordo com documentos, como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e Regimento da instituição, o órgão máximo que conduz a direção da mesma é o Conselho, que se trata de um órgão colegiado de natureza deliberativa, consultiva, fiscal e mobilizadora (SME, 2016; SME, 2016a).

Na entrevista realizada com a diretora que é integrante do Conselho a mesma mencionou a existência da Associação de Pais e funcionários (APPF) como instituição auxiliar ao Conselho, sendo responsável por gerir os recursos financeiros, e também auxiliar na condução das ações do Conselho perante algumas questões e temáticas. Este último se configura como um órgão de apoio, pois, é subordinado às decisões do primeiro.

FIGURA 4: REPRESENTAÇÃO DA ESTRUTURA DE GESTÃO DEMOCRÁTICA CMEI VILA VITÓRIA



FONTE: Elaborado pela autora, a partir de SME (2016) e SME (2016a) e entrevista com direção.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.2.1 Metodologia

O estudo foi qualitativo, pois, através de dados não quantificáveis buscou compreender determinado fenômeno e seus processos, foi descritivo, pois, buscou-se através de entrevistas semiestruturadas descrever determinado fenômeno - no caso deste trabalho buscou-se verificar o funcionamento da gestão democrática na instituição e as ferramentas que utilizava para efetivá-la - e como estratégia de pesquisa foi utilizado o estudo de caso, que permite o estudo em profundidade de um fenômeno complexo (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para a aplicação das entrevistas houve uma dificuldade de contato com os membros, pois, o trabalho foi desenvolvido durante o período de férias. Quatro participantes se disponibilizaram a participar da entrevista, os quais são profissionais da instituição.

3.2.2 Diagnóstico da situação-problema

Observou-se na referida instituição, a partir de observações, alguns pontos passíveis de análise mais aprofundada, visto que indicam evidências de pontos de melhoria para uma efetiva gestão democrática. Dentre estes pontos, pode-se mencionar: a participação da comunidade acontece preponderantemente em momentos de festividades; há uma baixa participação em momentos importantes como a avaliação dos parâmetros e indicadores de qualidade; a participação da comunidade na gestão da instituição geralmente se restringe a representação em órgãos colegiados; as decisões geralmente são registradas em atas, que é um instrumento dificilmente acessado pela comunidade; documentos importantes como o PPP (Projeto Político Pedagógico) e Regimento podem ser acessados caso haja interesse na secretária da instituição, sendo limitado ao horário de funcionamento da organização; há canais de comunicação com a comunidade educacional sobre as decisões, contudo, há possibilidade de ampliação.

A partir de entrevistas com membros do Conselho, com questões abertas e fechadas, observou-se que:

- O funcionamento da gestão democrática na instituição se viabiliza através do Conselho, o qual foi citado enquanto órgão máximo de gestão que contempla a participação de diversos segmentos, profissionais e comunidade.
- A frequência das reuniões do Conselho foi citada como periódica, nas mesmas são discutidas questões pertinentes a instituição contemplando aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos.
- Cada integrante do Conselho é responsável por realizar a comunicação com seus pares, tendo sido citada também a comunicação através da reunião de repasses, na qual são realizadas troca de informações, bem como, divulgadas as decisões.
- No item específico sobre a tomada de decisões do Conselho, a pauta da reunião foi citada como selecionada mediante a importância e urgência dos itens (questões), e enquanto trazida geralmente pelo gestor. Com base na pauta são realizadas discussões/análise entre os integrantes do Conselho, cada qual defende sua ideia e busca-se chegar a um consenso, a uma opção que aparenta ser a mais apropriada, tendo sido mencionada também a utilização de votação em determinados momentos.
- Ainda no tocante às decisões do Conselho, foi questionada em uma questão se existe a utilização de instrumentos de captação (levantamento) de informações com a equipe docente e comunidade. A resposta foi que o levantamento de informações ocorre através de reuniões e também conversas diretas dos conselheiros com o restante da equipe.
- Os registros das reuniões do Conselho são feitos em um livro Ata e no caderno de cada representante. Foi citado que lá são feitos registros dos assuntos discutidos, informações, dados, valores e as decisões tomadas.
- Os meios de divulgação das decisões tomadas pelo Conselho são através de reuniões de repasses e também através de conversas diretas dos conselheiros com o grupo.

O funcionamento do Conselho da escola estudada pode ser representado pelo esquema apresentado na Figura 5.

FIGURA 5: FUNCIONAMENTO CONSELHO CMEI VILA VITÓRIA



FONTE: Elaborado pela autora, a partir de entrevistas com membros do Conselho.

