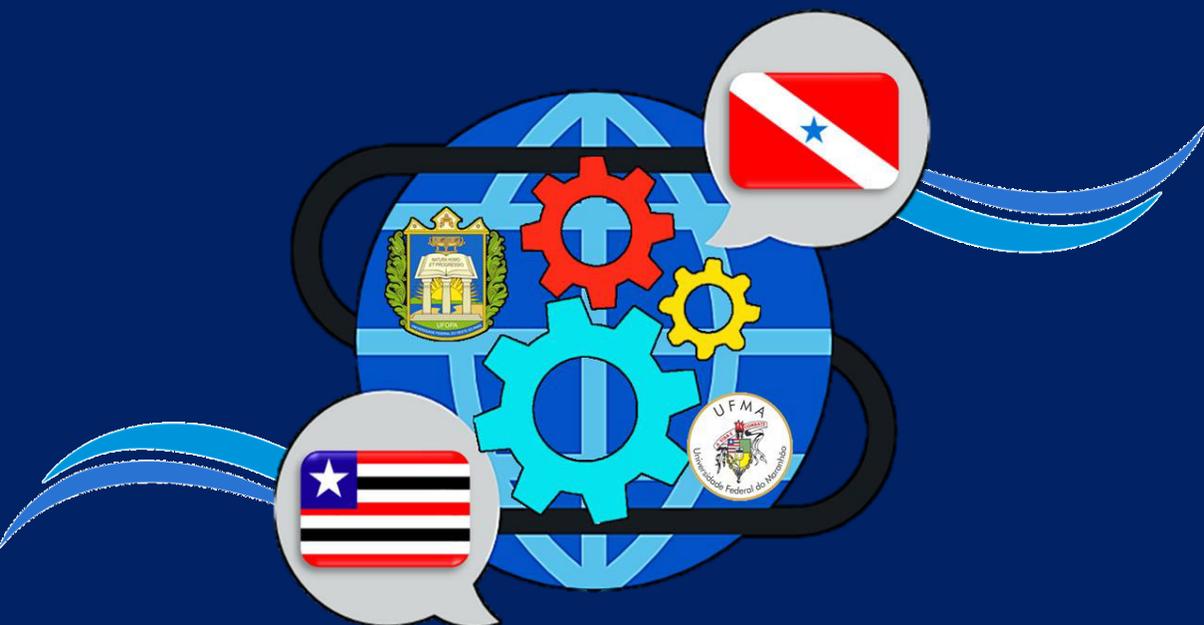


Lucas de Vasconcelos Soares
Everton de Pádua Almeida
Lílian Aquino Oliveira



AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL:

Estudo comparativo da rede pública de educação
de São Luís – Maranhão e Óbidos – Pará



© 2023 Edição brasileira
by RFB Editora
© 2023 Texto
by Autor
Todos os direitos reservados

RFB Editora

CNPJ: 39.242.488/0001-07

www.rfbeditora.com

adm@rfbeditora.com

91 98885-7730

Av. Governador José Malcher, nº 153, Sala 12, Nazaré, Belém-PA,
CEP 66035065

Editor-Chefe

Prof. Dr. Ednilson Souza

**Diagramação, revisão de texto e
capa**

Autores

Bibliotecária

Janaina Karina Alves Trigo Ramos

Produtor editorial

Nazareno Da Luz

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)



T255

As Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – Maranhão e Óbidos – Pará / Lucas de Vasconcelos Soares –Belém: RFB, 2023.

Outros

Everton de Pádua Almeida

Lílian Aquino Oliveira

16 x 23 cm

Livro em pdf.

ISBN 978-65-5889-600-5

DOI 10.46898/rfb.01f4b695-26ac-40ce-b2e5-4d065b4e7ad6

1. Educação. I. Soares, Lucas de Vasconcelos II. Título.

CDD 370

Índice para catálogo sistemático

I. Educação.

Lucas de Vasconcelos Soares
Everton de Pádua Almeida
Lílian Aquino Oliveira

**AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
NA GESTÃO EDUCACIONAL:**

Estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – Maranhão e
Óbidos – Pará

RFB Editora
2023

Dedicamos esta obra a Deus pela sabedoria concedida no processo de sua materialização, aos nossos familiares por incondicional apoio, aos profissionais gestores por suas contribuições na pesquisa, à Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa) pela oportunidade de realização deste trabalho e à Universidade Federal do Maranhão (UFMA) pela parceria estabelecida.

(Os autores)

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Imagem 1 – Visão área do CE Estadual Benedito Leite em São Luís/MA | 18 |
| Imagem 2 – Frente do CE Estadual Prof. Fernando Perdigão em São Luís/M | 19 |
| Imagem 3 – Frente da UEB Municipal Justo Jansen em São Luís/MA | 20 |
| Imagem 4 – Frente da UEB Municipal Luís Serra em São Luís/MA | 21 |
| Imagem 5 – Prédio da Semed em São Luís/MA | 21 |
| Imagem 6 – Frente da Escola Municipal José Veríssimo em Óbidos/PA | 22 |
| Imagem 7 – Frente da Escola Municipal Raimundo Cardoso em Óbidos/PA | 23 |
| Imagem 8 – Frente da Escola Estadual Prof. Maurício Hamoy em Óbidos/PA | 24 |
| Imagem 9 – Frente da Escola Estadual São José em Óbidos/PA | 24 |
| Imagem 10 – Prédio da 7ª URE em Óbidos/PA | 25 |
| Imagem 11 – Prédio da Semed em Óbidos/PA | 26 |
| Imagem 12 – Gestores em São Luís utilizando os recursos tecnológicos | 62 |
| Imagem 13 – Equipamentos das escolas com localização central em São Luís | 69 |
| Imagem 14 – Equipamentos das escolas com localização periférica em São Luís | 70 |
| Imagem 15 – Equipamentos das escolas com localização central em Óbidos | 71 |
| Imagem 16 – Equipamentos das escolas com localização periférica em Óbidos | 72 |
| Imagem 17 – Equipamento de vigilância na sala de um gestor em Óbidos | 73 |
| Imagem 18 – Recurso tecnológico da Lousa Digital em uma escola de Óbidos | 74 |
| Imagem 19 – Protestos na Semed/São Luís por erro em sistema de matrícula | 84 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Representação dos lócus da pesquisa realizada em São Luís e em Óbidos no ano de 2019 | 17 |
| Quadro 2 – Perfil Profissional dos entrevistados no município de São Luís/MA | 49 |
| Quadro 3 – Perfil Profissional dos entrevistados no município de Óbidos/PA | 50 |
| Quadro 4 – Representação do ano do último aperfeiçoamento dos entrevistados na área da gestão educacional | 52 |
| Quadro 5 – Representação do quantitativo de recursos/equipamentos existentes nas escolas em São Luís/MA e Óbidos/PA | 65 |

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

| | |
|---------|---|
| CE | Centro de Ensino |
| EAD | Educação a Distância |
| Eniac | <i>Electronic Numerical Integrator and Computer</i> |
| IDEB | Índice de Desenvolvimento da Educação Básica |
| IDH | Índice de Desenvolvimento Humano |
| IFPA | Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará |
| LDB | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional |
| MA | Maranhão |
| MEC | Ministério da Educação. |
| PA | Pará |
| PBLE | Programa Banda Larga na Escola |
| PDDE | Programa Dinheiro Direto na Escola |
| PNE | Plano Nacional de Educação |
| PPC | Projeto Pedagógico do Curso |
| Proinfo | Programa Nacional de Tecnologia Educacional |
| Seduc | Secretaria de Estado de Educação |
| Semed | Secretaria Municipal de Educação |
| SIAEP | Sistema Integrado de Administração de Escolas Públicas |
| SIGE | Sistema de Gestão Escolar |
| SIIG | Sistema Integrado de Informações Gerenciais |
| Simae | Sistema Municipal de Avaliação Educacional |
| Sislame | Sistema Municipal de Administração e Controle Escolar |
| TICs | Tecnologias de Informação e Comunicação |
| TV | Televisão |
| UEB | Unidade de Educação Básica |
| UFMA | Universidade Federal do Maranhão |
| Ufopa | Universidade Federal do Oeste do Pará |
| UFPA | Universidade Federal do Pará |
| URE | Unidade Regional de Ensino |
| USB | <i>Universal Serial Bus</i> |
| WEB | <i>World Wide Web</i> |

SUMÁRIO

| | |
|--|------------|
| Apresentação | 9 |
| <i>Lucas de Vasconcelos Soares</i> | |
| <i>Everton de Pádua Almeida</i> | |
| <i>Lílian Aquino Oliveira</i> | |
| I – Estabelecendo diálogos: percursos e realidades: | 11 |
| Interesse e relevância sobre o tema | 12 |
| Procedimentos metodológicos adotados | 13 |
| As realidades educacionais contempladas | 15 |
| II – Gestão Educacional e Tecnologias de Informação e Comunicação: contextos históricos, culturais e sociais: | 27 |
| O constructo histórico da Gestão Educacional | 29 |
| O desvelar das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil | 32 |
| III – A inserção das Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: políticas indutoras e seus desafios: | 39 |
| Dimensionamentos legais e normativos estruturantes | 44 |
| IV – A combinação TICs e Gestão Educacional: práticas, percepções e discrepâncias: | 49 |
| O que pensam os gestores educacionais? Uma questão de opinião e decisão | 53 |
| Implementação e operacionalização das TICs nos processos de gestão educacional: equipamentos, aplicativos e ferramentas administrativas e sistemas on-line | 62 |
| As TICs como otimizadoras dos processos de gestão: indicações e controvérsias | 87 |
| V – Aproximações, vivências e novas investigações: passado, presente e futuro no centro do debate | 91 |
| Referências | 96 |
| Anexos | 103 |
| Sobre os autores | 107 |

APRESENTAÇÃO

As Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – Maranhão e Óbidos – Pará é resultado de um trabalho de conclusão (ALMEIDA; SOARES, 2019), no âmbito do Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa), Campus de Óbidos. O estudo contemplou investigações na rede municipal e estadual de duas realidades educacionais: São Luís (MA) e Óbidos (PA). A primeira realidade – São Luís (MA) – é resultante da experiência e plano de trabalho, desenvolvido por um dos autores, no Programa de Mobilidade Acadêmica Externa Temporária Nacional – Edital Nº 82/2018 da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (Proen) da Ufopa – com atuação investigativa no município de São Luís em parceria com a Universidade Federal do Maranhão (UFMA). No segundo *locus* – Óbidos (PA) – realizou-se a mesma pesquisa no sentido de comparar tais contextos no que tange à aplicabilidade das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) na Gestão Educacional de instituições e órgãos gestores da educação municipal e estadual como possibilidade de otimização de processos.

Reúne um conjunto de experiências, percepções e constatações em torno do tema, refletindo como as TICs têm sido aplicadas nos processos de gestão educacional no âmbito dos contextos investigados, perpassando a compreensão de gestores e dirigentes, municipais e estaduais, acerca da importância desta aproximação frente à melhoria das atividades cotidianas, bem como a sinalização de desafios, ausências e inoperâncias postas nos percursos. Indicativos estes que podem auxiliar na produção de novos dados e investigações sobre o tema, principalmente, com inserção no contexto amazônico brasileiro, ampliando as discussões com ênfase no desenvolvimento tecnológico em setores sociais diversos, incluindo as escolas.

A obra encontra-se dividida em cinco (5) capítulos: no primeiro, realiza-se a apresentação do tema, delimitação do objeto de estudo e dos procedimentos utilizados para desenvolvimento da pesquisa, acrescido da sistematização dos *locus* investigados; o segundo e terceiro capítulo estabelece discussões teóricas e político-normativas sobre o surgimento e validação das TICs na educação e, principalmente, na gestão educacional; já o quarto capítulo enfatiza, a partir das investigações realizadas, como tem ocorrido a inserção das TICs na gestão educacional de São Luís (MA) e Óbidos (PA); e, por fim, o quinto capítulo sinaliza um

movimento de reflexão sobre a viabilidade das TICs como otimização dos processos na gestão educacional, indicando os principais desafios e vicissitudes detectados.

Ao organizarmos este livro, acreditamos estar contribuindo na melhoria das atividades e reflexões cotidianas que envolvem a prática dos gestores e de suas relações com a comunidade educacional, bem como possibilitando aos estudantes, professores e pesquisadores contemplarem um trabalho crítico-reflexivo sobre um tema pouco explorado em nossa região. Com a respectiva obra é possível incentivar os leitores na formulação de novos estudos referentes à temática, a qual se torna necessária mediante o contexto societário tecnológico instalado atualmente. Almeja-se que os resultados apresentados possam despertar um olhar crítico e atencioso para compreensão dos desafios que envolvem as instituições educacionais na contemporaneidade.

Desejamos uma proveitosa e significativa leitura.

Lucas de Vasconcelos Soares

Everton de Pádua Almeida

Lilian Aquino Oliveira

I

ESTABELECENDO DIÁLOGOS: PERCURSOS E REALIDADES

Apresentada como Trabalho de Conclusão de Curso sob o título “*A aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – MA e Óbidos – PA*”, a presente investigação buscou discutir a aplicabilidade das Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs na Gestão Educacional como possibilidade de otimização de processos (ALMEIDA; SOARES, 2019). Para tanto, por meio de um estudo comparativo, envolveu duas realidades distintas: o município de São Luís no Estado do Maranhão (MA), localizado na região nordeste do país, e o município de Óbidos no Estado do Pará (PA), situado na região norte.

O estudo teve como objetivo geral “*Investigar como ocorre a aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão educacional nos municípios de São Luís no Estado do Maranhão e em Óbidos no Estado do Pará, a fim de comparar as duas realidades mediante os resultados apresentados*”. São objetivos específicos: a) Conhecer a opinião dos gestores e diretores de ensino da rede pública estadual e municipal sobre a aplicação de TICs aos processos de gestão educacional; b) Identificar as TICs aplicadas na gestão educacional nos municípios de São Luís (Maranhão) e em Óbidos (Pará); c) Relacionar a aplicação de TICs à otimização dos processos de gestão educacional; d) Comparar as duas realidades investigadas, a fim de verificar como ocorre a aplicação das TICs nos processos de gestão educacional.

A pesquisa voltou-se sobre as seguintes indagações: *Como as Tecnologias de Informação e Comunicação são aplicadas na gestão educacional nos municípios de São Luís (MA) e em Óbidos (PA) e quais as diferenças e semelhanças dessa aplicação? O que pensam os gestores da rede pública sobre a aplicação de TICs nos processos de gestão? Quais são as TICs aplicadas nas realidades investigadas? Como as TICs aplicadas auxiliam na otimização dos processos de gestão?*

Tais questionamentos apoiaram-se nas hipóteses de que: I. Não existem TICs disponíveis que podem ser incluídas na gestão educacional dos municípios de São Luís (MA) e Óbidos (PA); II. Existem TICs disponíveis que podem ser incluídas na gestão educacional das realidades investigadas, porém, não são utilizadas; III. Existem TICs disponíveis que podem ser incluídas na gestão educacional dos municípios do estudo, e são utilizadas.

Interesse e relevância do tema

O interesse de pesquisa surgiu durante a participação de um dos autores no Programa de Mobilidade Acadêmica Externa Temporária Nacional, regularizado pelo Edital Nº 82/2018 sob a responsabilidade da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação – PROEN da Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, realizado no município de São Luís – MA no ano de 2019, em parceria com a Universidade Federal do Maranhão – UFMA (SOARES; OLIVEIRA, 2019). Partindo-se dessa primeira investigação e pelo interesse dos autores pelas discussões em torno da gestão educacional, optou-se pela realização da mesma pesquisa em Óbidos – PA a fim de comparar as duas realidades no que tange ao tema central.

De um lado, houve a convergência do estudo já realizado (SOARES; OLIVEIRA, 2019) e, de outro, buscou-se analisar o contexto local, investigando sobre o tratamento disposto às TICs no campo da gestão educacional. Com isso, além da possibilidade de aprimoramento das práticas investigadas, bem como o desvelar do uso de tais instrumentos tecnológicos, tornou-se possível, pela investigação realizada, confrontar as duas realidades em termos da usuabilidade de tais recursos a fim de racionalizar os processos de gestão educacional e, a partir disso, auxiliar o trabalho do gestor frente às tarefas sobrepostas ao seu exercício profissional, aliado as inúmeras problemáticas que se instauram no chão dos espaços educacionais. De certa forma, a comparação permitiu a indicação de possibilidades de uma realidade para a outra, na tentativa de equacionar os problemas pelo uso eficaz das Tecnologias de Informação e Comunicação.

Ainda que se trate de uma pesquisa desenvolvida em duas realidades, aparentemente, distintas, buscou-se aproximá-las em termos comparativos no que tange a usuabilidade das TICs nos processos de gestão educacional a fim de otimizar o trabalho realizado. Tudo isso, na tentativa de incorporar novas possibilidades para um melhor uso dos recursos tecnológicos disponíveis, visando assim, impulsionar as práticas de gestão, tornando-as mais inclusivas, democráticas e significativas a todos os envolvidos.

No que tange à relevância agregada ao estudo, destaca-se a possibilidade de desenvolvimento acadêmico-profissional, ampliação de novos estudos e produções científicas sobre o tema e indicativos de movimentos de adequação e/ou melhoria na implementação das políticas educacionais. Além disso, desenvolver uma pesquisa desta natureza significa validar o compromisso das universidades públicas, e de seus agentes (estudantes), com a melhoria dos processos, relações e dinâmicas sociais.