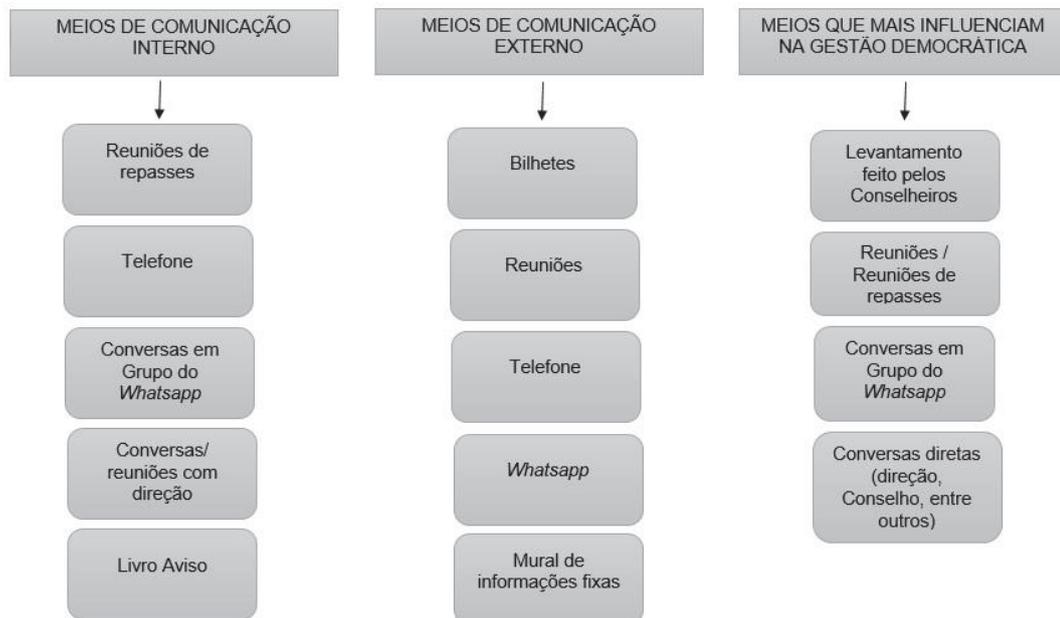
Os meios de comunicação internos da instituição são reuniões de repasses, telefone e grupo do *whatsapp*, agenda onde são enviados os bilhetes às famílias, conversa com a direção e livro aviso.

Os meios de comunicação externos da instituição, envolvendo instituição e comunidade, são: reuniões, bilhetes, telefone, *whatsapp*, mural com informações fixas da unidade como o calendário escolar.

Foram citados como meios comunicativos que mais influenciam na gestão democrática: as reuniões, reuniões de repasses, as conversas diretas com direção, membros do Conselho e EPA, grupo no *whatsapp*, levantamento de informações pelos Conselheiros através de uma folha para saber se há aceitação ou não pelos funcionários da possível escolha ou decisão.

A Figura 6 apresenta uma ilustração dos meios de comunicação na CMEI Vila Vitória.

FIGURA 6: MEIOS DE COMUNICAÇÃO CMEI VILA VITÓRIA



FONTE: Elaborado pela autora, a partir de entrevistas com membros do Conselho.

Quando questionados sobre os principais meios de comunicação que utilizam, os entrevistados responderam: o telefone, *e-mail*, *whatsapp*, redes sociais como *facebook* e *instagram*, e também foi citada a agenda.

Com relação à participação das famílias na instituição, foi citado que geralmente há uma participação ativa quando se trata de vivências dos seus filhos e também nas festividades; já em outros momentos que dizem respeito à normatização, avaliação e também participação em tomadas de decisão foi mencionada significativa ausência. Foi citado também que nas reuniões do Conselho dificilmente participam todos os Conselheiros que representam a comunidade (pais).

Foi solicitado aos entrevistados que classificassem a participação da família entre as opções: inexistente, baixa, regular e alta. Das quatro entrevistas todas classificaram a participação das famílias com relação às festividades à participação das famílias como alta; no tópico de apresentação dos materiais pedagógicos três entrevistas a classificaram como regular e uma a classificou como baixa; quanto à 'Avaliação dos parâmetros e indicadores de qualidade', três entrevistados a classificaram como baixa e um como regular; quanto ao acesso a documentos da instituição como PPP e Regimento dois entrevistados a classificaram como baixa,

um como regular e um como inexistente; com relação à participação nas reuniões de tomada de decisão e/ou interesse para ter conhecimentos dos resultados dois entrevistados a classificaram como baixa, um como regular e um como alta.

Através das informações levantadas pelas entrevistas verificou-se algumas questões e implicações decorrentes, são elas:

- A pauta das reuniões do Conselho que geralmente são trazidas pelo gestor: tal informação pode indicar uma baixa participação dos Conselheiros e comunidade na criação da pauta (agenda) do Conselho. O gestor tem uma visão global da instituição, contudo, o olhar de outros envolvidos nos processos e também da comunidade pode trazer outras ideias e também direcionamentos das questões discutidas e colocadas com prioritárias a serem tratadas.
- A divulgação de resultados e decisões do Conselho são realizadas reunião de repasses, a qual é interna - restrita a funcionários, e conversas diretas com o grupo e pares: a partir disso pode-se inferir que internamente há ampla divulgação das informações, no entanto, com relação a comunidade que possui um grande número de pessoas provavelmente as informações não chegam a todos, pois, é inviável a conversa direta com cada família. Neste item e no que será citado abaixo é necessário considerar a informação de que os questionários respondidos foram feitos somente por membros que são profissionais da instituição.
- O levantamento de informações e opiniões dos Conselheiros com o restante do grupo e comunidade é feito através de reuniões e conversas diretas. Com relação aos pares de funcionários ainda é possível contemplar um maior número de pessoas através de conversa direta, contudo, com relação a comunidade organização é inviável, pois, a possibilidade de pessoas que podem não serem contemplados nessa ação é potencialmente grande.
- Outra questão é o acesso a PPP e Regimento, que são importantes documentos que trazem informações gerais e específicas tanto sobre o funcionamento da instituição, sua proposta pedagógica, suas normas, entre outros, verificou-se a classificação do acesso em duas das quatro entrevistas como baixo e houve apenas uma citação como inexistente e uma como regular. Uma questão que pode estar contribuindo para a não procura dos documentos é a forma que estes vem sendo disponibilizados, o manuseio dos

documentos deve ser solicitado na secretaria da instituição e se limita ao horário de funcionamento da instituição, levando em consideração que muitas famílias trabalham durante este horário o acesso ao documento pode ser difícil para algumas delas.