Procedimentos metodológicos adotados

A pesquisa realizada é a de campo, de abordagem qualitativa, conforme defendida por Oliveira (2008), com caráter comparativo, na qual buscou-se estabelecer comparações entre as duas realidades investigadas – a gestão educacional em São Luís – MA e em Óbidos – PA, tanto em áreas centrais como em áreas periféricas dos dois municípios. Assim, no campo prático, a abordagem qualitativa torna-se importante, já que tende a proporcionar aos pesquisadores o conhecimento sobre a “real relação entre teoria e prática, oferecendo ferramentas eficazes para a interpretação das questões educacionais” (OLIVEIRA, 2008, p. 16).

Optou-se pela empírica, visto que, permitiu o confronto entre duas realidades a partir da verificação da prática encontrada, possibilitando a inserção no campo de observação para análise e comparações sobre o problema investigado, ancorando-se na pesquisa bibliográfica, cuja finalidade é fundamentar teoricamente as experiências realizadas no decorrer do estudo e na sustentação dos resultados e conclusões da investigação. Logo, a pesquisa empírica foi utilizada com “o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 186).

O *locus* da pesquisa deu-se em duas diferentes realidades: o contexto educacional dos municípios de São Luís (MA) e Óbidos (PA), de forma que tornou-se possível compará-las. Para isso, nos dois contextos investigados contemplou-se a seguinte distribuição: quatro (4) escolas da rede pública estadual e municipal, sendo: duas (2) instituições com localização central e outras duas (2) com localização periférica. Ao término da pesquisa, o estudo envolveu um total de oito (8) escolas investigadas. Soma-se a estas, a participação dos órgãos educacionais selecionados de cada município: a Secretaria de Estado de Educação – Seduc, representada pelas Unidades Regionais de Ensino – URE, e a Secretaria Municipal de Educação – Semed.

O contexto socioespacial, fortemente empregado na comparação das realidades, se justifica para a verificação se o fator geográfico possui alguma relação com a disponibilidade ou escassez das TICs nos espaços educacionais. Para isso, o estudo englobou instituições com localização central, situada em meio a condições mais propícias de funcionamento, e também, com localização periférica, inseridas em espaços deficitários, com precárias formas de acesso

aos direitos constitucionais fundamentais, fator que eleva a conjuntura de desigualdades sociais.

Aportando-se no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Pedagogia da Ufopa/Campus de Óbidos, realizou-se “estudo teórico-prático a respeito dos recursos computacionais aplicados na educação (aplicativos, internet, multimídia e outros)”, analisando e comparando “experiências em curso” (PPC do Curso de Pedagogia/Óbidos, 2018, p. 86) no nordeste e no norte do Brasil, em áreas periféricas e centrais, englobando instituições escolares e gestoras da educação estadual e municipal, tendo como critério de seleção a aproximação de características educacionais (quantitativo de alunos, níveis e modalidades de ensino ofertadas) e geográficas entre elas.

Dentre os participantes da pesquisa, o estudo envolveu oito (8) gestores de escolas da rede pública estadual e municipal e três (3) diretores de órgãos educacionais, sendo um (1) estadual e dois (2) municipais, cujas participações são de grande importância, pois, pelas visões e práticas apresentadas tornou-se possível verificar como ocorre a aplicação das TICs na gestão educacional dos municípios investigados, permitindo a comparação.

Das técnicas de coleta de dados utilizadas, realizou-se: aplicação de entrevistas semiestruturadas, entre 40 a 50 minutos, aos onze (11) sujeitos da pesquisa, com a finalidade de fazer o levantamento de informações/percepções sobre o tema proposto, o que possibilitou conhecer a prática dos gestores educacionais e sua relação com as TICs, visto que, esse tipo de técnica possibilita ao pesquisador “acrescentar uma questão não prevista, dependendo das respostas dos respondentes” (OLIVEIRA, 2008, p. 12); e observação participante, o que permitiu a verificação sobre a usabilidade de TICs nos processos de gestão, sendo possível imergir “no mundo dos sujeitos observados, tentando entender o comportamento real dos informantes, suas próprias situações e como constroem a realidade em que atuam” (OLIVEIRA, 2008, p. 8). Logo, os dados obtidos são de natureza primária, pois, os mesmos foram coletados em sua fonte inicial.

Ao que se refere à organização dos dados, estes foram sistematizados em categorias, a saber: a) opinião dos gestores sobre a aplicação de tecnologias aos processos de gestão educacional; b) tecnologias aplicadas na gestão educacional; c) contribuições das tecnologias aos processos de gestão; d) dificuldades para a utilização de tecnologias nos processos de gestão. A categorização permitiu entrar “em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às [...] indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 167).

Para a análise dos dados coletados, aplicou-se a técnica de triangulação entre os dados verbais, observação participante e pesquisa bibliográfica, permitindo compreender melhor os processos e compará-los para chegar a sua comprovação, ou seja, “levar em conta o máximo possível de aspectos distintos de um mesmo problema” (TUZZO; BRAGA, 2016, p. 147).

Ressalta-se ainda que, as falas dos entrevistados, utilizadas no decorrer do estudo, ganham destaque a fim de colocá-las em maior visibilidade. Para essas falas foi aplicado o recuo de quatro (4) centímetros de margem, estão em itálico, com espaçamento entrelinhas simples, na fonte 10, quando maiores de três linhas, bem como colocadas entre aspas e em itálico, quando até três linhas, diferenciando-as das demais citações literais que sustentam as ideias e problemáticas descritas.

Além dos procedimentos informados, a pesquisa seguiu preceitos éticos, assegurando o anonimato dos sujeitos envolvidos, conforme evidenciado no Termo de Consentimento Livre Esclarecido assinado entre os pesquisadores e os entrevistados. Assim, optou-se pela seguinte identificação: os gestores das escolas da rede pública estadual e municipal, tanto de São Luís como de Óbidos, estão citados por letras do alfabeto (A, B, C, D, E, F, G, H); e os diretores dos órgãos educacionais por números arábicos (1, 2, 3). Junto a isso, destaca-se que todas as imagens apresentadas no decorrer do estudo estão devidamente autorizadas para uso, atendendo a finalidade acadêmica da pesquisa.

As realidades educacionais contempladas

No decorrer do processo investigativo, o estudo contemplou instituições educacionais e seus respectivos órgãos dirigentes nos dois municípios: São Luís e Óbidos. O primeiro localiza-se na região nordeste e, além de município, é considerada a capital do Estado do Maranhão. Já o segundo, situado no norte do Brasil, integra a região Oeste do Estado do Pará.

O município de São Luís, com data de fundação de 08 de setembro de 1962 (406 anos), dispõe de uma área de, aproximadamente, 834,785 km² e uma população de 1.094.667 habitantes (IBGE, 2018), mantendo um Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,768 (IBGE, 2010). Suas origens se deram a partir de uma gama de povos colonizadores, entre eles franceses, holandeses e, por fim, os portugueses, cujos estilos urbanos e arquitetônicos mostram-se visíveis em suas ruas estreitas e antigos prédios existentes, o mesmo contexto arquitetônico que, no ano de 1997, concedeu ao Centro Histórico da cidade o título de Patrimônio cultural da humanidade pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. Junto a isso, somam-se os traços indígenas e dos povos negros no

processo formativo do município, sendo, atualmente, o berço de manifestações artístico-culturais de diversas etnias. Agrega-se ainda a riqueza cultural de poemas e romances de grandes escritores, tais como Aluísio de Azevedo, Gonçalves Dias e Graça Aranha.

No que tange ao contexto educacional, São Luís sedia hoje duas universidades públicas, a Universidade Federal do Maranhão – UFMA e a Universidade Estadual do Maranhão – UEMA, além de vários centros de ensino, institutos federais e faculdades particulares. Além destas, possui um grande quantitativo de escolas públicas e privadas, dispondo da seguinte distribuição de instituições: 474 de ensino fundamental, 400 pré-escolas e 133 de ensino médio (SEMED São Luís, 2019), localizadas tanto no contexto urbano como no meio rural.

Do outro lado, o município de Óbidos está posicionado em um lugar estratégico na profunda Amazônia, situado à margem esquerda e mais estreita do gigantesco Rio Amazonas, constituindo-se como uma das cidades mais antigas do Estado do Pará, com data de fundação em 12 de dezembro de 1697 (321 anos) e, sequencialmente, elevação à categoria de cidade no dia 02 de outubro de 1854. Sua população é de 51.964 habitantes com área territorial de 28.021,443 Km² (IBGE/2018), dispondo de um IDH de 0,594 (IBGE, 2010). Tem origem, fortemente, na colonização portuguesa, com traços da cultura indígena, cujos povos foram os primeiros habitantes locais. A riqueza arquitetônica portuguesa é muito visível, principalmente, nos antigos casarios e ruas estreitas, entre prédios históricos inspiradores, alguns já tombados pelo Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional. Além disso, possui uma vasta cultura, com diversas manifestações dos povos oriundos do contexto amazônico, com destaque, especialmente, para os quilombolas. Na literatura, destacam-se dois grandes escritores reconhecidos a nível nacional: Inglês de Souza e José Veríssimo.

Voltando-se à realidade educacional, Óbidos possui atualmente 104 escolas, sendo: 90 unidades de zona rural, divididas em 59 da área de terra firme e 31 da área de várzea; e 17 instituições da zona urbana, divididas em 15 do município (14 escolas e 01 centro de Educação Infantil) e 02 do Estado (PARÁ, 2018, p. 25). Além destas, conta com a presença da Universidade Federal do Oeste do Pará – Ufopa, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará – IFPA e recentemente, também, da Universidade Federal do Pará – UFPA, dentre outras instituições de ensino superior particulares na modalidade da Educação a Distância – EAD.

Focalizando no desenvolvimento da pesquisa, o critério de seleção das instituições educacionais e seus respectivos órgãos, se deu, em caráter investigativo, pelo levantamento de informações em bases educacionais, agrupando características de aproximação entre elas.

Desse modo, na realidade de Óbidos, buscou-se selecionar instituições educacionais com o mesmo perfil das contempladas no município de São Luís, de forma que, fosse possível equilibrá-las e, assim, não acarretando discrepâncias na análise comparativa dos dois contextos investigados. No total, após a seleção dos respectivos *lôcus*, o estudo envolveu oito (8) unidades educacionais (escolas públicas estaduais e municipais) e três (3) órgãos educacionais dirigentes, todos localizados no perímetro urbano, os quais estão divididos, a seguir, nos dois municípios, seus níveis de ensino ofertados e seus contextos geográficos.

Quadro 1 – Representação dos *lôcus* da pesquisa realizada em São Luís e em Óbidos no ano de 2019.

| Instituição | Categoria | Níveis de Ensino ofertados | Representação | Município | Localização |
|--|---------------------|---|---------------|-------------|-----------------|
| Centro de Ensino Benedito Leite | Unidade Educacional | Ensino Médio | Estadual | São Luís/MA | Área Central |
| Centro de Ensino Prof. Fernando Perdigão | Unidade Educacional | Ensino Médio | Estadual | São Luís/MA | Área Periférica |
| UEB Justo Jansen | Unidade Educacional | Anos Iniciais do Ensino Fundamental | Municipal | São Luís/MA | Área Central |
| UEB Luís Serra | Unidade Educacional | Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental | Municipal | São Luís/MA | Área Periférica |
| Secretaria Municipal de Educação de São Luís | Órgão Dirigente | – | Municipal | São Luís/MA | Área Central |
| Escola José Veríssimo | Unidade Educacional | Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental | Municipal | Óbidos/PA | Área Central |
| Escola Raimundo Cardoso de Araújo | Unidade Educacional | Educação Infantil e Anos Iniciais do Ensino Fundamental | Municipal | Óbidos/PA | Área Periférica |
| Escola Professor Maurício Hamoy | Unidade Educacional | Ensino Médio | Estadual | Óbidos/PA | Área Periférica |
| Escola São José | Unidade Educacional | Ensino Médio | Estadual | Óbidos/PA | Área Central |
| Secretaria Municipal de Educação de Óbidos | Órgão Dirigente | – | Municipal | Óbidos/PA | Área Central |
| 7ª Unidade Regional de Ensino | Órgão Dirigente | – | Estadual | Óbidos/PA | Área Central |

Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua; SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

A representação contida no Quadro 1 projeta informações contextuais das instituições englobadas no estudo, subdividas em suas respectivas categorias de análise, as quais passam a ser separadas em dois grupos para facilitar a comparação dos dois contextos distintos. Na sequência, caracteriza-se cada uma delas de acordo com a realidade e as informações construídas no decorrer do processo investigativo.

NO MUNICÍPIO DE SÃO LUÍS, NO ESTADO DO MARANHÃO:

Dos *locus* contemplados, no município de São Luís a pesquisa envolveu duas (2) escolas estaduais, duas (2) municipais e um (1) órgão educacional municipal, cujas instituições serão descritas e ilustradas a seguir.

O Centro de Ensino (CE) Benedito Leite, pertencente à esfera estadual, está situado a Praça Antônio Lobo no Centro Histórico de São Luís, em uma área com localização central. Possui, atualmente, 106 funcionários, entre eles: professores, técnicos pedagógicos, direção, assistentes administrativos e profissionais de apoio, ofertando o ensino médio para, aproximadamente, 853 alunos, devidamente matriculados nos turnos manhã, tarde e noite.

Sob a responsabilidade de um gestor e dois vice-gestores, a instituição dispõe de uma estrutura avançada no que tange aos espaços pedagógicos, a saber: biblioteca, laboratório de informática, laboratório de ciências, sala de leitura, quadra de esportes, sala da direção, sala de música, sala da coordenação e outros (QEDU, 2018). Entre os principais recursos tecnológicos, destacam-se: o acesso à *internet* banda larga e a disponibilidade de computadores para uso dos alunos e dos funcionários.

Imagem 1 – Visão área do CE Estadual Benedito Leite em São Luís/MA.



Fonte: ASCOM Governo do Maranhão.
Ano: 2019.

Outra instituição foi o Centro de Ensino Professor Fernando Perdigão, também pertencente à esfera estadual, situado na Avenida Getúlio Vargas no bairro Monte Castelo, cujo contexto geográfico se enquadra em uma área com localização periférica. A referida escola conta com um corpo docente e funcional de 75 servidores (QEDU, 2018), ambos distribuídos nos diversos segmentos educacionais. Além disso, também oferta o ensino médio nos turnos matutino e vespertino, atendendo uma clientela de 508 educandos, advindos de bairros circunvizinhos.

A referida escola está sob a responsabilidade de um gestor e um vice-gestor, não dispondo de muitos espaços pedagógicos e tampouco de recursos educacionais. Possui um laboratório de informática e ciências, porém, tais ambientes não funcionam devido à precária condição física dos equipamentos. Dispõe ainda de *internet* banda larga, mas, somente para o uso administrativo.

Imagem 2 – Frente do CE Estadual Professor Fernando Perdigão em São Luís/MA.



Fonte: ASCOM Governo do Maranhão.
Ano: 2019.

Voltando-se a esfera municipal, uma das instituições contempladas foi a Unidade de Educação Básica (UEB) Justo Jansen, vinculada à Secretaria Municipal de Educação de São Luís, com localização a Rua Cândido Ribeiro na grande área do Centro Histórico, enquadrando-se em um perímetro com localização central. A referida escola atua na oferta dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), contemplando, aproximadamente, 376 alunos matriculados, contando com o apoio de 65 funcionários, divididos nos turnos matutino e vespertino (QEDU, 2018).

No corrente ano, a condução do trabalho na escola está sob a responsabilidade de um único gestor. Sobre a estrutura dos espaços internos e oferta de recursos, a instituição dispõe de oito (8) salas de aula, uma (1) biblioteca e uma (1) sala para a diretoria, não sendo

contemplada com laboratórios e demais espaços recreativos e/ou esportivos para os educandos. Ressalta-se ainda que, o uso da *internet* é recente, sendo direcionado, até o momento, somente ao trabalho da secretaria.

Imagem 3 – Frente da UEB Municipal Justo Jansen em São Luís/MA.



Fonte: *Google Maps* – São Luís (Centro Histórico).

Ano: 2019.

Fechando as unidades educacionais investigadas em São Luís/MA, a última escola contemplada no estudo foi a Unidade de Educação Básica Luís Serra, pertencente à esfera municipal, sob a responsabilidade da Semed São Luís. A referida instituição está sob a responsabilidade de um único gestor. Inserida em um contexto periférico, a UEB Luís Serra está situada a Rua da Saúde, já no perímetro final do Centro Histórico de São Luís, próximo de outros bairros periféricos, recebendo alunos oriundos dos mesmos.

Ao que se refere à parte organizacional, a instituição conta com um número de 28 servidores (QEDU, 2018), devidamente distribuídos em diversas funções administrativas e pedagógicas, proporcionando o atendimento aos 227 alunos matriculados, nos turnos manhã e tarde. Nesta conjuntura, destaca-se o acesso à *internet* na escola, porém, evidencia-se a inexistência de espaços e recursos pedagógicos, projetando um ambiente de carência em termos da disponibilidade de equipamentos tecnológicos para finalidades educacionais, bem como o prédio com funcionamento em local improvisado.

Imagem 4 – Frente da UEB Municipal Luís Serra em São Luís/MA.



Fonte: *Google Maps* – São Luís (Centro Histórico).
Ano: 2019.

Um dos órgãos educacionais de São Luís contemplado no estudo foi a Secretaria Municipal de Educação, instituição regente do sistema educacional municipal. Situada em área central do município, a Semed São Luís está localizada a Avenida Marechal Castelo Branco no bairro São Francisco, funcionando no Edifício Trade Center, onde se encontra grande parte dos setores administrativos do órgão. Além deste, existem outros locais de atendimentos distribuídos por São Luís, prestando serviços à comunidade educacional mais distante do perímetro central.

Imagem 5 – Prédio da Semed em São Luís/MA.



Fonte: G1 Globo, Maranhão.
Ano: 2019.

A pesquisa pretendia ainda contemplar a gestão estadual da educação em São Luís, no entanto, não houve disponibilidade do sujeito intencionado no período de coleta de dados para participação no referido estudo.

NO MUNICÍPIO DE ÓBIDOS, NO ESTADO DO PARÁ:

No segundo *locus* da pesquisa, no município de Óbidos, contemplou-se seis (6) instituições, entre elas: duas (2) escolas estaduais, duas (2) municipais e dois (2) órgãos gestores da educação estadual e municipal, todas descritas e identificadas posteriormente.

A primeira delas, pertencente à instância pública municipal, é a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental José Veríssimo, situada a Travessa Dr. Machado no bairro Centro, em localização central no município, sendo umas das instituições com maior destaque nos resultados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB nos últimos anos (QEDU, 2018). Possui 32 funcionários, devidamente distribuídos nos turnos matutino e vespertino, atendendo cerca de, aproximadamente, 273 alunos matriculados nos níveis de ensino da Educação Infantil e dos Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano).

A escola dispõe de um bom espaço pedagógico, com laboratórios específicos (informática e ciências), quadra poliesportiva, salas climatizadas, dentre outros, além de recursos informatizados que facilitam o andamento dos trabalhos administrativos e pedagógicos desenvolvidos, como o acesso à *internet*, estando sob a responsabilidade de um único gestor.

Imagem 6 – Frente da Escola Municipal José Veríssimo em Óbidos/PA.



Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua.
Ano: 2019.

Ainda na instância municipal, a segunda instituição contemplada foi a Escola Municipal de Educação Infantil e Ensino Fundamental Raimundo Cardoso de Araújo, cuja localização, em área periférica, está situada à Travessa Mário Torres Nº 646 no bairro da Bela Vista, sendo a mais recente escola do município de Óbidos, com data de fundação no ano de 2013. Atualmente, está sob os trabalhos de um gestor, contando com o apoio de 26

funcionários distribuídos em diversos cargos de ordem administrativa e pedagógica (QEDU, 2018).

A instituição atua na oferta dos níveis da Educação Infantil (pré-escola) e Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º ao 5º ano), atendendo, aproximados, 251 alunos matriculados, nos turnos matutino e vespertino na modalidade regular, ambos oriundos do próprio bairro. Dispõe de seis (6) salas de aula e uma considerável área externa em terreno arejado, não havendo a existência de laboratórios de informática e nem de ciências, o que, de certa forma, projeta uma realidade carente em termos de aparatos tecnológicos e materiais que possam facilitar o andamento dos trabalhos pedagógicos e administrativos desenvolvidos na realidade local.

Imagem 7 – Frente da Escola Municipal Raimundo Cardoso de Araújo em Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.
Ano: 2019.

Outra instituição contemplada foi a Escola Estadual de Ensino Médio Professor Maurício Hamoy, da rede pública estadual, pertencente a 7ª Unidade Regional de Ensino – URE de Óbidos, situada em área periférica, localizando-se na Travessa Pio XII no bairro do São Francisco. Dispõe de 48 funcionários (QEDU, 2018) e, aproximadamente, 900 alunos matriculados nos turnos manhã, tarde e noite, por meio da oferta do nível médio na modalidade regular.

Recentemente, foi nomeado um gestor interino para assumir a responsabilidade dos trabalhos desenvolvidos. A escola foi implantada por meio do Governo Estadual, tornando-se uma instituição no “padrão MEC” em termos de estrutura, porém, ainda não inaugurada oficialmente. Dispõe de doze (12) salas de aula e espaços como sala de vídeo e auditório, visto que, por ser totalmente nova, tanto a aquisição de recursos como o uso de sua estrutura ainda está ocorrendo lentamente. Ressalta-se ainda a inexistência de um laboratório de informática, bem como há notável escassez de recursos tecnológicos e materiais.

Imagem 8 – Frente da Escola Estadual Professor Maurício Hamoy em Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.
Ano: 2019.

Do outro lado, ainda na instância pública estadual, o estudo envolveu mais uma instituição, a saber, a Escola Estadual de Ensino Médio São José, cuja localização mais central está situada a Rua Artur Bernardes Nº 550 no bairro de Santa Terezinha, sendo o educandário mais antigo do município de Óbidos, com data de fundação em janeiro de 1911, estando vinculada a Secretaria de Estado de Educação, sob a responsabilidade local da 7ª URE (QEDU, 2018).

A referida escola, também contemplada com um novo prédio, devido o anterior apresentar insuficiências na estrutura, se enquadra no “padrão MEC”, dispondo de espaços pedagógicos como: laboratórios de informática, laboratório multidisciplinar, sala de vídeo, sala de leitura, auditório, salas climatizadas, quadra poliesportiva, sala de música, entre outros, o que proporciona um ambiente agradável aos 2.500 alunos matriculados nos três turnos de funcionamento, na oferta do nível médio por meio da modalidade regular e, também, modular através do Projeto Mundial. Além disso, conta com o apoio de 05 coordenadores pedagógicos, 50 professores e 15 profissionais administrativos e de apoio (QEDU, 2018).

Imagem 9 – Frente da Escola Estadual São José em Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.
Ano: 2019.

Entre os órgãos educacionais dirigentes e representativos do município, o estudo contemplou a 7ª Unidade Regional de Ensino, denominada 7ª URE Óbidos, que está situada a Rua Alexandre Rodrigues de Souza Nº 259 no Centro de Óbidos, em área central. Tal instituição, representativa da Secretaria de Estado de Educação do Pará (SEDUC/PA), é responsável pela organização educacional de seis (6) diferentes municípios, entre eles: Curuá, Faro, Juruti, Óbidos, Oriximiná e Terra Santa, dispondo de um total de quinze (15) escolas sob o acompanhamento de um diretor de ensino, recém-nomeado para a função, estando somente há três meses à frente do órgão educacional.

Imagem 10 – Prédio da 7ª URE em Óbidos/PA.



Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua.

Ano: 2019.

Finalmente, retornando a instância pública municipal, outro órgão educacional envolvido foi a Secretaria Municipal de Educação de Óbidos, que está localizada em área central, situando-se a Rua Dr. Picanço Diniz Nº 338 no bairro Centro. Atualmente, está sob a responsabilidade de um diretor de ensino, cujo trabalho está voltado à organização e acompanhamento de todas as instituições educacionais municipais, tanto da zona urbana como a rural do município, sendo responsável por 104 unidades.

Imagem 11 – Prédio da Semed em Óbidos/PA.



Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua.
Ano: 2019.

Ressalta-se ainda que, a participação dos dois órgãos educacionais locais, a 7ª URE da Seduc/PA e a Semed Óbidos, foram satisfatórias no decorrer do estudo, visto que, além do acesso a realidade das escolas sobre o uso das TICs, o envolvimento com os órgãos dirigentes proporcionaram uma projeção dos trabalhos realizados em relação aos recursos tecnológicos disponíveis e, conseqüentemente, uma análise sobre a inserção de tais ferramentas no exercício profissional de gestores e diretores de ensino contemplados.

II

GESTÃO EDUCACIONAL E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: CONTEXTOS HISTÓRICOS, CULTURAIS E SOCIAIS

No decorrer dos anos, é notória a rápida e constante transformação que perpassa a sociedade contemporânea, marcando-se por um desordenado crescimento urbanístico-populacional e uma precoce evolução da ciência em prol de um desenvolvimento científico-tecnológico que impulse as formas de vida local, criando-se sofisticados aparatos, os quais, geralmente, surgem pela combinação de problemáticas existentes e sua superação, chegando com isso ao estabelecimento de grandes expectativas em torno de um desenvolvimento econômico-social, gerando lucratividade e facilitando as formas de trabalho desenvolvidas em diversos setores, tudo em prol de um aclamado progresso.

Como consequência dessas mudanças organizacionais, surgem inúmeras exigências que perpassam todos os campos dessa sociedade, principalmente, no que diz respeito à adequação dos novos meios de trabalho com as atividades já desempenhadas. Nesse caso, com o advento de uma impetuosa globalização, dá-se início a um constante e desequilibrado processo de incorporação de novas possibilidades a todos os setores sociais, o qual deveria ocorrer de forma contínua e processual, fazendo-se um acompanhamento da evolução e/ou retrocesso no que tange às intencionalidades propostas. Isso ocorre pelo fato de que as grandes inovações “provocaram mudanças por seu impacto significativo sobre a cultura e reorientaram as perspectivas sociais, econômicas, científicas e políticas” (CURY; CAPOBIANCO, 2011, p. 3). Em outras palavras, porque ocasionaram na cobrança de readequação e superação de formas tradicionais enraizadas nos diversos espaços.

Acompanhar essas transformações não é algo simples. Apesar de transparecer um constante avanço nessa sociedade, ainda sim, essa tão falada “evolução” não vem sendo aplicada de maneira correta, gerando grandes transtornos mediante a má administração dos recursos disponíveis, bem como das novas exigências, o que, na maioria das vezes, pela forma descontextualizada, acaba criando certo distanciamento e estranhezas aos sujeitos envolvidos.

Voltando-se ao campo educacional, tal problemática se torna mais extensa, haja vista que, como é uma área que deve estar em constante transformação, levando em conta que as respostas são construídas no seio da prática educativa, deve-se haver o cuidado ao tentar incorporar novos conceitos, instrumentos, experiências e outros, de forma que não atrapalhe um possível desenvolvimento em construção, e com isso, se fortifique pela incorporação da

realidade social presente nesses espaços. Sobre essa adaptabilidade as mudanças, Colombo (2004, p. 51) trata o setor educacional como um negócio, afirmando que:

E a regra do jogo é: identificar e atender as necessidades e expectativas de seus clientes e de outras partes interessadas (proprietários, mantenedores, acionistas, fornecedores, comunidade acadêmica em geral) na busca de melhores posições, através da conquista de excelentes padrões de qualidade. A melhoria nos padrões de qualidade depende basicamente da eficiência interna e da flexibilidade para a mudança.

Guiando-se no posicionamento do autor, é possível afirmar que a qualidade nos processos educacionais depende do bom uso dos meios disponíveis, assim como o alcance de uma flexibilização às mudanças em consonância com a realidade, a serviço do aprimoramento de práticas já desenvolvidas. Do contrário, é necessário repensar o todo organizacional, verificando a onde se deseja chegar.

Bem verdade, mudanças não acontecem da noite para o dia. Pelo contrário, exigem um processo dinâmico, significativo e contributivo a todos os envolvidos. Se olhar por esse lado, pode-se explicar o motivo de grandes discordâncias, dentro dos próprios espaços, sobre o uso de avançadas incorporações tecnológicas, bem como dos novos conceitos organizacionais direcionadores sobrepostos à educação como um todo. Tudo por que, geralmente, tenta-se incorporar forçosamente o novo sobre algo que já está, querendo ou não, concretizado ao longo do exercício profissional.

Um exemplo claro disso ocorreu com dois termos direcionados ao campo da educação: Gestão Educacional e Tecnologias de Informação e Comunicação, uma vez que, por estarem no nascedouro das transformações contemporâneas, acabaram sendo incorporados nos espaços educacionais sem uma formação prévia dos indivíduos para facilitar o contato e a incorporação destas exigências na prática profissional (SOARES; COLARES, 2020b).

O primeiro incorporou-se pela tentativa de aprimoramento de um modelo anterior (administração escolar) e com a possibilidade de maior alcance dos processos pedagógico-administrativos (COLARES; SOARES; CARDOZO, 2021). Já o segundo, apresenta-se como um instrumento impulsionador das práticas desenvolvidas nos ambientes educacionais (SOARES; OLIVEIRA, 2019). Notoriamente, os dois termos possuem aspectos em comum, devido o seu precoce desvelar na prática educativa. As discussões a seguir trazem a perspectiva de cada um destes, visando estabelecer o entendimento sobre as inúmeras possibilidades dos mesmos para a referida pesquisa.

O *constructo* histórico da Gestão Educacional

Durante muitos anos, principalmente, no Brasil, perdurou no campo da educação a usabilidade do termo administração escolar, conferido aos responsáveis pela condução de instituições educacionais e sistemas de ensino, voltando-se ao cumprimento de exigências e a garantia de um trabalho pautado na apresentação de resultados satisfatórios, conforme evidencia Sander (2007, p. 11) ao afirmar que “a administração da educação no Brasil nasceu e se desenvolveu no contexto da administração pública e no âmbito da política econômica, científica e cultural do país”.

Corroborando ao entendimento sobre o termo, o dicionário da Língua Portuguesa conceitua a palavra administração como “1. Ato ou efeito de administrar; 2. Direção, governo, gerência, conjunto de pessoal que administra; 3. Lugar onde se administra” (AMORA, 2003, p. 15). Etimologicamente, o termo administração vem do latim *ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) em todos os processos (Dicionário Informal da Língua Portuguesa).

Por esse viés, a ideia de administração acaba perpassando o sentido do controle e do direcionamento em busca de objetos individuais, de lucratividade, de resultados viáveis aos seus dirigentes, sendo uma prática mecanizada e com tarefas bem definidas. Pelo menos, por muito tempo, foi este o entendimento que se manteve nos espaços educacionais, marcado pela centralização de poder em uma única pessoa, pelo cumprimento de ordens e por uma atuação direcionada e moldada aos interesses ideológicos dos órgãos dominantes. Não era, portanto, administrar o trabalho, mas sim fiscalizar, orientar e controlar no sentido de alcançar bons resultados, viáveis a proposta de seus respectivos dirigentes.

Nesse modelo de organização do trabalho escolar criam-se categorias de hierarquização de poderes, o que, de certa forma, acaba gerando sinais de autoritarismo e encaminhando a instituição às práticas arcaicas de dependências e limitações, visto que, ao manter certo domínio, impede-se o desflorar de um processo autônomo e democrático, tornando-o mecanizado e pré-definido. Metaforicamente falando, cumprem-se as regras do jogo, buscando a sobrevivência, e perde-se o próprio sentido, ficando trancafiado a ordens e submissões de setores ideológicos, virando “massa de manobra” no espaço educacional (SOARES; COLARES, 2020a; SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020).

Mudar essa realidade não tem sido fácil, porém, pelas constantes transformações ocorridas no decorrer da história, advindas com o galopante processo de globalização, foram muitas as tentativas de resgatar a essência coletiva na organização do todo educacional, já que

a sociedade e suas mudanças exigiam uma readequação devido ao novo formato que os espaços educacionais se encontravam. De acordo com Dourado (2006, p. 13), devido a constante perda de direitos iniciadas a partir das transformações no mundo do trabalho no começo deste século, deu-se início a importantes mudanças no campo da gestão e, mais ainda, na regulação da educação no Brasil, redefinindo a organização da escola e os papéis desempenhados por seus atores.

Parafraseando Libâneo, Oliveira e Toschi (2011, p. 294), organizar e gerir o trabalho educacional deve corresponder, portanto, a três elementos fundamentais: a) a necessidade da disposição de condições e meios para a realização dos objetivos esperados em prol do melhor funcionamento da instituição; b) a promoção do envolvimento das pessoas no trabalho, engajando-as a participarem dos processos e avaliarem-se como partes do todo; e c) a garantia da aprendizagem dos educandos.

No ritmo das novas exigências e mudanças organizacionais, surge o termo gestão educacional, cuja proposta pauta-se na democratização dos processos organizacionais referentes à área da gestão, configurando-se como uma saída para reverter o problema causado da falta de autonomia e participação ativa dos sujeitos educacionais, caminhando na incorporação de práticas mais eficientes que acompanhem as transformações existentes na sociedade (DOURADO, 2006, p. 67).

Conceitualmente, a palavra gestão apresenta-se como “ato ou efeito de gerir; gerência, administração” (AMORA, 2003, p. 344), ou ainda, “ação de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares” (Dicionário Informal da Língua Portuguesa) em todos os processos empregados. Consiste, portanto, na ação de gerenciar a área educacional.

De acordo com Lück (2011, p. 25), a expressão gestão educacional faz referência “a gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas”, abrangendo assim, a gestão dos sistemas de ensino e de unidades escolares. Acompanhando essa visão, e em consonância com grande parte da literatura existente sobre o tema, entende-se que “a gestão aparece, pois, como superação das limitações do conceito de administração [...] como resultado de uma mudança de paradigma, isto é, de visão de mundo e de óptica com que percebe e reage em relação à realidade” (KUHN, 1982 Apud LÜCK, 2011, p. 34).