- O acesso aos registros das reuniões do Conselho que são feitos em Ata e Caderno de cada representante se enquadra na mesma questão citada no item anterior, a Ata fica disponível mediante solicitação na secretaria e com relação ao Caderno do Representante é necessário procurá-lo para ter acesso.
- Com relação à participação da família foi citada uma significativa ausência em momentos importantes como de normatizações, avaliações e houve algumas indicações como baixa em momentos de decisão. Com relação ao Conselho foi citado também que dificilmente participam todos os representantes da comunidade nas reuniões, o que pode contribuir para que a centralidade da condução da gestão esteja em âmbito interno, direcionada pelos profissionais da instituição. A questão da baixa participação em determinados momentos pode ser considerada uma questão complexa que pode ter inúmeras causas, desinteresse, falta de conhecimento sobre determinadas questões, horários em que são disponibilizados reuniões e documentos, entre outras possíveis causas.
- Não foi mencionada a existência de canais de comunicação direcionados, ou seja, específicos para que a comunidade expresse sua opinião, sugestão e dê sua avaliação sobre determinadas questões e processos.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Com relação às questões verificadas através dos questionários aplicados serão propostas ferramentas comunicativas que possam: divulgar informações e documentos, propiciar interação entre comunidade e instituição, prestar serviços, consulta de opinião, mobilização (convite à participação), e talvez contribuir para a participação no sentido contemplado pelos autores Gracindo (2009) e Souza (2009). A elaboração da proposta de tais ferramentas teve como embasamento a revisão bibliográfica realizada.

Na sequência apresenta-se um quadro (quadro 1) com os problemas identificados através das entrevistas realizadas e também o apontamento de propostas a fim de solucionar ou melhorar determinada questão.

QUADRO 1: PROBLEMAS IDENTIFICADOS PARA A GESTÃO DEMOCRÁTICA E SOLUÇÕES RECOMENDADAS

Problema identificado para a gestão democrática	Solução recomendada
<p><u>Problema 1</u></p> <p>O mural de informações fixas contempla poucas informações sobre a instituição e sua gestão, citado apenas o calendário escolar.</p> <p>Para a própria comunidade educacional e também para pessoas que estão conhecendo a instituição essa é uma importante ferramenta que pode oferecer informações sobre a mesma, seus processos e canais de comunicação.</p>	<p><u>Solução 1 – Mural de informações</u></p> <p>A proposta é que o Mural além de informações fixas contemple informações atualizáveis. O mural deverá ser disponibilizado em um local de fácil visualização na instituição.</p> <p>A ideia é potencializar o Mural com informações importantes sobre a instituição, os canais de comunicação e participação na instituição, contemplando tanto os meios tradicionais como digitais, alguns deles serão citados na descrição da solução serão propostos na sequência do trabalho.</p> <p>O Mural de informações como tem a intencionalidade divulgar informações e canais de comunicação e participação, não há possibilidade de retorno de mensagem, portanto, é considerado um meio de comunicação unilateral.</p>
<p><u>Problema 2</u></p> <p>Baixo acesso da família com relação a documentos como PPP e Regimento.</p> <p>O Acesso aos documentos somente pode ser realizado mediante a solicitação para manuseio na secretaria, respeitando assim o horário funcionamento da instituição. A questão é que muitos pais trabalham nesse horário e essa limitação pode dificultar o acesso.</p>	<p><u>Solução 2 – PPP e Regimento online em link e QR Code</u></p> <p>Uma solução para esta questão do acesso limitado em questão de horário seria a digitalização do PPP e Regimento e a divulgação desses documentos em uma plataforma online, facilitando desta forma o acesso aos mesmos.</p> <p>Uma possibilidade de ferramenta para esta questão seria a criação de um site, contudo, o desenvolvimento do mesmo dependeria de recursos financeiros. Devido a questão financeira outra alternativa é proposta: a divulgação dos documentos em um <i>link</i> e a vinculação dos mesmos em <i>QR code</i>. Esta alternativa é interessante, pois, atende a necessidade de acesso, e os mesmos – <i>link</i> e <i>QR code</i> – podem ser divulgados em diversos canais. A questão é que diferentemente do site em que o acesso é público, com estas ferramentas o acesso é para quem tem conhecimento dos canais, no caso,</p>

	<p>ficando mais restrito a comunidade educacional da instituição.</p> <p>Essas ferramentas podem ser consideradas meios de comunicação unilateral, pois, há a informação mas não há a possibilidade de retorno por esse meio. E pode ser enquadrada como primeiro grau de democracia digital segundo os conceitos de Silva (2005), pois, há a divulgação de informações à comunidade.</p>
<p><u>Problema 3</u></p> <p>A participação das famílias (comunidade) é baixa (pouco expressiva) quando o assunto é com a normatizações, avaliação de parâmetros de qualidade, e em momentos de decisão.</p>	<p><u>Solução 3 – Rede Social (facebook)</u></p> <p>Como uma possibilidade de ampliar o interesse da comunidade em participar de forma geral nos processos e momentos importantes da instituição é proposto a criação de uma rede social, a sugestão é a utilização do facebook que é um meio amplamente utilizado atualmente.</p> <p>Os pontos positivos da rede social é que ela possibilita uma maior interação, portanto, aqui o fluxo não seria somente da instituição para a comunidade, todos os integrantes da rede podem interagir, receber, trocar e também produzir informações através deste meio</p> <p>Esta ferramenta terá caráter: informativo - com a divulgação de informações, de mobilização - onde poderá haver convites e também incentivos para os integrantes participarem. Além, da sua potencialidade de interação já citada.</p> <p>Geralmente, os convites a participação em eventos/momentos são através de bilhetes que tem um espaço restrito para informação, diferentemente deste meio a rede social tem disponibilidade de divulgação de diversos materiais, folders, vídeos, fotos, entre outros, o podendo trazer mais conteúdo e também ser mais dinâmico.</p>
<p><u>Problema 4</u></p> <p>Os registros das reuniões dos Conselhos são registrados em Ata e no Caderno de cada representante. O que não é de fácil</p>	<p><u>Solução 4 – Jornal do Conselho</u></p> <p>Com o intuito de publicizar e também facilitar o acesso as decisões e resultados da reunião do Conselho é proposto a criação de um jornal do Conselho. O mesmo terá</p>