Em um percurso histórico, pode-se dizer que foi a partir da década de 1990 que o enfoque da gestão educacional começou a ascender no Brasil, criando-se novas formas de organização dos sistemas e unidades educacionais (LÜCK, 2011, p. 26), compatibilizando novos formatos de atuação profissional em prol de um melhor desenvolvimento dos setores,

guiando-se na perspectiva da democratização do acesso e inclusão do coletivo. Isto posto, há de se justificar que, no referido espaço temporal no Brasil, transpassava-se pela consolidação de um processo de reforma do Estado, centrado na minimização de seu papel no tocante às políticas públicas e na concretização de mudanças no papel social da educação e, conseqüentemente, da escola (DOURADO, 2006, p. 32). Intensificaram-se as ações políticas e reformas no campo da educação e da gestão, marcando-se pelas orientações da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (Lei Nº 9.394/1996).

Afunilando ainda mais os conceitos referentes à gestão educacional, Heloísa Lück, explica o surgimento do termo e sinaliza a necessidade de incorporação do mesmo nos processos educacionais, alegando que:

A gestão emerge para superar, dentre outros aspectos, carência: a) de orientação e de liderança clara e competente, exercida a partir de princípios educacionais democráticos e participativos; b) de referencial teórico-metodológico avançado para a organização e orientação do trabalho em educação; c) de uma perspectiva de superação efetiva das dificuldades cotidianas pela adoção de mecanismos e métodos estratégicos globalizadores para a superação de seus problemas (2011, p. 23-24).

Entre suas principais funções, a gestão educacional busca englobar todos os indivíduos na construção dos processos educacionais, de forma que seja possível o engajamento em lutas próprias pelo melhor desenvolvimento da educação, ampliando relações democratizantes entre os indivíduos e aprimorando práticas desempenhadas. Nesse caso, não se faz pelas ordens, mas sim pela oportunização do direito de participação, conferindo vez e voz aos sujeitos educacionais (SOARES; COLARES; OLIVEIRA, 2020).

Seguindo outro viés, Lück (2011) não trata a gestão como uma prática isolada da administração, ou como sinônimo desta. Pelo contrário, afirma inclusive que uma necessita da outra para um bom funcionamento perante a organização educacional. Para isso, descarta toda e qualquer hipótese de eliminação da administração no exercício profissional, propondo a superação da mesma a partir da gestão, ou seja, que não seja substituída, mas sim ultrapassada em termo de corrigir falhas existentes. Nesse caso, não existe substituição, mas uma incorporação de um termo ao outro, visando somar para uma condução eficiente dos processos de gestão, conforme destaca:

[...] a gestão não se propõe a depreciar ou invalidar a importância da administração, mas sim a superar as limitações de enfoque fragmentado, simplificado e reduzido. Para ser efetiva, a gestão baseia-se na administração e a propõe como uma dimensão e área da gestão que possibilita o bom funcionamento das demais dimensões, a redimensioná-la, no contexto de uma concepção de mundo e de realidade construída a partir da visão da sua complexidade e dinamicidade, pela qual as diferentes

dimensões e dinâmicas são concebidas como forças na construção da realidade e na superação, sem precisar reinventar a roda (LÜCK, 2011, p. 53-54).

Assim, a comparação dos dois termos, gestão e administração, no contexto educacional, ainda se constitui como um grande desafio, visto que, a maioria dos conceitos apresentados na própria literatura carregam discrepâncias entre si. Ora a gestão é entendida como sinônimo da administração e, ora é defendida como uma nova forma de organização do trabalho escolar, sendo mais permissiva e contemplante da realidade social. Nesse caso, optou-se pela definição apresentada por Lück (2011), cuja perspectiva focaliza na incorporação de um termo ao outro pela superação e não pela substituição. Logo, define-se uma compreensão sobre a gestão educacional, entendendo que:

Gestão Educacional corresponde ao processo de gerir a dinâmica do sistema de ensino como um todo e de coordenação das escolas em específico, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas, para a implementação das políticas educacionais e projetos pedagógicos das escolas, comprometido com os princípios da democracia e com métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo [...] de participação e compartilhamento [...] (LÜCK, 2011, p. 35-36).

Adentrando no campo da gestão educacional, mas, especificamente, nos órgãos dirigentes e nas unidades educacionais, convém lembrar que, no ano de 1988 no Brasil, a partir da promulgação da Constituição Federal (CF), instalam-se inúmeras e significativas reformas no campo educacional no país, principalmente, no que tange a definição de funções dos sujeitos educacionais. Tal documento ascende à ideia de uma autonomia à escola, focalizando a gestão democrática, tudo isso, em um projeto voltado a universalização do ensino (COLARES; SOARES; CARDOZO, 2021). Em seu artigo 206, inciso VI, a CF afirma que o ensino será ministrado com base no princípio da “gestão democrática do ensino público” (BRASIL, 2012, p. 121).

O desvelar das Tecnologias de Informação e Comunicação no Brasil

Desde que se tem conhecimento antropológico do ser humano, de sua forma de organização em sociedade, podemos analisar que o nosso processo de evolução é constante, perpassando por variados marcos históricos significativos, com a apropriação do homem pela produção, domínio e aperfeiçoamento de técnicas para a subsistência, defesa (domínio do fogo, criação de armas rupestres) e agilização de tarefas, o que ocasionou a garantia da sobrevivência, além da modificação das técnicas, instrumentos e processos de comunicação.

Mediante a capacidade de pensar e racionar, o homem vem produzindo cultura nas várias etapas de sua existência, principalmente, na área da informação e comunicação. Alguns marcos importantes no contexto histórico, como o desenvolvimento da escrita, por exemplo, possibilitaram ao ser humano expandir sua comunicação até mesmo fora do seu tempo e espaço, fato este que hoje nos possibilita a obtenção de informações de diversas sociedades antepassadas. Por esse viés, de acordo com Ramos (2012, p. 2), entende-se que:

A escrita é um processo simbólico que possibilitou ao homem expandir suas mensagens para muito além do seu próprio tempo e espaço, criando mensagens que se manteriam inalteradas por séculos e que poderiam ser proferidas a quilômetros de distância. O surgimento da escrita é de grande importância para a história, pois a partir desse momento que se encontram os primeiros registros de comunicação, no qual datam acontecimentos considerados importantes para a época vivida, e que seriam passados não só de um indivíduo para outro, mas de geração em geração.

É evidente que, à medida que se expande a produção de descobertas e conhecimentos do homem pelas sociedades desbravadas, também surge uma constante necessidade de aprimorar novas tecnologias voltadas à comunicação. Historicamente falando, a revolução industrial, por si só, foi um marco muito importante, em que os processos de produção artesanais passaram a ser substituídos por máquinas. Desde então, várias inovações tecnológicas começaram a emergir desenfreadamente até os dias atuais. Porém, ao tratarmos de tecnologias não podemos limitá-las às TICs, pois envolve um universo bem maior. Para clarear o entendimento sobre a ideia de tecnologia, apresenta-se a discussão de Veloso, ao afirmar que:

O conceito de tecnologia pode ser aplicado a tudo aquilo que, não existindo na natureza, o ser humano inventa para expandir seus poderes, superar suas limitações físicas, tornar seu trabalho mais fácil e sua vida mais agradável. Além disso, tecnologia não apenas instrumento, ferramenta ou equipamento tangível. Ela pode constituir-se por elementos intangíveis, como procedimentos, métodos, técnicas etc. Ao falarmos de tecnologia, isso não significa, necessariamente, que estamos falando sobre tecnologia da informação e comunicação, embora a tendência, nos dias atuais, seja a de confundir tais termos, ou ainda, toma-los como sinônimos (2011, p. 3).

Conceitualmente, de acordo com o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, a palavra tecnologia é definida como um “conjunto de conhecimentos, especialmente princípios científicos, que se aplicam a um determinado ramo de atividade” (FERREIRA, 2000, p. 664). Assim sendo, Veloso (2011, p. 4) propõe que, ao falarmos de tecnologia, é preciso levar em consideração pelo menos alguns de seus principais significados, entre eles: a tecnologia entendida como a teoria, a ciência, o estudo, a discussão da técnica; a tecnologia equivalendo

pura e simplesmente a técnica; a tecnologia entendida como um conjunto de técnicas que dispõe uma sociedade; e a tecnologia como ideologização da técnica.

Na tentativa de evitar uma associação dos dois termos, tecnologia e técnica, faz-se necessário a distinção dos mesmos, visando assim, não comprometê-los em um único sentido, visto que, os dois são diferentes, conforme descrito no posicionamento de Álvaro Vieira Pinto ao descrevê-las como:

[...] a técnica é imanente à espécie humana, a única, dentre todas as demais espécies vivas, que tem por natureza própria a faculdade de produzir e inventar meios artificiais de resolver problemas. Já a tecnologia é a ciência da técnica, que surge como exigência social numa etapa ulterior da história evolutiva da espécie humana (PINTO, 2008 Apud CORONEL; SILVA, 2010, p. 182).

Ao longo desse processo de instauração da contemporaneidade, diversas tecnologias foram elaboradas com a finalidade do aperfeiçoamento e desenvolvimento de velhas e novas técnicas que tornassem os processos mais sofisticados, tudo em prol do atendimento eficaz as necessidades da espécie humana, garantindo êxito e bem-estar.

Dentre estes, o processo de produção cultural do ser humano, como dito anteriormente, só se desenvolveu devido a sua capacidade de pensar e refletir sobre o mundo que o rodeia. Através de observações empíricas, obtinham-se dados necessários para compreender e intervir na natureza e, dessa forma, transmiti-los para os demais descendentes. Durante essa etapa de produção, se acumulou muitas informações no decorrer da história, as quais se consolidaram em conhecimentos colaborativos no processo evolutivo. Mediante tais avanços, Semidão (2004, p. 10) aponta que devido à complexidade de tanta informação surge o termo Ciência da Informação, o qual, a priori, serve para lidar com a:

[...] resolução de problemas (aporias) de informação e conhecimento – problemas que por primeiro foram sistematizados por Borko (1968) -, esforço este, que teria sido requerido em consequência do horizonte histórico necessitado de expedientes científicos para abarcar o volumoso conteúdo informativo que então emergia e que ficou conhecido por alguns como “explosão de informação”.

Na busca por uma compreensão sobre o termo informação, o Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa conceitua a palavra como “1. Ato ou efeito de informar (se); Informe. 2. Dados acerca de alguém, ou de algo. 3. Instrução, direção. 4. *Inform*. Conhecimento extraído dos dados. 5. *Inform*. Resumo dos dados” (FERREIRA, 2000, p. 388). Portanto, pelas definições apresentadas, passou-se a entender a informação como uma possibilidade que

permite a aquisição de saber e/ou conhecimento sobre determinado elemento. Guiando-se nessa perspectiva, Capurro e Hjørland apresentam uma definição, afirmando que:

Informação é qualquer coisa que é de importância na resposta a uma questão. Qualquer coisa pode ser informação. Na prática, contudo, informação deve ser definida em relação às necessidades dos grupos-alvo servidos pelos especialistas em informação, não de modo universal ou individualista, mas, em vez disso, de modo coletivo ou particular (2007, p. 187).

Tomando como base essas definições, podemos dizer que a informação, transformada em conhecimento, tende a tornar o homem capaz de intervir e/ou resolver questões que o rodeia. Dessa forma, cada área do conhecimento define e trata a informação conforme suas necessidades. Através das informações torna-se possível a produção acentuada de conhecimentos e sua transmissão a outros grupos, visto que, a sociabilidade do conhecimento é um dos fatores que tem garantido a existência humana, o que, de certa forma, projeta a comunicação como um elemento necessário mediante a interação social. Sob essa perspectiva, apresenta-se um entendimento sobre o processo de comunicação, onde Perles (2007, p. 5) afirma que:

Qualquer que seja o caso, o que a história mostra é que os homens encontraram a forma de associar um determinado som ou gesto a um certo objeto ou ação. Assim nasceram os signos, isto é, qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou idéia [sic], e a significação, que consiste no uso social dos signos. A invenção de uma certa quantidade de signos levou o homem a criar um processo de organização para combiná-los entre si, caso contrário, a utilização dos signos desordenadamente dificultaria a comunicação.

Assim, define-se o conceito de comunicação elencando sete pontos: “1. Pôr em comunicação; 2. Participar, fazer saber; 3. Pegar, transmitir; 4. Estar em comunicação; 5. Corresponder-se; 6. Propagar-se; e 7. Transmitir-se” (Dicionário Aurélio Online). Para tanto, a absurda produção de conhecimentos e o uso da comunicação construída no decorrer da história, serviram de base para a consolidação de uma sociedade globalizada em aparatos tecnológicos e produção de informações, também denominada de Sociedade da Informação.

Dentre os fatores históricos que acabaram por desvelar o processo de desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação, além do domínio da escrita, podemos citar o aperfeiçoamento da técnica de impressão, desenvolvida pelo alemão Gutenberg em 1455, que possibilitou imprimir maiores quantidades de livros. Além destas, destaca-se a invenção do telefone pelo italiano Antonio Meucci por volta de 1860, o rádio com a primeira transmissão datada no ano de 1900, o surgimento da televisão em 1924, a invenção do computador em

1943 e a *internet*, desenvolvida em 1969 para atender fins militares, onde a partir de 1971 passou a ser disponibilizada para outros seguimentos sociais (RAMOS, 2012, p. 4). Essas criações marcam a chamada era das Tecnologias de Informação e Comunicação.

No contexto das invenções tecnológicas, destaca-se que o primeiro computador, chamado de *Electronic Numerical Integrator and Computer* – Eniac, possuía um formato gigantesco, ocupando bastante espaço físico, bem como realizava limitados cálculos. Com o passar do tempo, aprimorou-se tal ferramenta, aumentando sua capacidade de realizar várias funções, chegando hoje à produção de modelos variados, inclusive os que cabem na palma da mão. Sem dúvidas, tornou-se um instrumento facilitador na realização multitarefas usuais na sociedade contemporânea, principalmente, por oferecer agilidade e eficiência nos processos desempenhados. Portanto, foi a partir da evolução da telecomunicação que o computador se tornou indispensável aos diversos segmentos sociais, entre eles: empresas, instituições educacionais, organizações privadas e outros.

[...] O desenvolvimento das telecomunicações tem vindo a aumentar a facilidade de comunicar e a diversificar as vias dessa comunicação. Assim, hoje são utilizados diversos meios, como linhas telefônicas, cabos coaxiais, cabos de fibras ópticas, cabos submarinos e sistemas de rádio e de satélite (RAMOS, 2008, p. 7).

Adentrando no universo das TICs, outra tecnologia que possibilitou ultrapassar as barreiras do tempo e espaço foi à *internet*. Através dela é possível emitir e receber informações, para qualquer pessoa localizada no espaço geográfico do planeta, bem como acessar bancos de dados diversos. Nesse advento, Cury e Capobianco (2011, p. 12) alertam que “o uso da Internet tende, necessariamente, a intensificar-se o que promoverá mudanças cujos reflexos serão sentidos nos vários setores da sociedade, economia, cultura e educação”. Na sequência, as autoras apresentam uma definição para a *internet*, descrevendo que:

O desenvolvimento tecnológico e científico propiciou a integração das potencialidades de cada sistema resultando na Internet, uma estrutura global que interliga os computadores e outros equipamentos para possibilitar o registro, a produção, transmissão e recepção de informações e permite a comunicação entre as pessoas independentemente da posição geográfica (CURY; CAPOBIANCO, 2011, p. 11).

Atualmente, a combinação das várias tecnologias desenvolvidas para facilitar o processo de comunicação das pessoas, independentemente do local onde estejam, tornou nossa esfera de habitat, aparentemente, pequena, pois, através de um computador conectado à *internet* é possível se comunicar com pessoas de vários países, em um curto tempo.

Estrategicamente, as TICs estão presentes nos mais variados setores da sociedade, possibilitando o seu uso para atender fins peculiares que ela possibilita. Dessa forma, buscou-se em alguns autores um melhor entendimento sobre as Tecnologias de Informação e Comunicação. No primeiro deles, Veloso apresenta sua ideia, destacando que:

Considera-se que uma proposta de conceituação de TIC minimamente aceitável deve remeter ao conjunto de dispositivos, serviços e conhecimentos relacionados a uma determinada infraestrutura, composta por computadores, softwares, sistemas de redes etc., os quais teriam a capacidade de produzir, processar e distribuir informações para organizações e sujeitos sociais. Um traço fundamental da TIC é o fato de serem produto de convergência e do imbricamento das telecomunicações com a informática e a computação (2011, p. 49).

Outro conceito apresentado, ainda que aos moldes da ideia anterior, é colocado por Quintela (2013, p. 32), apontando alguns elementos que caracterizam as TICs, onde se entende que:

A sigla TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação), especificamente, envolve a aquisição, o armazenamento, o processamento e a distribuição da informação por meios eletrônicos e digitais, como rádio, televisão, telefone e computadores, entre outros. Ela resultou da fusão das tecnologias de informação, antes referenciadas como informática, e das tecnologias de comunicação, relativas às telecomunicações e à mídia eletrônica.

Buscando resgatar e adentrar nas considerações levantadas por Furlan e Ivo (1992), o autor Aguiar (2004) transcreve em seu trabalho uma definição para as Tecnologias de Informação e Comunicação, que também, acaba não se distanciando dos outros dois pensamentos apresentados anteriormente. Para tanto, afirma que:

A tecnologia da informação não está limitada aos computadores; ela abrange toda forma de gerar, armazenar, veicular, processar e reproduzir informação. Papel, arquivos, fichários, fitas magnéticas e discos óticos são meios de armazenar informação; fax, telefone, jornal, correio, televisão e telex são meios de veicular informação; máquina de fotocopiar é um meio de reproduzir informação (FURLAN; IVO, 1992 Apud AGUIAR, 2004, p. 61).

Pensar em TICs na sociedade contemporânea, em meio ao advento do desordenado processo de produção científico-tecnológica, é imaginar um universo de equipamentos/máquinas e recursos multimídias, conectados com a *internet* ou não, com a possibilidade de permitir propagar a informação, individual ou em massa, em um determinado local, ou de um local para outro. As TICs fazem parte da vida da maioria das pessoas, auxiliando-as a resolver problemas diversos, poupando-lhes tempo e conferindo praticidade

no cotidiano, sendo, portanto, um meio de otimização dos processos desempenhados. Essa é a visão adotada para conceituar o termo no decorrer do estudo, visto que, todos os segmentos sociais foram afetados por tais mecanismos, inclusive a escola, onde, segundo Quintela (2013, p. 18) deve apropriar-se de formas de incorporação das mesmas em suas atividades desenvolvidas, tornando-se necessário investigar formas eficientes de utilização em prol da melhoria das demandas educacionais.

Em outras palavras, no contexto atual é inegável e impossível evitar o contato com as TICs, e a escola, local de produção e reprodução de conhecimentos, também não pode renegar essas tecnologias, haja vista que, se a sociedade acessa diversas informações, através de celulares, televisores e outros, assim estará em contato com fatos e informações atuais, mais do que a escola. Logo, a instituição escolar precisa atentar-se para acompanhar a evolução do seu próprio tempo social, inclusive no que se refere à gestão educacional.

III

A INSERÇÃO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO NA GESTÃO EDUCACIONAL: POLÍTICAS INDUTORAS E SEUS DESAFIOS

Conforme demonstrado, tanto o termo gestão educacional, apesar dos 30 anos de promulgação da Constituição Federal de 1988, como Tecnologias de Informação e Comunicação são bastante contemporâneos quanto a sua aplicabilidade no campo da educação. De modo geral, integrá-los aos sistemas de ensino e suas respectivas unidades educacionais ainda é um grande desafio, visto a complexidade de divergências quanto a sua empregabilidade nas reais necessidades das instituições. Porém, mesmo diante de inúmeras questões ainda em aberto sobre a integração das TICs na gestão, não podemos negar a enorme possibilidade da democratização e agilização de processos, possíveis a partir do uso adequado de tais ferramentas tecnológicas (ALMEIDA; SOARES, 2019; SOARES; OLIVEIRA, 2019).

Enquanto impulsionadora e facilitadora de multitarefas nos processos educacionais, as TICs abroham como uma alternativa rápida, eficiente, assertiva e significativa ao trabalho dos profissionais da educação, especificamente, no campo da gestão educacional, tanto dos gestores de unidades educacionais como dos órgãos dirigentes, devido a enorme capacidade de racionalizar o trabalho realizado por meio de ferramentas e recursos que permitem uma interação em tempo real com aquilo que se busca, ou seja, o leque de informações e comunicações espalhadas por todos os setores da sociedade, agilizando assim, um urgente desenvolvimento das instituições de ensino no país em prol da garantia de uma educação de qualidade a todos os envolvidos, conforme destaca Almeida:

Inserir-se na sociedade da informação não quer dizer apenas ter acesso à tecnologia de informação e comunicação (TIC), mas principalmente saber utilizar essa tecnologia para a busca e a seleção de informações que permitam a cada pessoa resolver os problemas do cotidiano, compreender o mundo e atuar na transformação de seu contexto. Assim, o uso da TIC com vistas à criação de uma rede de conhecimentos favorece a democratização do acesso à informação, a troca de informações e experiências, a compreensão crítica da realidade e o desenvolvimento humano, social, cultural e educacional. Tudo isso poderá levar à criação de uma sociedade mais justa e igualitária (2001, p. 1-2).

Por esse viés, inserir esses novos recursos ao trabalho do gestor educacional é equipá-lo de ferramentas eficazes para um maior alcance daquilo que se pretende para as instituições, já que, atualmente, a escola não mantém somente em si o controle do conhecimento produzido na sociedade. Pelo contrário, este se encontra propagado, como em um “pisicar de

olhos”, em uma velocidade impressionante através das novas tecnologias produzidas para facilitar as formas de vida. Na verdade, a tecnologia veio para disponibilizar a informação a todos os seus usuários, quebrando paradigmas tradicionalistas e descontextualizados enraizados ao longo da história, inserindo-se no campo do acesso e permite a interação por meio da galopante modernização. Sobre esse avanço tecnológico, Barbosa (2004, p. 191) constrói um posicionamento bastante válido ao afirmar que:

Estima-se que o desenvolvimento tecnológico do último século foi equivalente ao obtido durante toda a história da humanidade. Em consequência [sic] disso, houve uma grande transformação na sociedade e uma mudança no paradigma da produção e da divulgação do conhecimento. As instituições educacionais, aos poucos, deixam de ter o controle na difusão do conhecimento. Vale a pena, portanto, fazer um esforço para re(significar) o papel [...] da escola nesse novo cenário.

Guiando-se nas discussões da autora, é evidente que hoje se faz necessário uma readequação nas instituições educacionais mediante a busca por mecanismos que permitam a incorporação dos novos aparatos tecnológicos aos processos internos e externos desenvolvidos, assumindo a função de mediação quanto à existência e a usabilidade de toda a tecnologia disponível. É nessa perspectiva que entra o papel do gestor, entendendo-o enquanto liderança e responsável pela organização dos processos educacionais, conferindo-lhe a missão de integrar o que existe a sua volta ao seu trabalho, procurando meios assertivos que resultem na obtenção de resultados satisfatórios. Clareando a visão apresentada, destaca-se uma compreensão sobre as TICs no exercício da gestão, onde Santinello entende que:

O gestor escolar é, sem dúvida alguma, o gerenciador do processo, e, sendo assim, o conhecimento sobre as Tecnologias da Informação e Comunicação aplicadas à Educação lhe são imprescindíveis, pois a Escola não pode estar alienada ou até mesmo alheia a todas as transformações ocorridas na Sociedade do Conhecimento (2013, p. 32).

Nessa perspectiva de atuação profissional, o gestor educacional precisa, mais do que nunca, equipar-se de estratégias, metodologias, conhecimentos teóricos e experiências positivas, de forma que possa fazer o melhor uso das TICs e seu direcionamento aos processos conferidos ao seu cargo e à instituição como um todo. Atuação esta que, só se tornará possível mediante a quebra de visões estereotipadas e a cura de experiências frustrantes envolvendo o uso dos novos recursos tecnológicos, precisando estar aberto a mudanças e a inserção do novo em associação e, até mesmo, em substituição às antigas práticas educacionais.

A preocupação em inserir as TICs no contexto da gestão educacional se dá, propriamente, pelas novas exigências sobrepostas ao setor educacional, entre elas a informatização das ferramentas administrativas, o que gerou, inicialmente, muitos impactos negativos, devido a ausência do contato de alguns sujeitos educacionais com as tecnologias ao longo do exercício profissional. Na verdade, perante o desconhecimento de sua utilização e aplicação aos trabalhos desenvolvidos, optou-se, na maioria dos casos, por manter as tecnologias como algo facultativo, até chegar o momento que não foi possível evitá-la.

Sem dúvidas, o campo da gestão educacional vive esse momento nos dias atuais, já que existe uma “necessidade de que os recursos tecnológicos estejam no espaço escolar em caráter agregador, numa perspectiva globalizante dessas ferramentas para se buscarem novos caminhos para o ensino” (VASQUES; LIMA, 2016, p. 32).

Juntamente com a invasão da tecnologia ao campo educacional, muitas tarefas passam a exigir dos profissionais da educação habilidades específicas de uso e incorporação nas diversas ações realizadas, principalmente, as de ordem administrativa, já que com uma sociedade tecnológica torna-se inviável não elevar a escola ao nível contextual em que está inserida. Com isso, cobra-se do gestor uma atuação mais engajada no contemplar das novas tecnologias ao seu trabalho, de forma que, pelo uso eficiente, proporcione vantagens e longínquos alcances perante as exigências educacionais. Positivamente, a tecnologia acaba por permitir o engajamento de pessoas, setores e outros organismos ao trabalho da escola, possibilitando acompanhar e interagir em tempo real com todo o mundo globalizado existente do lado de fora (SOARES; COLARES, 2020b).

Um exemplo dessa preocupação em integrar as TICs à gestão educacional se dá a partir do programa “Gestão Escolar e Tecnologias”, desenvolvido e apoiado pela empresa Microsoft Brasil, no ano de 2004, em parceria com a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e com os conselhos de educação federais e estaduais, disseminando-se em alguns estados brasileiros, formando, aproximadamente, 35 mil gestores e contribuindo com o aprimoramento de práticas educacionais em milhares de instituições pelo país. Entre as finalidades do programa está o de “formar lideranças nas escolas públicas que saibam utilizar as ferramentas que possuem, com o objetivo de melhorar o aprendizado e orientar os professores e alunos sobre o melhor uso da tecnologia na conquista do conhecimento e da cidadania” (UMEOKA, 2006, p. 12).

O exemplo ilustra e endossa a discussão em torno da utilização dos recursos tecnológicos disponíveis ao campo educacional, que tem sido pauta de inúmeros estudos, entendendo que, em muitos casos, equiparam-se as escolas, não todas, mas algumas sim, com

recursos tecnológicos digitais, cuja finalidade reside na modernização das técnicas de trabalho, até então, desenvolvidos de forma manual. Porém, o que transparece é um uso errôneo ou mesmo um distanciamento dessas ferramentas nas práticas de gestão, revelando que, em alguns casos, muitos profissionais resolveram parar no tempo, mantendo-se com medo e estranhos às novas possibilidades tecnológico-educacionais. Assim, utiliza-se a reflexão de Barbosa (2004, p. 187) ao comparar que:

Um analfabeto, ao andar de ônibus em uma grande avenida em São Paulo, sente-se excluído ao não conseguir ler um *outdoor* sequer. O mesmo pode acontecer com um adulto que nunca mexeu em um computador e nem consegue conferir seu extrato bancário pela internet.

O pensamento da autora serve ainda mais para validar o quão difícil pode se tornar essa experiência com as TICs se não for superada no que tange ao acesso e usabilidade dos sujeitos aos recursos tecnológicos. Nesse caso, não é a vontade que deve prevalecer, mas sim uma necessidade, visto que, a sociedade avançou e quem não se adaptar as novas exigências terá maiores dificuldades de manter-se incluso. Problematicamente, acompanhando esse distanciamento das tecnologias no campo educacional, a inexistência de formação aos profissionais da educação, especificamente, aos gestores, vem corroborar com essa realidade, pois, do que adianta existir recursos se não existir pessoas capacitadas para utilizá-las? Ou então, como conquistar resultados pelo uso das tecnologias se os sujeitos não foram habilitados para o manuseio e aplicabilidade no exercício profissional?

Tais questionamentos são válidos, visto que, a grande mudança a ser instalada na educação passa pela porta de entrada, seus dirigentes, os quais precisam absorver novas exigências, instrumentos e métodos e, gradativamente, implantar no seu campo de atuação, saber usar o que está disponível a favor dos objetivos educacionais. Bem observado, falta muito empenho dos profissionais em transmitir isso aos seus colaboradores, demonstrando-lhes a importância e os benefícios que tais ferramentas possibilitam. Em outras palavras, caberá ao gestor propagar e incentivar a usabilidade das TICs nos processos da gestão educacional, difundindo o desenvolvimento de práticas democráticas, envolventes e eficientes nas realidades educacionais brasileiras.

Na tentativa de reforçar a importância da integração dos dois termos (gestão educacional e Tecnologias de Informação e Comunicação) em busca da melhoria dos processos educacionais, bem como destacar os estudos realizados na área investigada, apresenta-se três experiências obtidas por pesquisadores brasileiros sobre a aplicabilidade das

TICs no campo da gestão educacional, principalmente, no exercício profissional do gestor escolar, conforme caracterizadas a seguir.

A primeira delas, descrita nos estudos de Vieira (2007), analisa as percepções de diretores de escola sobre o processo de incorporação das TICs em seu trabalho, entendendo-o como organizador central dos processos referentes à instituição. Ao término da pesquisa, a autora elenca treze (13) fatores que devem ser norteadores para uma boa integração dos novos recursos tecnológicos em seu trabalho, necessitando assim, entre outros, da: elaboração e enquadramento dos projetos usando as tecnologias disponíveis, da garantia de subsídios pelos órgãos e sistemas educacionais, do estabelecimento de comunicação e maior contato com a comunidade a partir do uso das TICs e da garantia de formação continuada. *A priori*, a pesquisa aponta as fragilidades sobrepostas no exercício do gestor quanto à usabilidade das Tecnologias de Informação e Comunicação, pois entende que:

Muitas vezes, o discurso da integração existe somente no “papel”: na descrição de programas educativos dentro do sistema de ensino. Os professores, os diretores de escola e demais membros da equipe de ensino precisam, sobretudo é de segurança no trabalho: a garantia de que recursos e possibilidades de trabalho existem e podem ser realizadas (VIEIRA, 2007, p. 36).

Na segunda experiência, extraída do estudo de Aguiar (2004), prevalece à importância e a eficiência das TICs nos processos de democratização da gestão educacional, permitindo a instalação de práticas participativas, possíveis a partir da modernização das ferramentas de trabalho. Teve como base de investigação quatro (4) projetos estruturantes implantados na Secretaria da Educação do Estado do Ceará, desenvolvidos com recursos e ferramentas tecnológicas, interligando-se aos envolvidos nos processos educacionais, especificamente, ao envolvimento da comunidade na tomada de decisão, mediante a usabilidade de tais recursos, fortalecendo assim, a cidadania. Entre outras ações, o projeto permitiu o acesso da comunidade aos sistemas desenvolvidos, buscando enquadrá-los nos processos conferidos à educação, entendendo que, muitas das vezes, por uma rotina extensa, tais indivíduos permanecem ausentes das instituições e a tecnologia é vista como uma opção de restabelecer a comunicação entre estes. Segundo o autor:

A tecnologia da informação está se desenvolvendo de forma assustadora. Se, no início, era vista como ferramenta de automatização de procedimentos administrativos visando otimizar atividades operacionais de gestão, hoje é aplicada em qualquer atividade (AGUIAR, 2004, p. 62).

Por fim, a terceira experiência, apresentada por Carleto (2009), descreve o processo de informatização a partir da aplicação das TICs em uma unidade de ensino técnico localizada no município de Matão no Estado de São Paulo, onde por meio do desenvolvimento e implantação, em suas instalações, de um sistema de gestão da informação, levando em conta fatores como a segurança, privacidade, relevância e a disponibilidade das informações no ambiente educacional, tonou-se possível à instauração da transparência aos processos da gestão local, permitindo uma integração rápida, segura e eficiente por meio da tecnologia disponível, dotando o gestor de ferramentas eficazes que impulsionem o seu desenvolvimento no exercício da função. Para o autor, a experiência descrita é louvável, porém, antes de tudo, é preciso um entendimento de que:

Tendo em vista a potencialidade da virtualização da informação na sociedade contemporânea, é possível desenvolver uma organização digital mais eficiente, eficaz e altamente produtiva, oferecendo com isso qualidade aos produtos e serviços aos consumidores, bem como aos processos decisórios de gestão. Entretanto, é necessário mudanças nos modelos de gestão (CARLETO, 2009, p. 115).

As experiências abordadas reforçam a importância das TICs na gestão educacional, projetando-as como instrumentos eficientes e voltados à democratização das relações educacionais, bem como colocam em evidência algumas fragilidades em torno da usabilidade de tais ferramentas no campo da gestão, confirmando a urgência de novas investigações em prol do aprimoramento das práticas desempenhadas e assumidas por gestores e diretores de ensino nos últimos anos.

Em tempos incertos, mostrar que as TICs não são apenas possibilidades, mas antes de tudo, exigências a estes profissionais é algo necessário, mediante a forma de adquirir conscientização nos processos da gestão, reafirmando o compromisso com uma educação e um ensino de qualidade para todos. Por esse viés, apresenta-se uma análise a partir de determinados mecanismos legais e normativos, buscando aportes que permitam um embasamento sobre o tratamento disposto as Tecnologias de Informação e Comunicação quanto a sua aplicabilidade no campo educacional, especificamente, ao trabalho dos gestores de unidades educacionais e dos órgãos dirigentes, conforme descrita a seguir.