<p>acesso ao público – comunidade.</p> <p>A divulgação dos resultados das reuniões do Conselho acontece através de reuniões de repasses e de Conversas diretas dos Conselheiros com o grupo. Organização que pode não contemplar uma parcela significativa da comunidade educacional, já que a reunião de repasses é interna (funcionários), e a comunidade (famílias) da instituição abrange um grande número de pessoas.</p>	<p>uma versão eletrônica (digital) e também impressa (tradicional).</p> <p>O Jornal do Conselho é um meio de comunicação unilateral, do Conselho para toda a comunidade, que tem como importante finalidade a prestação de contas e divulgação de informações quanto à condução da gestão da instituição, considerando os conceitos de Santos (2005) é possível caracterizá-lo enquanto terceiro grau de democracia digital.</p>
<p><u>Problema 5</u></p> <p>A pauta das reuniões do Conselho é geralmente trazida pelo gestor, o que pode indicar uma baixa participação dos Conselheiros e comunidade na criação da pauta (agenda) do Conselho.</p>	<p><u>Solução 5 – Ferramenta para formação de agenda (pauta) do Conselho</u></p> <p>Criação de uma ferramenta de comunicação que viabilize o recebimento de sugestões de temas/questions para a próxima reunião do Conselho. Nesse meio não é o Conselho que consulta e sim a comunidade que dá sugestão quando vê necessidade, sendo um canal de comunicação que possibilita uma postura ativa a comunidade.</p> <p>Através deste meio a comunidade educacional pode-se comunicar com o Conselho e deixar ele ciente de determinadas questões, contudo, será os Conselheiros que irão decidir se há a real necessidade de discussão do assunto, se o tema é urgente ou importante.</p> <p>Duas ferramentas serão propostas, uma digital e uma tradicional. No meio digital será criado um <i>e-mail</i> do Conselho para o recebimento e também respostas das sugestões. O meio tradicional é uma caixa (urna) com a devida identificação, com a disposição de papel e caneta para escrever a sugestão.</p> <p>Essa ferramenta se encaixa como meio de comunicação bilateral, e como se trata de um espaço em que a comunidade tem a liberdade de propor pautas justificando sua importância e urgência, esse espaço de diálogo pode ser relacionado como quarto grau de democracia digital considerando os conceitos de Santos (2005).</p>

<p><u>Problema 6</u></p> <p>Levantamento de informações/opiniões são realizadas através de conversas diretas dos Conselheiros com seus pares /grupo. Com relação aos pares de funcionários ainda é possível contemplar um maior número de pessoas, contudo, com relação a comunidade a conversa direta é inviável. Portanto, a possibilidade de pessoas que podem não serem contemplados nessa ação é potencialmente grande.</p>	<p><u>Solução 6 – Ferramenta de Consulta</u></p> <p>Duas ferramentas propostas: Digital e outra tradicional. Isso poderá ampliar a quantidade de pessoas contempladas nas pesquisas de opinião/informação.</p> <p>A consulta de opinião é algo que vem do Conselho para a comunidade educacional. A consulta de opinião pode ter finalidade de embasar uma tomada de decisão – algo prévio, podendo ser também uma consulta avaliativa, com o intuito de receber um <i>feedback</i> sobre uma proposta/ação em andamento.</p> <p>A ferramenta de consulta digital é um meio de comunicação bilateral e pode ser caracterizada enquanto 2º grau de democracia digital dos conceitos propostos por Silva (2005), pois, há a consulta podendo ser utilizado ou não as respostas obtidas para a tomada de decisão.</p>
<p><u>Problema 7</u></p> <p>Não há um canal onde a comunidade possa expressar sua opinião, dar um <i>feedback</i> e sugestões sobre a condução da instituição, seus processos, entre outros.</p>	<p><u>Solução 7 – Ouvidoria</u></p> <p>Criação de um canal de Ouvidoria, onde seja possível realizar sugestões, reclamações, elogios. A proposta são duas ferramentas, uma online e também tradicional (físico).</p> <p>A ouvidoria, meio de comunicação bilateral, caracterizada enquanto um espaço de diálogo entre a instituição e comunidade educacional, através do qual pode-se comunicar problemas, sugerir soluções ou melhorias, pode ser enquadrada de enquanto um mecanismo de quarto grau de democracia digital segundo os conceitos contemplados no trabalho de Santos (2005).</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.1.1 Plano de implantação

Solução 1 - Mural de informações

Contemplando as informações fixas do mural: Calendário escolar, Mapa da instituição, Nome e forma de contato dos Representantes da Gestão da Instituição; Informações dos Canais de Comunicação e Participação da instituição, inclusive um mapa mental para facilitar essa visualização; *QR code* do PPP, do Regimento, *facebook*.