Dimensionamentos legais e normativos estruturantes

Tomando como ponto de partida a lei maior do Brasil, a Constituição Federal de 1988, especificamente, em seu artigo 206, inciso VI, fica definido que o ensino deverá ser

ministrado com base no princípio da gestão democrática (BRASIL, 2012, p. 121). Junto a ele, acrescenta-se o artigo 12, inciso VI, da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, determinando que os estabelecimentos de ensino necessitam, entre outras ações, “articular-se com as famílias e a comunidade, criando processos de integração da sociedade com a escola” (BRASIL, 2005, p. 11). Mediante tais exigências legais, as TICs acabam tornando-se mecanismos que poderão atender essas e outras demandas referentes à escola pública, visto que, além de ser um instrumento integrador disponível ao exercício da gestão, também carrega uma enorme chance de contribuir para os processos de democratização nas relações desenvolvidas no campo educacional.

Mediante esse contexto, é notável a preocupação e um crescente compromisso em inserir as Tecnologias de Informação e Comunicação no campo educacional, entendendo as possibilidades de contribuição no desenvolvimento dos processos, garantindo a eficiência, a economicidade, o melhor uso do tempo e logística, a diminuição de recursos e a praticidade na realização de tarefas, o que, de certa forma, para o governo, é bastante viável, pensando na possibilidade de redução de gastos, de maior alcance e agilidade nos processos e a eficiência de uma aprimorada comunicação. Porém, tais mecanismos ainda caminham lentamente devido a uma série de fatores internos e externos às instituições, conforme destaca Amaral e Assunção:

Entretanto as ações que são realizadas com as Políticas Públicas implantadas ainda estão muito longe de conseguir alcançar os resultados esperados, uma vez que muitos profissionais envolvidos no processo não estão aptos para a utilização das ferramentas ofertadas, além da quantidade insuficiente das ferramentas para atender a demandas nas unidades escolares (2017, p. 11-12).

Com base nessa perspectiva, destacam-se alguns mecanismos direcionadores que procuraram garantir a inserção das TICs nestes espaços educacionais nos últimos anos, entre eles, a produção do “Guia de Tecnologias Educacionais” pelo Ministério da Educação – MEC no ano de 2008, que prevê a orientação aos sistemas de ensino sobre a aquisição de materiais e tecnologias para uso nas escolas brasileiras de educação básica, a fim de garantir o compromisso com a educação de qualidade e um espaço propício a este desenvolvimento. O referido documento está composto pela “descrição de cada tecnologia e por informações que auxiliem os gestores a conhecer e a identificar aquelas que possam contribuir para a melhoria da educação em suas redes de ensino” (BEAUCHAMP; SILVA, 2008, p. 15).

Guiando-se nos estudos de Amaral e Assunção (2017), destacam-se três programas educacionais específicos direcionados a incorporação das TICs nas instituições de ensino,

entre eles: a TV Escola, o Programa Nacional de Tecnologia Educacional – Proinfo e o Programa Banda Larga na Escola – PBLE, caracterizados a seguir.

A TV Escola, criada pelo MEC em 1996, constitui-se como um canal de televisão transmitido em algumas regiões do país pelo sinal aberto e em todo o território pelas antenas parabólicas digitais e redes por assinatura, bem como pela transmissão via *internet* com acesso pelo computador e/ou celular, ofertando conteúdo de cunho público e educativo que contribuem na promoção da atualização profissional a todos os sujeitos educacionais por meio de temas atuais e relevantes no dia a dia. A iniciativa integra o uso das TICs como uma forma de propiciar o acesso ao conhecimento e a formação aos profissionais atuantes nas instituições de ensino e sistemas espalhados pelo país. Apoiados em Araújo (2001, p. 53), precisa ficar claro que: “A comunidade escolar deve se unir em torno de um trabalho coletivo que envolva a programação da TV Escola, de forma a realizar atividades prazerosas, concretas e contínuas, não ficando apenas nos entusiasmos iniciais”.

Outro programa em destaque é o Proinfo, iniciativa criada pela Portaria Nº 522/MEC de 09 de abril de 1997 e, posteriormente, regulamentado pelo Decreto 6.300 de 12 de dezembro de 2007, cuja finalidade se dá na promoção do uso pedagógico de Tecnologias de Informação e Comunicação na rede pública de ensino pela incorporação de conteúdos educacionais. Em linhas gerais, o programa volta-se à “inclusão da tecnologia digital, alfabetização e letramento digital, bem como a integração e coordenação de serviços de computação, comunicação e informação” (COSTA, 2015, p. 53). Talvez seja o Proinfo o mais nítido avanço no campo das políticas públicas voltadas à aplicabilidade das TICs ao setor educacional, especificamente, as instituições de ensino da educação básica. Por esse viés, entende-se que, muito mais do que um simples programa, este constitui-se como uma política central voltada a uma educação tecnológica, conforme defendido nos argumentos de Costa (2015, p. 82):

O PROINFO, antes de um projeto de modernização tecnológica de escolas públicas, caracteriza-se, essencialmente, como uma política educacional cuja fase inicial atuou, principalmente, na infraestrutura de acesso à tecnologia através da distribuição de computadores e organização de espaços para acondicionar as Salas ou Laboratórios de Informática.

Soma-se aos demais, o Programa Banda Larga na Escola, lançado em 2008 pelo governo federal a partir do Decreto Nº 6.424, com o objetivo de garantir a conectividade a *internet* a todas escolas públicas urbanas brasileiras (MOURA JÚNIOR, 2018, p. 7). A

iniciativa veio corroborar com as diretrizes do Proinfo a fim de tornar a experiência mais satisfatória no que tange ao contato e permanência das novas tecnologias nas instituições educacionais espalhadas pelo País. Sobre a importância do programa, as autoras Amaral e Assunção (2017, p.7) consideram que esta foi uma experiência válida, conforme demonstram em suas falas:

E por fim com a implantação do Programa Banda Larga na Escola dá-se um grande salto na qualidade da utilização da TIC no processo educacional, uma vez que pode-se utilizar o acesso a informação atual, anexar atividades e os educandos a rede de informações que existe, tornando a práxis mais atual e versátil, atraindo a atenção e colaboração dos educandos, objetivando uma construção paulatina do conhecimento.

Sobre os três programas citados, foram produzidos materiais didáticos específicos voltados às orientações da melhor aplicabilidade das referidas propostas na prática educativa, uma forma de reafirmar o compromisso com a integração das TICs no campo educacional, instrumentalizando tais sujeitos com ações e direcionamentos a serem aplicados ao longo de sua atuação profissional. Entre os documentos mais relevantes, destaca-se “TV e Informática na Educação” (BRASIL/MEC, 1998), “Informática e formação de professores” (BRASIL/MEC, 2000) e “Projetos e Ambientes Inovadores” (BRASIL/MEC, 2000), estes dois últimos no âmbito da série de estudos sobre Educação a Distância destinada ao Proinfo.

Especificamente, ao campo da gestão, a informatização dos meios de trabalho acabou impondo a obrigatoriedade do contato com as novas ferramentas tecnológicas. Além dos mecanismos já citados, o censo escolar torna-se um dos meios legais que consolida a inserção das TICs na gestão educacional, pela disposição do acompanhamento e inserção de informações referentes às instituições, tornando ainda mais assertivo os processos e concretizando práticas democráticas e transparentes no decorrer do trabalho.

Por meio do Educacenso, sistema informatizado para tratamento de dados referentes ao censo escolar, adentra-se na utilização de ferramentas *World Wide Web* (WEB), imprescindíveis na coleta, organização, transmissão e disseminação das informações obtidas concernentes às instituições de ensino no país. Tal procedimento é possível pelo cruzamento de informações dos cinco formulários aplicados, voltando-se: a Escola, a Gestão, as Turmas, aos Alunos e aos Profissionais (Portal do INEP/MEC, 2019). Portanto, torna-se obrigatório a inserção dos gestores na ambientação tecnológica, já que tais ferramentas se cravam cada vez mais em sua realidade.

Ainda no campo das iniciativas legais e normativas de implantação das TICs no ambiente educacional, é importante exemplificar o compromisso assumido pela Secretaria de

Estado de Educação do Paraná, mediante a elaboração do documento intitulado “Diretrizes para o uso de Tecnologias Educacionais”, publicado no ano de 2010, sob a perspectiva da preparação e orientação do contato dos profissionais com os novos recursos tecnológicos, entendendo que “torna-se necessário estimular um pensamento contínuo sobre essas práticas, aliando-as a um procedimento de formação continuada, a fim de que todos os agentes envolvidos sejam capazes de se posicionar de uma maneira crítica e criativa frente ao tema” (PARANÁ, 2010, p. 6). Com isso, projeta-se uma realidade mais avançada e estruturada no que tange ao tema em questão.

Pela experiência apresentada, voltando-se a realidade educacional dos estados do Maranhão e do Pará, marcada pela inexistência de legislações próprias e/ou específicas sobre o uso das TICs em suas instituições e sistemas de ensino, constata-se que os dois contextos seguem, assim como a maioria dos estados brasileiros, políticas nacionais advindas do órgão legislador macro, nesse caso, o Ministério da Educação. De igual forma, transparece certo distanciamento quanto à elaboração de meios próprios para acelerar o contato com a nova tecnologia e utilizá-la a favor de melhorias nos processos da gestão. Assim, a partir das discussões travadas ao longo do estudo, avança-se, na sequência, para a apresentação e tratamento dos resultados obtidos, a fim de subsidiar ainda mais as ideias e problemáticas construídas, verificando como se aplicam nos dois *locus* investigados.

IV

A COMBINAÇÃO TICS E GESTÃO EDUCACIONAL: PRÁTICAS, PERCEPÇÕES E DISCREPÂNCIAS

A partir da conceituação inicial sobre as fases da pesquisa e a construção de um arcabouço teórico sobre o tema proposto, apresentam-se as primeiras aproximações obtidas no decorrer do estudo, de forma que possam ilustrar as realidades estudadas nos diferentes *lôcus* quanto à aplicabilidade das TICs na gestão educacional, no âmbito da otimização de processos. Inicialmente, construiu-se um perfil profissional dos sujeitos investigados, destacando fatores relevantes que, com toda certeza, possuem ligações diretas na relação entre TICs e sua empregabilidade nas respectivas funções.

No que tange a faixa etária dos sujeitos da pesquisa, destaca-se que a idade dos entrevistados no município de São Luís varia entre 34 a 53 anos de idade. Já no município de Óbidos, não tão distante, o grupo etário varia entre 38 a 49 anos, sinalizando a primeira similaridade entre as duas realidades investigadas.

Os quadros que seguem apresentam um delineamento do perfil profissional dos sujeitos entrevistados, divididos por seus respectivos *lôcus*, com destaque para pontos importantes, entre eles: a formação e a titulação, o tempo de atuação na área da educação e na gestão educacional, visando projetar a realidade dos mesmos quanto à experiência no campo investigado, a fim de subsidiar discussões sobre a relação de tais profissionais com o uso das TICs no dia a dia. O primeiro quadro (Quadro 2) volta-se a realidade de São Luís/MA:

Quadro 2 – Perfil Profissional dos entrevistados no município de São Luís/MA.

| ENTREVISTADOS | TITULAÇÃO | TEMPO DE ATUAÇÃO | |
|----------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------|
| | | Na área da Educação | Na Gestão Educacional |
| Gestor educacional A | Especialista em Gestão Escolar | 42 anos | 09 anos |
| Gestor educacional B | Graduado em História | 15 anos | 03 anos |
| Gestor educacional C | Especialista em Gestão Escolar | 30 anos | 28 anos |
| Gestor educacional D | Especialista em Gestão Escolar | 17 anos | 12 anos |
| Diretor de ensino I | Mestre em Economia | 21 anos | 12 anos |

Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua; SOARES, Lucas de Vasconcelos.
Ano: 2019.

Mediante a análise do Quadro 2, é possível vislumbrar que, dos cinco (5) profissionais entrevistados, quatro (4) possuem formação específica para atuação na gestão educacional,

sendo três (3) Especialistas em gestão escolar e um (1) Mestre em economia que, também, possui gestão no currículo. Contempla-se ainda que a formação de um (1) dos sujeitos não se volta à gestão, porém, de acordo com o Regimento escolar dos estabelecimentos de ensino da rede pública estadual do Maranhão, em seus artigos 117 e 118, poderão exercer a função de gestor os “servidores integrantes das Carreiras de Docência em Educação Básica e de Suporte Pedagógico”, respeitando o princípio democrático por meio de eleições diretas, não cobrando, de imediato, formação específica na área, porém, firmando um compromisso com a posterior “qualificação profissional em curso de formação continuada na área de gestão escolar, disponibilizada pela Secretaria de Estado da Educação ou por instituições por ela conveniadas” (MARANHÃO, 2016, p. 33).

Outro ponto observado é quanto ao tempo de atuação dos profissionais contemplados, com variações de 15 a 42 anos na área da educação, ocupando funções anteriores de ordem administrativa e pedagógica, projetando um significativo período de experiência no campo educacional, o que, de certa forma, revela sujeitos que, supostamente, conhecem, com propriedade, a prática que envolve as instituições. Quanto ao tempo de atuação na gestão educacional, os resultados demonstram discrepâncias, sinalizando curtos, médios e longos espaços temporais, com atuações entre 03 a 28 anos.

Na sequência, o Quadro 3 volta-se à realidade de Óbidos/PA:

Quadro 3 – Perfil Profissional dos entrevistados no município de Óbidos/PA.

| ENTREVISTADOS: | TITULAÇÃO | TEMPO DE ATUAÇÃO | |
|----------------------|--|---------------------|-----------------------|
| | | Na área da Educação | Na Gestão Educacional |
| Gestor educacional E | Mestre em Educação | 24 anos | 10 anos |
| Gestor educacional F | Especialista em Gestão Escolar | 20 anos | 12 anos |
| Gestor educacional G | Especialista em Anos Iniciais do Ensino Fundamental e Psicopedagogia | 17 anos | 03 anos |
| Gestor educacional H | Graduada em Pedagogia e Música | 20 anos | 12 anos |
| Diretor de ensino 2 | Especialista em Educação Especial e Espanhol | 10 anos | 03 anos |
| Diretor de ensino 3 | Especialista em Educação Física | 21 anos | 06 anos |

Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua; SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

Ao contemplar o Quadro 3 observa-se que, dos seis (6) sujeitos entrevistados, dois (2) possuem formação específica que contemplam os requisitos para atuação na gestão educacional, sendo um (1) Especialista e um (1) Mestre, este com gestão no currículo. Os quatro (4) gestores restantes são formados em outras áreas educacionais mais focalizadas para

o exercício da docência. Logo, percebe-se uma discordância entre a prática encontrada e as determinações regentes nas legislações educacionais, já que para atuar na gestão, no contexto do estado do Pará e de Óbidos, faz-se necessário possuir formações específicas para este fim.

Na Resolução estadual do Pará Nº 001 de 05 de janeiro de 2010, em seu artigo 146, fica determinado que os profissionais atuantes na gestão escolar devem ser “licenciados plenos em pedagogia e/ou licenciados plenos em outras áreas, portadores de certificado de curso de pós-graduação especialmente estruturado para este fim”, assim como podem ser “pedagogos ou licenciados plenos em pedagogia, sob a égide de legislações anteriores que comprovem ter habilitação para uma ou mais funções especificadas no *caput*”, quais sejam: administração, planejamento, inspeção, supervisão e orientação educacional (PARÁ, 2010, p. 35-36). Corroborando a tais exigências, a Resolução municipal de Óbidos Nº 003 de 09 de dezembro de 2014, em seu artigo 92, vêm confirmar as condições necessárias para atuação na gestão educacional em consonância com a resolução estadual. Portanto, a formação de alguns entrevistados em Óbidos não contempla as exigências previstas nas legislações educacionais.

Referente ao tempo de atuação dos profissionais investigados no município de Óbidos, o quadro indica uma longa experiência na área da educação, variando entre 10 a 24 anos, inferindo uma familiaridade dos mesmos com o campo educacional. Porém, não podemos aplicar o mesmo posicionamento quanto à atuação na gestão educacional, haja vista que, sinaliza uma temporalidade mais recente, entre 03 a 12 anos de experiências.

Corroborando a essa realidade, o estudo contemplou o tempo de atuação dos sujeitos investigados em suas respectivas instituições e órgãos dirigentes, nos dois *locus* envolvidos, demonstrando que: a) Em São Luís: o período de atuação destes varia entre 03 a 17 anos; e b) Em Óbidos: de 03 meses a 05 anos, confirmando novamente, uma mínima experiência no campo profissional da gestão.

Condizente ao ano do último aperfeiçoamento dos entrevistados na área da gestão educacional, contemplando treinamentos, cursos, minicursos, eventos, palestras, reuniões e outros mecanismos formativos, o quadro a seguir indica que:

Quadro 4 – Representação do ano do último aperfeiçoamento dos entrevistados na área da gestão educacional.

| Lócus | Entrevistados | Ano do último aperfeiçoamento |
|--------------------|----------------------|--------------------------------------|
| São Luís/MA | Gestor educacional A | 2017 |
| | Gestor educacional B | 2018 |
| | Gestor educacional C | 2019 |
| | Gestor educacional D | 2016 |
| | Diretor de ensino 1 | 2019 |
| Óbidos/PA | Gestor educacional E | 2019 |
| | Gestor educacional F | 2018 |
| | Gestor educacional G | – |
| | Gestor educacional H | 2017 |
| | Diretor de ensino 2 | – |
| | Diretor de ensino 3 | 2019 |

Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua; SOARES, Lucas de Vasconcelos.
Ano: 2019.