Deve também contemplar as informações atualizáveis: Jornal impresso do Conselho, Bilhetes e Avisos. E conforme seja verificada a necessidade outras informações poderão ser acrescentadas no Mural.

Pessoas responsáveis por atualizar as informações: no caso dos bilhetes e avisos a pessoa responsável seria a secretária. Com relação ao Jornal do Conselho na versão impressa os Conselheiros ficariam responsáveis.

Solução 2 - PPP e Regimento online em *link* e *QR Code*

A proposta é que os documentos – PPP e Regimento - sejam compartilhados online através de um *link* e *QR code*. O passo a passo para realizar o procedimento de divulgação em *link* é: abrir o documento em questão no Word > selecionar opção Exportar > Criar PDF/XPS > Publicar > No arquivo gerado em PDF selecionar opção Compartilhar > Obter *link* > Criar *link* > será gerado um *link* par/a acesso a este documento. Com o *link* o documento será disponibilizado online, sendo possível também que seja feito o download do mesmo.

O *QR code* é um mecanismo que viabiliza o acesso ao *link* através da captura do código em uma câmera de celular com tal função. O código pode ser gerado com o seguinte passo a passo: acesso ao *QR code generetor* através do link: <<https://br.qr-code-generator.com/>> em seguida copiar *link* no espaço página *web* > selecionar opção estático > Criar código *QR* > ao ser gerado o *QR code* selecionar opção *download* JPG.

Tais procedimentos são gratuitos, utilizando, portanto, programas como *word*, *Adobe ID*³, endereço de *e-mail* válido, *QR code generetor*. Tanto o *link* como o *QR code* serão compartilhados nos meios de comunicação utilizados pela instituição e propostos no trabalho, como: mural de informações, *QR code* e *link* impresso nas agendas, divulgação no *facebook* da instituição.

Este procedimento pode ser realizado por um profissional da instituição que tenha acesso a estes documentos podendo ser a diretora ou pedagoga da instituição.

Solução 3 – Rede Social (*facebook*)

Para implementar essa proposta seria necessário realizar uma pesquisa com as famílias, perguntando se possuem a rede social em questão, no caso o *facebook*⁴, e se acham interessante e aceitariam participar desta rede, em caso afirmativo a pessoa informaria o nome do seu perfil para ser adicionado. É interessante que as pessoas interessadas em participar delimitem qual é o objetivo da rede social através de uma reunião e também façam o registro de tal utilização no Regimento da instituição.

Através da rede social é possível divulgar informações, interagir (trocar ideias e informações) e também mobilizar, é possível divulgar outros *links* para a participação da comunidade, sendo portanto, um meio de divulgação de outros processos. Nesse meio haverá a divulgação do Jornal do Conselho, do *link* e *QR code* do PPP e Regimento, mapa mental dos canais de comunicação e participação, entre outros.

O *facebook* é uma ferramenta de comunicação bidirecional que contempla a interação de diversos sujeitos no mesmo meio e devido a essa dinâmica é necessário que haja pessoas responsáveis por acompanhar as postagens, a sugestão é de no mínimo três pessoas fiquem responsáveis. Em uma reunião com a equipe e também com os Conselheiros poderia ser questionado quem possui interesse em fazer este acompanhamento.

³ Link para acesso a Adobe ID: < <https://helpx.adobe.com/manage-account/kb/account-password-sign-help.html>>. Acesso em: 16 fevereiro de 2019.

⁴ Link para acesso do *facebook*: <<https://www.facebook.com/>>. Acesso em: 16 fevereiro de 2019.

Solução 4 – Jornal do Conselho

Nas reuniões do Conselho uma pessoa ficará responsável por digitar, colocar em formato PDF e depois divulgar as informações das reuniões do Conselho, decisões tomadas, pautas discutidas, entre outros. A divulgação desse jornal eletrônico será realizada no grupo de *whatsapp* do grupo de funcionários, na rede social da instituição e uma versão será anexada no Mural de Informações.

Haverá edições do jornal após reunião do Conselho, quando estiver acontecendo ou para acontecer processos importantes e informações que impactem na gestão da instituição, entre elas já pode-se citar: data e local das próximas reuniões, levantamento de informações, pautas sugeridas, entre outros.

Solução 5 - Ferramenta para sugestão de agenda (pauta) do Conselho

Essa ferramenta irá receber a sugestão temas e questões para a agenda (pauta) da reunião do Conselho enviados pela comunidade educacional, temas quais são escolhidos Conselheiros tendo como critérios: importância e urgência.

Aqui serão propostos dois meios de comunicação – tradicional e digital - com a finalidade de não deixar de contemplar pessoas que tem afinidade com somente ou outro meio, bem como, a hipótese de nem todos terem acesso aos meios digitais deve ser considerada. Como meio digital será criado um *e-mail* do Conselho para o recebimento e também respostas das sugestões. O meio tradicional é uma caixa (urna) com a devida identificação, com a disposição de matérias para escrever a sugestão. Os responsáveis por verificar e também responder as mensagens serão os Conselheiros. As mensagens por *e-mail* são passíveis de retorno, já a caixa somente se o emissor deixar sua identificação e meio para contato.

A análise das sugestões de pauta serão acontecerá na reunião do Conselho, se for de real urgência será discutida nesta reunião, caso não, os Conselheiros irão verificar a possibilidade de discussão na próxima, caso a sugestão seja pertinente, mas, não caiba para discussão no momento a mesma será anotada pelos Conselheiros em Ata também nos Cadernos. A divulgação das pautas sugeridas será realizada no Jornal.

Solução 6 – Ferramenta de Consulta

A consulta realizada pelo Conselho poderá ser através de questões abertas e fechadas e também votações. Como ferramentas de consulta são propostos dois meios de comunicação: tradicional e digital.

Como meio digital são sugeridas ferramentas gratuitas online de pesquisa e também o *facebook*. Como ferramentas gratuitas disponíveis recorrentes na web temos: *survey monkey*⁵, *type form*⁶, *survio*⁷, entre outras. Um dos aplicativos verificados o *survey monkey* possibilita a elaboração de um questionário com perguntas abertas e fechadas que podem ser encaminhadas por *e-mail*, *link*, publicado em redes sociais, compartilhado em *messenger*, entre outras opções. Nessas ferramentas as respostas vão direto ao emissor da mensagem, sendo algo mais restrito. Já a utilização do *facebook* para realizar a consulta de opinião os participantes ficam mais expostos, pois, todos podem visualizar o conteúdo postado.

Como meio tradicional, poderá ser feita a consulta através do envio da questão nas agendas, neste caso os professores das turmas ficariam responsáveis por encaminhar as respostas à secretaria e a mesma à encaminharia ao Conselho.

Solução 7 – Ouvidoria

Para a Ouvidoria - meio de registro de sugestões, reclamações e elogios - são propostos dois tipos de comunicação: tradicional (físico) - com a disponibilização de uma urna devidamente identificada como ouvidoria com papel e caneta e o meio digital - *e-mail* da Ouvidoria. Quem irá criar o *e-mail* e acompanhar o recebimento das mensagens da ouvidoria é a direção, a qual poderá dar resposta ao emissor no mesmo canal ou poderá solicitar uma conversa direta com ele. As questões que a direção achar pertinentes poderão ser repassadas ao Conselho.

4.1.2 Recursos

⁵ Ferramenta de questionário online. Disponível em: <<https://pt.surveymonkey.com/>>. Acesso em: 16 fevereiro 2019.

⁶ Ferramenta de questionário online. Disponível em: <<https://www.typeform.com/>>. Acesso em: 16 fevereiro 2019.

⁷ Ferramenta de questionário online. Disponível em: < <https://www.survio.com/br/>>. Acesso em: 16 fevereiro 2019.

- Pessoal: Para a realização de tais propostas envolverá 14 pessoas aproximadamente: direção, pedagoga, secretária, Conselheiros sendo necessário um número aproximado de oito pessoas, e três pessoas para o acompanhamento do *facebook*.
- Material: Será utilizado o material que a instituição possui: papel sulfite, papel foto, caneta, computadores, impressora, tinta para impressão, caixas (urnas). E ferramentas online: *facebook*, *QR code*, *survio*, *e-mail*, entre outros.
- Financeiro: Caso haja a necessidade da compra de material, a fim de repor o estoque da instituição.

4.1.3 Resultados esperados

Os resultados esperados são: ampliação da divulgação das informações e decisões da instituição, aumentando desta forma a transparência nos processos; ampliação do conhecimento por parte da comunidade educacional sobre a condução da gestão na instituição; ampliação da comunicação entre membros do Conselho e comunidade educacional; e aumento da participação da comunidade na condução da gestão.

4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Na utilização da rede social como instrumento de comunicação pode ocorrer de postagens ofensivas e antiéticas, o que foge do objetivo da proposição da ferramenta. Caso isto ocorra as postagens deverão ser excluídas pelos responsáveis em acompanhar a rede social, e a fim de esclarecer a situação e também prestar orientações ao emissor da mensagem considerada ofensiva será repassada a situação para direção e também para o Conselho.

A utilização dos canais de comunicação proposto é uma nova organização, sendo assim, o hábito de utilizá-los é algo que deverá ser incentivado dentro da própria instituição e através dos próprios canais. Contudo, há a possibilidade de alguns meios de comunicação não serem efetivos, nesse caso será necessário discutir com a comunidade educacional a possibilidade da implementação de outro meio de comunicação que atenda sua necessidade.

5 CONCLUSÃO

A gestão democrática é entendida enquanto um processo de condução da instituição pensado coletivamente com a participação de representantes de diversos segmentos. As decisões coletivamente tomadas devem ser construídas através do diálogo e alteridade, buscando uma gestão para todos respeitando inclusive as minorias, o que prevalece, portanto, é a força do argumento em prol da coletividade, sendo respeitadas também as normas coletivamente construídas (SOUZA, 2009).

A gestão democrática se efetiva com a participação ativa dos sujeitos envolvidos, os quais devem discutir problemas, pensar em soluções, planejar, implementar, avaliar, entre outros processos necessários para a condução da instituição, sendo uma postura ativa e não passiva (GRACINDO, 2009; SOUZA, 2009).

São considerados princípios democráticos: a participação efetiva dos envolvidos a qual foi acima citada, a autonomia que é a liberdade para criar suas próprias normas, a transparência que remete a ideia de público no sentido do acesso a informações e também a condução da instituição e, o pluralismo entendido enquanto o respeito e contemplação de ideias e participação de sujeitos de diversos segmentos da instituição (ARAÚJO, 2000 *apud* GRACINDO, 2009).