Voltando-se ao Quadro 4, é perceptível que, em ambas as realidades, a última capacitação ocorreu no espaço temporal de quatro (4) anos, sendo que: a) Em São Luís: a periodicidade da última formação varia entre os anos de 2016 a 2019, sendo que, dois dos sujeitos receberam formações recentes (2019); e b) Em Óbidos: emprega-se o período de 2017 a 2019, mostrando-se um pouco mais recente com relação ao outro *lócus*. Porém, evidencia-se que dois dos entrevistados, em Óbidos, alegaram que não tiveram nenhuma formação direcionada à gestão durante o exercício do cargo.

Confrontando as duas realidades por meio das primeiras informações coletadas, é visível certa proximidade no que tange ao tempo de atuação no campo da educação, mostrando longos períodos de experiências profissionais. Por outro lado, concernente a gestão educacional, as mesmas distanciam-se, visto que, em uma realidade os profissionais apresentam maior tempo na área e em outra um período bem mais recente. De igual modo, o quesito da formação/titulação corrobora a esse distanciamento, elencando profissionais com formações específicas e outros não contemplantes das exigências sobrepostas aos cargos voltados à gestão, principalmente, no que tange ao cumprimento de determinações legais.

Destaca-se ainda que, os dois contextos já dispõem de profissionais com formação além dos requisitos exigíveis (Artigo 146 da Resolução Estadual do Pará 001/2010), 18,2% com mestrado entre os sujeitos entrevistados, a exemplo, demonstrando avanços quanto à inserção de pessoas qualificadas academicamente nos órgãos e unidades educacionais. Negativamente, apontam gestores e diretores de ensino com curtos períodos de atuação em suas instituições, causando certa preocupação, haja vista que, os desafios são muitos e o

contato estabelecido ainda é mínimo, o que pode gerar enormes dificuldades frente à condução do trabalho, já que ainda está em fase de absorção das demandas da função.

Em consonância com os objetivos propostos para o estudo, os resultados obtidos foram organizados em três categorias de análise: a) O que pensam os gestores educacionais? Uma questão de opinião e decisão; b) Implementação e operacionalização das TICs nos processos de gestão educacional: equipamentos, aplicativos e ferramentas administrativas e sistemas *on-line*; c) As TICs como otimizadoras dos processos de gestão: indicações e controvérsias. A seguir, discute-se cada uma destas.

O que pensam os gestores educacionais? Uma questão de opinião e decisão

Nesta primeira categoria de análise buscou-se conhecer a opinião dos sujeitos da pesquisa, gestores de unidades educacionais e diretores dos órgãos dirigentes, sobre a aplicação das TICs na gestão educacional, levantando inúmeras informações consubstanciadas para uma compreensão sobre o tratamento disposto a essas novas tecnologias e sua empregabilidade nos processos da gestão. Partindo da visão dos entrevistados, o estudo contemplou questões principais, entre elas: 1) *Qual o entendimento pelo termo Tecnologias de Informação e Comunicação?* 2) *Qual a opinião sobre a ideia das TICs aplicadas à gestão educacional?* 3) *Quais os pontos positivos e negativos dessa integração?*

Com base nas questões em destaque, apresenta-se a discussão de cada uma delas, trazendo à tona os pontos mais relevantes, os quais passam a constituir a visão dos gestores educacionais, que compreende tanto os gestores de unidades educacionais como os diretores dos órgãos dirigentes, sobre a aplicabilidade das TICs no exercício da função. Inicialmente, do entendimento pelo termo Tecnologias de Informação e Comunicação, abstraiu-se algumas considerações descritas a seguir.

Eu acredito que são todos os recursos tecnológicos utilizados no nosso dia a dia em nosso trabalho, ou seja, equipamentos empregados com finalidade educativa, como computadores, internet, celular, projetores, instrumentos que facilitam o trabalho realizado e ajudam a facilitar o entrosamento com os atores do processo educacional, pais, alunos, professores, funcionários, secretarias e outras entidades (Gestor educacional A, São Luís, 2019).

É um leque de possibilidades que você pode organizar, a internet como um todo e todas as tecnologias que estão atreladas a ela, computadores, televisão, filmes, jogos que são os games, tem vários, as aulas temáticas pela internet, a possibilidade de comunicação entre professor e professor em vários locais, web conferências, isso está atrelado a essas tecnologias (Gestor educacional B, São Luís, 2019).

São todos os tipos de software e hardware que nós utilizamos como mecanismos de desenvolver algum tipo de atividade referindo-se a questão educacional. Uma ferramenta que a gente utiliza no dia a dia para facilitar os nossos serviços no campo educacional (Diretor de ensino 2, Óbidos, 2019).

As respostas evidenciam a compreensão sobre as inúmeras possibilidades existentes a partir dos novos recursos tecnológicos predispostos ao campo educacional, porém, tais falas ainda são muito limitadas no sentido de um entendimento das TICs somente como equipamentos e todos os aparatos tecnológicos que a acompanham. O que se vê é um olhar mais focalizado nos instrumentos de trabalho, do que, propriamente dito, aos processos educacionais possíveis por tais mecanismos. As três falas corroboram no sentido de entender as TICs como sendo os recursos, os equipamentos, *softwares* e demais materiais digitais, associando-se a aplicabilidade na educação no sentido de melhoria dos resultados.

Outro ponto observado é que a maioria das respostas coletadas em campo apresentam discursos inseguros quanto à conceituação e/ou entendimento sobre o termo TICs, prevalecendo certos “achismos” nas falas dos sujeitos entrevistados e, com isso, demonstrando desconhecimento por parte destes profissionais, o que gera grande preocupação quanto à usabilidade de tais equipamentos no exercício da função. Problematicamente, um dos sujeitos entrevistados deixou claro que não conhecia o termo TICs, justificando a necessidade de buscar explicação com um profissional da área para compreender do que se trata, retrato de que o tema ainda causa certo desconforto no meio educacional. Justificando a problemática descrita, Vieira (2007, p. 28) lança um posicionamento válido, afirmando que:

Entendemos que os professores e a equipe diretora da escola não estão preparados para o trabalho com as tecnologias uma vez que a maior parte deles não foram preparados durante a sua formação inicial, tanto porque na época – e ainda hoje, em muitos casos – as TICs [...] ainda não era discutido ou a formação.

Por outro lado, alguns profissionais demonstram bastante domínio, transmitindo clareza nas respostas e firmando a ideia das TICs como possibilidades de aperfeiçoamento do trabalho desenvolvido, não voltando o olhar somente aos recursos e equipamentos disponíveis, mas, também, aos processos envolvidos para maiores alcances no campo da gestão educacional. Nesse caso, um dos entrevistados entende que as TICs “*é todo um aparato que serve para, no caso da educação, veicular informações para a educação através da tecnologia*” (Gestor educacional E, Óbidos, 2019). Alargando as discussões na busca por

clarear a opinião dos sujeitos educacionais, apresentam-se outros dois posicionamentos sobre a inserção das TICs nestes espaços, destacando que:

A minha visão desse termo é no sentido de perceber inovação no que diz respeito à utilização de instrumentos e equipamentos mais eficientes para você poder organizar de uma forma melhor a gestão de todos os espaços, tanto público como privado, comunitários e outros setores (Diretor de ensino 1, São Luís, 2019).

Então, a gente vê que com essa chegada da tecnologia ela vem para facilitar totalmente a vida do ser humano, então quem não conseguir se adaptar a esse meio, a tendência é ficar para trás, a tendência é retroagir, tornando-se ultrapassado nos processos educacionais e sociais (Gestor educacional G, Óbidos, 2019).

Positivamente, estas últimas falas trazem um novo olhar que engloba não só os recursos, mas sim as pessoas, os processos e a organização do trabalho como um todo, servindo de base ao aprimoramento em tempo real dos seguimentos educacionais, permitindo também um maior alcance dos órgãos dirigentes a todos os setores que estão sob a sua tutela, possibilidade permitida pelo uso das novas tecnologias.

Nos posicionamentos apresentados subentende-se uma constante inovação advinda com as TICs, o que pode gerar a melhoria de práticas desenvolvidas ou, ainda, conflitos e estranhezas entre os atores educacionais, principalmente, se não partir de uma conscientização sobre o que estas possibilidades representam. Além disso, corroboram em uma visão de que hoje em dia é quase impossível fugir do alcance da tecnologia, visto que, a sociedade avança no sentido da incorporação da tremenda globalização a todos os processos existentes, especialmente no campo da educação, a fim de alçar a eficiência das inúmeras atividades desempenhas em suas numerosas instituições. No que diz respeito a essa inserção no campo educacional, Siqueira (2009, p. 16) delinea a função do gestor ao refletir que:

Portanto, se a inclusão das novas tecnologias representa um desafio, ao gestor cabe a difícil tarefa de “reinventar” a escola para sobreviver a essa era conhecida como “da informação”, que necessita de indivíduos, profissionais e cidadãos diferentes, capazes de transformar informação em conhecimento.

Na segunda questão abordada, investigou-se sobre a opinião dos sujeitos da pesquisa sobre a ideia das TICs aplicadas a gestão educacional, a fim de estreitar uma visão sobre os possíveis usos e/ou distanciamentos destes mecanismos no exercício da função. Constatou-se que os indivíduos vislumbram tais possibilidades e, pela disponibilidade no campo educacional, como são empregadas nas inúmeras tarefas realizadas:

Eu acho que a tecnologia veio para ficar, principalmente, como uma ferramenta pedagógica, até mesmo por que é algo muito próximo dos alunos. Então, para mim, os aparatos tecnológicos são imprescindíveis. Traz a ausência daquela burocracia pesada, onde você tinha que fazer relatórios gigantescos, e hoje a tecnologia lhe possibilita isso em tempo real (Gestor educacional E, Óbidos, 2019).

No posicionamento é visível o reconhecimento sobre a importância das TICs na gestão, bem como a eficiência das mesmas nos processos educacionais como um todo, pois, além de ser contemporânea, é algo que faz parte da realidade dos educandos. Logo, o papel da escola não é só transmitir conhecimentos por metodologias tradicionais e descontextualizadas de tempos passados, mas sim instrumentalizar-se com as ferramentas disponíveis, no sentido de incitar mudanças e absorver resultados favoráveis. Tais recursos acabam por destituir processos burocráticos manuais e permitem um acompanhamento em tempo real e mais assertivo das atividades e exigências educacionais, tornando os espaços modernizados, otimizando tempo, pessoas e recursos. Na fala seguinte, além de confirmar uma visão apresentada anteriormente, acaba lançando um novo olhar sobre a ideia das TICs na gestão.

Eu acho que facilita muito a vida, tanto do gestor como do profissional da educação. Talvez o problema seria como estão sendo gerenciados esses sistemas, pois, uma coisa é o sistema ser gerenciado por terceiros, outra coisa é o sistema ser gerenciado pela própria pessoa que trabalha dentro da escola (Gestor educacional D, São Luís, 2019).

A visão do entrevistado diz respeito à forma como as TICs chegam até o gestor educacional, já que, na maioria das vezes, tais sistemas ou tecnologias, a exemplo, acabam sendo administradas por terceiros, os quais permanecem distantes das instituições e do trabalho realizado. Problematicamente, a fala remete a certo receio quanto ao uso das TICs por implicarem no controle por parte dos sistemas e órgãos dirigentes a fim de monitorar e supervisionar como estão ocorrendo os processos educacionais. Para este sujeito, a referida situação acaba por enfraquecer todo o leque de possibilidades que as TICs tendem a assegurar.

Com relação à terceira questão investigada, buscou-se elencar quais seriam, na visão dos entrevistados, os pontos positivos e negativos da integração das TICs na gestão educacional. De início, destacam-se algumas falas que exemplificam o sentido positivo conferido:

Ela veio para revolucionar mesmo, as informações, principalmente, em tempos reais. A questão da burocracia, do papel físico, vai diminuir bastante nós vamos ter um ganho, e gestão de recursos humanos, financeiro. O mais interessante para nós é a transparência, também, o sistema, todo mundo vai ter acesso ao sistema, às

informações, a democratização das informações também vai ficar disponível na internet no nosso site, para nós são vários pontos positivos que posso elencar, então vai ser um ganho extraordinário (Diretor de ensino 3, Óbidos, 2019).

Eu acredito que essa é uma integração necessária ao aperfeiçoamento do trabalho da gestão. Necessária por que proporciona uma melhor organização das atividades realizadas e também no gerenciamento docente, pois, a partir delas podemos verificar se o professor vem cumprindo as exigências competentes ao seu trabalho, esse é um dos pontos positivos, já que o foco principal de uma escola não é o gestor, mas sim a aprendizagem dos alunos, por isso esse controle na mediação do trabalho pedagógico (Gestor educacional A, São Luís, 2019).

Conforme observado, uma das apostas do Diretor de Ensino 3, ou pelo menos, na visão dele, se dá em torno de uma transparência aos processos educacionais, de forma que o seu trabalho possa ser acompanhado em tempo real pelos atores educacionais, garantido a eficácia na gestão, já que por meio das TICs estará integrando outros sujeitos no trabalho desenvolvido. Sem contar na grande otimização de recursos, ocasionando na redução de despesas com materiais que passam a ser substituídos pelos novos aparatos tecnológicos.

Como podemos ver, a fala do entrevistado remete a ideia da tecnologia a serviço do controle dos subordinados, já que, a partir dela, direciona-se o olhar para o controle das atividades e do cumprimento de ordens, fortificando assim, relações de poder e estilos de gestão autoritários e distantes de finalidades democráticas e inclusivas.

Além deste, voltando-se a fala do gestor educacional A, fica claro uma atenção sobreposta ao trabalho docente, já que pela tecnologia, a partir da utilização de determinadas ferramentas coletivas, torna-se possível verificar as ações realizadas e os encaminhamentos dados pelos profissionais da educação, visando assim acompanhar no sentido de alavancar os processos educacionais, como metas e objetivos, notas, rendimento escolar, dentre outros. A fala deste sujeito confirma o aluno como o mais importante no processo educacional. No entanto, contrariando o posicionamento apresentado, não se deve descartar a importância da função do gestor, sendo que este deve ser o principal condutor no processo de buscas por práticas eficientes. De igual modo, as TICs permitem, entre outras coisas, a possibilidade de *“acompanhar o trabalho de outros diretores, entrar em contato com eles e verificar as demandas, já que em nossa região o acesso a determinados meios ainda é um desafio e a tecnologia me possibilita isso”* (Diretor de ensino 2, Óbidos, 2019).

Assim, tanto na realidade educacional de São Luís como de Óbidos, as TICs apresentam, entre os pontos positivos, a possibilidade de acompanhamento dos processos em tempos reais, o gerenciamento de um maior número de informações e a viabilização de ações de maneiras mais efetivas. Tudo isso, sem esquecer, que torna a comunicação mais assertiva

em todos os setores envolvidos nos processos educacionais, especificamente, ligados à gestão educacional.

Pelas análises e falas apresentadas, constata-se que todos os sujeitos entrevistados reconhecem a importância destes recursos em seu exercício profissional, considerando-os enquanto ferramentas que trazem inúmeras possibilidades e acompanham a tendência mundial da globalização, entendendo-as como “*uma das inovações da humanidade que se apresenta como um processo revolucionário no campo da comunicação social e da informação*” (Diretor de ensino 1, São Luís, 2019). Em suas diversas interfaces, as TICs podem aprimorar práticas democráticas no exercício da gestão, por surgirem “como possibilidade de aumentar a velocidade das decisões, de aperfeiçoar a qualidade das informações e de mensurar de forma mais assertiva os processos pedagógicos” (VIEGAS, 2018, p. 2). Por outro lado, podem acabar por inserir rotinas descontextualizadas e práticas autoritárias, visto que, muito mais do que mensurar os processos, podem torná-los sem efeitos pela má administração e aplicabilidade das ferramentas tecnológicas às reais finalidades sobrepostas a educação.

Ao mesmo tempo, junto ao fator “eficiência”, os entrevistados elencam uma série de desafios e limitações que as tecnologias acabam por inserir em sua rotina, entre eles: a falta de formação para o uso e aplicação das mesmas, bem como a indisponibilidade do acesso por todos que compõem a comunidade educacional, pois, segundo eles, trata-se de recursos mínimos projetados no espaço escolar, especificamente, na área da gestão. Assim, a fim de ilustrar tal problemática, apresentam-se posicionamentos voltados a pontos negativos referentes às TICs na gestão educacional:

O ponto negativo que ainda permanece em nosso meio quando se trata do uso de tecnologias é sobre a falta de manuseio desses recursos por alguns profissionais, os quais ainda resistem ao uso com finalidade pedagógica, seja por acreditar em práticas tradicionais como eficiente ou simplesmente por não manter uma prática constante de uso (Gestor educacional A, São Luís, 2019).

Os pontos negativos, eu penso assim, a respeito da falta de informação dos professores, por que quando chegou, tudo isso foi uma coisa nova, assim, um impacto muito grande com os professores, e teve resistência, com falas “Ah! Eu não vou usar o meu celular por que meu celular é particular. Ah! Não vou usar meu notebook por que é particular”. Então, tudo isso é muita resistência, os professores ainda tem essa resistência (Gestor educacional C, São Luís, 2019).