Com base no referencial teórico levantado percebe-se que a gestão democrática é algo construído, havendo princípios democráticos que devem permear e conduzir seus processos. A condução da gestão com processos mais próximos da democracia contempla a construção de um ambiente propício à ela, o qual é de receptividade, de senso de coletividade e de abertura ao diálogo (SOUZA, 2009).

Nesse sentido as ferramentas comunicativas vêm a somar e possibilitar um espaço maior de participação da comunidade na condução da instituição, contribuindo para a participação cidadã, bem como, para propiciar uma maior interação (diálogo) de forma geral na instituição contemplando os diversos segmentos que possui.

Entende-se que as ferramentas comunicativas aliadas a processos e princípios democráticos enquanto importantes mecanismos para a implementação da gestão democrática, que podem não só possibilitar, mas, também potencializar a

participação da comunidade, podendo desta forma serem consideradas ferramentas de gestão democrática e participativa.

As ferramentas comunicativas: Mural de informações, Divulgação online dos documentos PPP e Regimento através de *QR Code* e *link*, Jornal do Conselho, *Facebook* da instituição, Ferramenta para sugestão de agenda (pauta) do Conselho, Ferramenta de Consulta do Conselho e Ouvidoria, foram propostas com o intuito de fornecer informação, promover uma maior interação e também participação da comunidade educacional na condução da gestão da instituição.

O trabalho de pesquisa sobre gestão democrática e ferramentas comunicativas não esgota aqui seu conhecimento, as ferramentas comunicativas propostas tiveram como o objetivo solucionar e/ou amenizar as questões verificadas, contudo, há a possibilidade destas não atenderem a complexidade da questão, sendo assim seria pertinente a pesquisa de outras ferramentas comunicativas e até mesmo de estratégias que contribuíssem para a gestão democrática e participativa em outros contextos. Outra questão interessante para a continuidade do trabalho seria investigar os motivos da baixa participação da comunidade na condução da gestão, e com apropriação de tal informação repensar em estratégias para ampliá-la.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, A. C. de. **A gestão democrática e os canais de participação dos estudantes**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 253-266, jan./jun. 2009. Disponível em: <<http://retratosdaescola.emnuvens.com.br/rde/article/viewFile/116/305>>. Acesso em: 26 dezembro de 2018.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 03 janeiro 2019.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em: 03 janeiro 2019.

CASTRO, A. T. K. A.; CASTRO, É. A. **Redes Sociais como ferramenta de uma gestão escolar democrática**. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/4119>>. Acesso em: 27 outubro de 2018.

CURITIBA. Diretrizes Curriculares para a Educação Municipal de Curitiba. Volume 2 – Educação Infantil. Curitiba, 2006. Disponível em: <<http://www.cidadedoconhecimento.org.br/cidadedoconhecimento/downloads/arquivos/3009/download3009.pdf>>. Acesso em: 29 janeiro 2019.

CURITIBA. Lei nº 14.681, de 24 de junho de 2015. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2015/1469/14681/lei-ordinaria-n-14681-2015-aprova-o-plano-municipal-de-educacao-pme-da-cidade-de-curitiba?q=gest%C3%A3o+democr%C3%A1tica>>. Acesso em: 23 dezembro de 2019.

CURITIBA. Lei nº 12.090, de 19 de dezembro de 2006a. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/pr/c/curitiba/lei-ordinaria/2006/1209/12090/lei-ordinaria-n-12090-2006-dispoe-sobre-a-organizacao-do-sistema-municipal-de-ensino-sismen?q=gest%E3o%20democr%E1tica>>. Acesso em: 23 dezembro de 2018.

GRACINDO, R. V. **O gestor escolar e as demandas da gestão democrática Exigências, práticas, perfil e formação**. Revista Retratos da Escola, Brasília, v. 3, n. 4, p. 135-147, jan./jun. 2009. Disponível em: <http://www.cnte.org.br/images/stories/2012/revista_retratosdaescola_04_2009_o_gestor_escolar.pdf>. Acesso em: 24 dezembro de 2018.

JUNIOR, A. B. F. et al. **A eficácia da comunicação nas organizações**. Caderno Organização Sistêmica| vol.3 n.2 | jul/dez 2013. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:w5GjkHC_NM0J:https://www.uninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/cadernoorganizacao sistemica/article/download/296/114+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br&client=firefox-b-ab>. Acesso em: 05 janeiro 2019.

PONTES, K. E. G. P. B. Comunicação externa como ferramenta organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia. Monografia de Licenciatura em Ciências da Comunicação. Universidade Jean Piaget de Cabo Verde. Cabo Verde, 2012. Disponível em: <<https://core.ac.uk/download/pdf/38682668.pdf>>. Acesso em: 06 janeiro 2019.

SALLES, H. M. **Gestão democrática e participativa**. 3 ed. Florianópolis, Departamento de Ciências da Administração/UFSC, Brasília, CAPES /UAB, 2014.

SILVA, S. P. da. **Graus de participação democrática no uso da Internet pelos governos das capitais brasileiras**. Opinião Pública, Campinas, Vol. XI, nº 2, Outubro, 2005, p. 450-468. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/op/v11n2/26422.pdf>>. Acesso em: 28 dezembro 2018.

SME. CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL VILA VITÓRIA. **Projeto Político Pedagógico**. Curitiba (PR), Secretaria Municipal de Educação de Curitiba, 2016.

SME. CENTRO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO INFANTIL VILA VITÓRIA. **Regimento**. Curitiba (PR), Secretaria Municipal de Educação de Curitiba, 2016a.

SOUZA, Â. R. de. **Explorando e construindo um conceito de gestão democrática**. Educação em Revista | Belo Horizonte | v.25 | n.03 | p.123-140 | dez. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/edur/v25n3/07.pdf>>. Acesso em: 01 de janeiro de 2019.

TERRA, C. F. 173 f. **Comunicação corporativa digital: o futuro das relações públicas na rede**. Dissertação de mestrado. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

WENDLER, C. C. **Conselhos Escolares na Educação Infantil: a experiência de Curitiba**. Associação Nacional de Política e Administração da Educação - ANPAE, 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/CintiaCaldonazoWendler_res_int_GT4.pdf>. Acesso em: 28 outubro de 2018.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS (Coord.), Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS, Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em 24 fevereiro 2019.

APÊNDICE 1 - ENTREVISTA COM CONSELHEIROS

Itens sobre a gestão:

1) Como funciona a gestão democrática na instituição?

Itens sobre canais de acesso e comunicação:

2) Quais são os meios de comunicação interna da instituição?

3) Quais são os meios de comunicação externa da instituição (instituição e comunidade)?

4) Quais são as ferramentas (meios/formas) de comunicação que mais influenciam na gestão democrática na instituição?

Itens sobre Conselho:

5) Como são tomadas as decisões nas reuniões do Conselho?

6) Como são realizados os registros das reuniões do Conselho?

7) Como são divulgadas as decisões?

8) Com relação às decisões do Conselho são utilizados instrumentos de captação (levantamento) de informações com a equipe docente e comunidade?

Itens sobre acesso a documentação PPP, Regimento:

9) Qual a forma de acesso a documentação PPP e regimento da instituição?

Itens sobre a participação da comunidade (família)?

10) Como é a participação da família na instituição?

11) Classifique a participação da família com relação à:

Festividades:

() Alta () Regular () Baixa () Inexistente

Apresentação dos materiais pedagógicos:

() Alta () Regular () Baixa () Inexistente

Avaliação dos parâmetros e indicadores de qualidade:

() Alta () Regular () Baixa () Inexistente

Reuniões de tomada de decisão e/ou interesse para ter conhecimentos dos resultados desta:

() Alta () Regular () Baixa () Inexistente

Acesso a documentos: PPP e Regimento:

() Alta () Regular () Baixa () Inexistente

Itens sobre principais meios de comunicação pessoal utilizados:

12) Informe quais são os principais meios de comunicação que utiliza, ao lado assinale a frequência que geralmente os acessa:

() telefone frequência: _____

() *e-mail* frequência: _____

() *whatsapp* frequência: _____

() redes sociais qual? _____ frequência: _____

() outros frequência: _____

() outros frequência: _____

() outros frequência: _____

APÊNDICE 2 - ENTREVISTA COM DIREÇÃO

- 1) Como é a estrutura de gestão democrática da instituição?

APÊNDICE 3 - COMUNICADO DE DESENVOLVIMENTO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO À INSTITUIÇÃO



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
DEPARTAMENTO DE ENFERMAGEM
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA, GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL E
GESTÃO DA SAÚDE UAB/PNAP/UFPR
(Modalidade a Distância)

De: Curso de Especialização Gestão Pública Municipal - UFPR
Para: Prefeitura Municipal de Curitiba

Informamos para os devidos fins que o(a) discente Amanda Kathryn Hinkeldei, matriculado(a) no curso de especialização a distância da UFPR, Gestão Pública Municipal, está desenvolvendo TCC orientado pelo(a) professor(a) Ananda Silva Singh, intitulado Gestão democrática: canais de acesso, comunicação e participação. Esse TCC ocorrerá na instituição Prefeitura Municipal de Curitiba e tem como prerrogativa o desenvolvimento de uma proposta de intervenção e não uma pesquisa científica. Na maioria dos casos, os dados utilizados serão coletados de dados secundários (tais como relatórios, atas, site governamentais etc) e não há intenção de que os trabalhos sejam publicados em periódicos de cunho científico. Desta forma, não há necessidade de que o projeto seja submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa. A coordenação do curso sugere que, ao final do TCC, ele seja entregue à instituição para seu conhecimento e possível implantação.

A disposição para maiores esclarecimentos.

Fernanda Salvador Alves

FERNANDA SALVADOR ALVES

Coordenadora do Curso de Gestão Pública Municipal turma 2017-2019

Daivanda

Divisão CMEI Vila Ribeira

APÊNDICE 4 - AUTORIZAÇÃO PARA OBTENÇÃO DE DADOS

Curitiba, 25 de fevereiro de 2019

À Sra. Evelize Anne Laurindo

Diretora do CMEI Vila Vitória – Prefeitura Municipal de Curitiba/PR

AUTORIZAÇÃO

Solicito autorização da direção do CMEI Vila Vitória localizado no município de Curitiba/PR para obter dados para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso de **Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da Universidade Federal do Paraná (UFPR)**.

O trabalho busca propor ferramentas comunicativas que contribuam para a gestão democrática e participativa na instituição, e para o levantamento das informações serão necessárias entrevistas com Conselheiros da instituição.

Ressalto que todos os resultados e dados serão utilizados somente para o referido trabalho de conclusão de curso, não podendo serem divulgados sem expressa autorização do representante da instituição e da Secretaria que a representa.

Certa de Vossa colaboração, desde já agradeço e permaneço à disposição.

Atenciosamente,


Amanda Kathryn Hinkeldei

Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública Municipal da
Universidade Federal do Paraná


Direção CMEI Vila Vitória