Voltando-se às opiniões acima apresentadas, associa-se o lado negativo do uso das TICs nos processos da gestão à falta de utilização e o desconhecimento das ferramentas por parte dos profissionais da educação, especificamente, os professores, visto que, se existe uma pretensão de instrumentalizar os processos na escola, seja com a informatização de tarefas

internas e externas até a democratização das decisões com o apoio das ferramentas tecnológicas, necessariamente, os sujeitos integrantes da comunidade educacional precisam inteirar-se das novas exigências e incorporá-las em suas práticas profissionais.

Fica evidente, portanto, que o lado negativo apresentado pelos entrevistados não se refere, propriamente, às TICs enquanto instrumentos tecnológicos, mas sim a usabilidade destas pelos atores educacionais. De forma unânime, todos os sujeitos entrevistados associam a negatividade das TICs a não utilização e/ou aceitação destas pelos docentes, servidores e outros atores da comunidade educacional. Olhando por esse lado, não seria as TICs um problema, mas sim a sua incorporação nas práticas dos sujeitos educacionais, o que se coloca como um desafio ao trabalho do gestor.

Pelos posicionamentos apresentados ao longo do estudo, torna-se visível que o processo de integração das TICs ao campo educacional não ocorre como esperado, sendo, portanto, um grande problema. Primeiro pelo impacto da inserção de algo novo e desconhecido pela maioria. Segundo, pela própria essência da inovação, por que obriga os sujeitos a saírem de um instalado comodismo, devendo inserir-se nessa cultura globalizada para não tornar-se suplantado, conforme descrito na fala de um dos entrevistados ao ressaltar que:

Um dos pontos negativos é quando a gente começa, por que uma boa parte, eu poderia até arriscar que a maioria dos gestores, eles acabam não tendo essa compreensão que eu tenho e, às vezes, ele não está tão determinado a utilizar as máquinas, a utilizar os sistemas, a verificar os aplicativos, a conhecer o mundo que está à disposição dele para facilitar o cotidiano dele. Então quando a gente entra, esses tipos de tecnologias ele se assusta, por que ele está sem a cultura do envolvimento com o mundo virtual. Por outro lado, quando ele adquire a cultura é como se ele descobrisse o mundo, é como se ele fosse alfabetizado tecnologicamente. O mundo se abre, ele passa a enxergar mais (Diretor de ensino 1, São Luis, 2019).

A fala do entrevistado associa a onda da informatização dos processos educacionais como um meio de aculturação, visto que, tudo depende do envolvimento destes sujeitos com a realidade imposta a eles. Para Vieira (2007, p. 28) “mudar práticas enraizadas há anos sob as mesmas finalidades e crenças é algo extremamente difícil”. Nesse caso, é necessário quebrar as barreiras do medo e da insegurança, adentrando em um mundo de possibilidades referentes. Esse primeiro impacto constitui-se como algo bastante negativo na realidade do gestor, principalmente, dos diretores de ensino que precisam, entre outras ações, viabilizar meios e propor momentos de contato dos gestores escolares e demais envolvidos com esses novos

recursos tecnológicos. Mediante o enorme desafio imposto a essa integração, subentende-se que:

A resistência depende da relação entre a cultura da escola e a proposta de mudança. Ou seja, a mudança é recebida com suspeição e relutância quando a expectativa de comportamento contida na nova proposta não coincide com a concepção existente no modo de vida adotado na escola (OLIVEIRA, 2003, p. 42 Apud VIEIRA, 2007, p. 29).

Uma característica comum nos dois *locus* investigados, apresentadas pelos sujeitos da pesquisa, diz respeito à problemática da *internet*, elencando-a como um ponto negativo nesse processo de integração, haja vista que, “*nossa internet ainda é muito fraca para estar gerenciando essas informações*” (Diretor de ensino 3, Óbidos, 2019). Desse modo, como viabilizar e tratar inúmeras informações nos processos da gestão, levando em conta a precariedade de acesso à *internet* nas instituições e órgãos dirigentes? A partir deste questionamento, torna-se necessário validar que em Óbidos essa problemática tende a agravar-se, já que por estar localizado em um contexto geográfico mais distante, o problema da conectividade é constante, impedindo uma conexão estável e eficiente aos seus usuários.

No que tange a usabilidade das TICs na gestão educacional, grande parte dos entrevistados deixou claro que este processo se deu pela necessidade da realização de tarefas a partir de mecanismos digitais, como sites e outros. Ou seja, não partiu de uma iniciativa própria dos sujeitos em acompanhar os progressos tecnológicos de seu tempo, mas sim pelas exigências sobrepostas em seu trabalho, cobrando-lhes um conhecimento sobre o manuseio destas ferramentas a serviço do desenvolvimento dos processos conferidos ao cargo.

Uma visão a ser destacada, diferente da maioria que definem as TICs como um importante instrumento da gestão, se dá na opinião de um dos entrevistados ao elencar os novos recursos como algo negativo ao seu trabalho:

Em minha opinião, de certa forma, essa tecnologia acaba afastando um pouco os pais da escola. Os pais já não estão tão presentes, é mais pelo telefone. Para mim é um ponto negativo porque a presença dos pais é importante. E também a questão de informações, se acontece alguma coisa positiva se propaga muito rápido, assim como a negativa, sendo que às vezes você não tem muito tempo para tentar resolver, o negocio já fluiu, já saiu dos muros da escola (Gestor educacional H, Óbidos, 2019).

Considerando o posicionamento do gestor acima, percebe-se que a usabilidade e a democratização do acesso aos novos recursos tecnológicos têm projetado a escola e os pais cada vez mais distantes, visto que, por dispor da funcionalidade de ligar ou mandar uma

mensagem pelo telefone celular, estes acabam não frequentando a escola como se faz necessário, ou seja, se distanciando da vida escolar dos filhos. Para este profissional entrevistado, o que deveria ser um integrador da comunidade educacional, acaba criando conflitos e distanciamentos no campo educativo, já que se estabelece um contato virtual e não presencial, nesse caso, validando-se em um comodismo acentuado e no enfraquecimento de relações participativas no exercício da gestão e da relação família e escola. Assim, toma-se o delineamento de Brasileiro (2014) em relação às TICs, destacando mudanças nas coordenadas espaço-temporais, o que gera como vantagem o acesso aos “novos tipos de comunicação”, ao mesmo tempo em que, tomam-se como inconvenientes “a diminuição dos contatos reais interpessoais”.

Ainda na visão apresentada retrata-se a questão da privacidade, sendo que esta, nos últimos anos, vem sendo desrespeitada gravemente por meio das tecnologias e o uso indevido das mesmas, visto que, não se tem mais um controle do que se deve tornar público ou não, tudo tem sido propagado de maneira errônea, causando certos desconfortos ao trabalho do gestor pelo desenfrear e, às vezes, atropelo de informações que acabam se disseminando, resultando em problemas e na formação de imagens negativas aos referidos órgãos e unidades educacionais. Na verdade, pela utilização incorreta, as tecnologias acabam por destituir certo domínio dos processos educacionais, ultrapassando mais que uma democratização, sendo, em determinados momentos, uma ferramenta desenfreada.

Por esse viés, pelas falas e posicionamentos tomados, criou-se, em um primeiro momento, um retrato da visão que os gestores possuem sobre as TICs em seu trabalho, ficando visível aproximações e discordâncias quanto a essa integração. Comprovadamente, as duas realidades investigadas se equivalem em termos do entendimento sobre o termo, deixando claras visões de que as práticas precisam ser aprimoradas em prol da garantia de uma atuação centrada com o seu tempo e com os instrumentos disponíveis a este.

Na sequência, o estudo avança para a segunda categoria de resultados, focalizando agora na identificação dos recursos disponíveis na gestão educacional nos diferentes *locus* e sua aplicabilidade nos processos desempenhados.

Implementação e operacionalização das TICs nos processos de gestão educacional: equipamentos, aplicativos e ferramentas administrativas e sistemas on-line

Adentrando na segunda categoria de análise do estudo, buscou-se identificar todos os recursos tecnológicos disponíveis na gestão educacional, verificando a disponibilidade e o acesso a tais funcionalidades nos diferentes contextos geográficos e instâncias contempladas.

Pelas observações realizadas referentes a inúmeras funções do dia a dia que envolvem os gestores, confirma-se que estes são bastante requisitados no campo educacional, desde quando adentram na instituição até o momento da saída. No decorrer das atividades desempenhadas por tais sujeitos foi possível verificar de que forma as TICs se enquadram no exercício da prática profissional.

Em vários momentos, principalmente, no que diz respeito às questões de ordem administrativas, observou-se que esse profissional emprega, com frequência, as tecnologias disponíveis em suas tarefas usuais, de forma colaborativa, o que demonstra que o uso das TICs é algo presente, seja para o repasse de informações aos sistemas educacionais, bem como a elaboração de documentos direcionados aos demais sujeitos e setores.

Nesse contexto, percebe-se o uso constante dos instrumentos tecnológicos existentes na escola pelos gestores e demais funcionários do setor administrativo, sendo menos contundente a utilização nas atividades pedagógicas. Seja pelo uso do celular, do computador, de máquinas de impressão, utilização de equipamento de projeção (*Datashow*) e ferramentas dos sistemas digitais presentes em sua realidade, permitindo sua comunicação com diversos setores internos e externos ao seu trabalho. Portanto, em inúmeras observações, registrou-se os gestores utilizando os aparatos tecnológicos disponíveis nas instituições. A imagem a seguir destaca essa realidade, trazendo como exemplo dois sujeitos educacionais em seus respectivos locais de trabalho no município de São Luís.

Imagem 12 – Gestores Educacionais em São Luís utilizando os recursos tecnológicos.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

É observável um sentido de proximidade de tais sujeitos educacionais com os equipamentos disponíveis, principalmente, com destaque para o uso do computador, sendo este a principal ferramenta aplicada na gestão, pelas inúmeras possibilidades que reúne em um só recurso, ainda sim, com o agrupamento do uso da *internet* como um meio de acesso às inúmeras informações produzidas e disponíveis nos ambientes virtuais. Sendo a *internet* um portal de informações diversas, o seu uso, especificamente na realidade do gestor, passa a ser crucial para o alcance de maiores resultados, visto que, projeta não só soluções para os problemas encontrados na instituição, mas compatibiliza o contato com uma série de mecanismos formativos que auxiliam estes profissionais em sua atuação, seja pelo conhecimento disponível ou pelo acesso à informação. De todas as observações realizadas, verificou-se o emprego da *internet* em, praticamente, todas as atividades envolvendo o uso das TICs.

Por outro lado, apesar de dispor de um razoável quantitativo de TICs nas instituições investigadas, ainda sim, segundo os entrevistados e mediante o processo de observação, confirma-se que grande parte dos recursos disponíveis encontram-se ultrapassados, necessitando de atualizações em vista da realidade educacional vigente, já que a sociedade transforma-se diariamente e a escola deve estar atenta a essas mudanças a fim de garantir um entrosamento com as exigências educacionais e não envelhecer no sentido de um desenvolvimento tecnológico rotineiro.

Com base no viés exposto, a fim de sistematizar e tornar mais compreensível o tratamento dessas funcionalidades dividiu-se a categoria das TICs aplicadas na gestão educacional em subcategorias que registram os aparatos tecnológicos existentes e, diante disso, descrevem-se como estes são aplicados na gestão educacional estadual e municipal de São Luís/MA e Óbidos/PA.

EQUIPAMENTOS:

Constituindo-se como a primeira subcategoria, dentre as TICs aplicadas na gestão educacional, os equipamentos podem ser entendidos como todos os recursos materiais, aparelhos e máquinas existentes nas instituições investigadas, ou seja, a parte física da tecnologia, possibilitando o contato dos sujeitos educacionais com o mundo da informação e da comunicação.

Durante a coleta de dados por observação, somado as entrevistas e registros fotográficos, realizou-se um levantamento sobre todos os equipamentos existentes e, mais ainda, de que forma são empregados no dia a dia destes sujeitos. Imediatamente, verificou-se

que tais recursos não são disponibilizados igualmente para todas as instituições, havendo diferenças na oferta e, conseqüentemente, na aplicabilidade destes nas práticas da gestão educacional.

Outro ponto observado, em ambas realidades, é que, geralmente, muitos dos recursos existentes ainda continuam embalados, ou seja, guardados em caixas ou prateleiras, permanecendo sem uso pela comunidade escolar, seja por falta de formação para o manuseio ou, até mesmo, por não sentir-se preparados em inseri-los ao seu trabalho devido a um distanciamento entre estes sujeitos e as TICs no decorrer dos anos. Sem dúvidas, um ponto bem negativo, visto que, enquanto algumas instituições sofrem pela ausência de recursos e anseiam pela oportunidade do acesso às novas ferramentas tecnológicas, outras dispõem de um razoável quantitativo, porém, acabam não sendo empregados nas inúmeras tarefas do cotidiano, o que denota um desperdício e evidencia uma má distribuição dos equipamentos tecnológicos entre as instituições educacionais nos municípios investigados, bem como a inexistência de fiscalização pelos órgãos competentes quanto a utilização dessas ferramentas nas reais necessidades a que foram criadas.

Segundo os entrevistados, no que tange a origem destes equipamentos, em sua maioria, foram adquiridos por meio de recursos oriundos do governo federal, com destaque para o Programa Nacional de Tecnologia Educacional e para o Programa Dinheiro Direto na Escola – PDDE, cujas aquisições permitiram a informatização dos espaços educacionais. Outras formas contempladas de acesso a tais equipamentos se deram, especificamente, por meio de doações de recursos por empresas e outras entidades de apoio às instituições, como, a exemplo, a escola Prof. Maurício Hamoy em Óbidos que, praticamente, todos os seus computadores foram doados por um empresário local.

Além disso, utilizam-se angariações próprias das instituições pela promoção de inúmeras vendas e outros eventos, destinando os lucros para a compra de recursos tecnológicos necessários ao andamento do trabalho, como o caso de duas instituições educacionais do município de Óbidos, as escolas Raimundo Cardoso e José Veríssimo, que compraram impressoras para uso administrativo e pedagógico somente com o dinheiro apurado na venda de lanches no próprio espaço escolar. A partir dos dados coletados, o quadro a seguir demonstra detalhadamente os recursos e equipamentos existentes nas unidades educacionais investigadas, divididas em seus diferentes contextos geográficos e instâncias administrativas.

Quadro 5 – Representação do quantitativo de recursos/equipamentos existentes nas escolas em São Luís/MA e Óbidos/PA.

| RECURSOS E EQUIPAMENTOS DISPONÍVEIS | UNIDADES EDUCACIONAIS | | | | | | | |
|---|-----------------------------|----------------------------|-------------------------------|--------------------------|---------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| | NO MUNICÍPIO DE SÃO LUÍS/MA | | | | NO MUNICÍPIO DE ÓBIDOS/PA | | | |
| | Localização Central | | Localização Periférica | | Localização Central | | Localização Periférica | |
| | CE Estadual Benedito Leite | UEB Municipal Justo Jansen | CE Estadual Fernando Perdigão | UEB Municipal Luís Serra | Escola Estadual São José | Escola Municipal José Veríssimo | Escola Estadual Maurício Hamoy | Escola Municipal Raimundo Cardoso |
| Computadores | 24 | 04 | 20 | 03 | 26 | 22 | 05 | 02 |
| Notebooks | 04 | 02 | 02 | 01 | 05 | 01 | – | 01 |
| Impressora Laser multifuncional monocromática (preto) | 02 | 01 | 01 | 01 | 03 | 02 | 01 | 01 |
| Impressora Multifuncional Jato de Tinta (colorido) | 02 | 01 | – | – | 01 | 01 | 01 | – |
| Caixa de Som | 02 | 01 | 01 | 01 | 02 | 01 | 01 | 01 |
| Projetores (Datashow) | 05 | 02 | 03 | – | 08 | 02 | 04 | 01 |
| Televisores LCD ou LED | 01 | – | 01 | – | 05 | – | 01 | – |
| Televisores antigos (Tubo) | – | – | – | 02 | – | – | – | 01 |
| Aparelho de DVD | 01 | – | – | – | 01 | – | – | – |
| Câmera digital fotográfica | 01 | 01 | – | – | – | 01 | – | – |
| Kit de vigilância: câmeras e equipamento de gravação | 01 | – | 01 | – | 01 | – | 01 | – |
| TOTAL | 43 | 12 | 29 | 08 | 52 | 30 | 14 | 07 |

Fonte: ALMEIDA, Everton de Pádua; SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

Analisando o Quadro 5, é perceptível uma enorme diferença de um contexto geográfico para o outro quanto à disponibilidade das TICs nas instituições investigadas, mostrando, de imediato, que a localização geográfica e a instância administrativa exercem grande influência quanto a oferta de tais ferramentas tecnológicas no exercício da gestão, evidenciando que, escolas com localização central possuem mais recursos do que as de localização periférica, bem como as da instância estadual ultrapassam o quantitativo de recursos das municipais. Ainda sim, cabe ressaltar que uma das instituições em contexto periférico, no município de Óbidos, só dispõe de recursos por que recebeu doações de empresas locais e não do governo como as demais.

Referente à comparação das duas realidades, as escolas com localização central do município de Óbidos superam as escolas com localização central no município de São Luís, possuindo um quantitativo bem maior de recursos com relação à outra realidade. Assim como as instituições de localização periférica de São Luís ultrapassam as do município de Óbidos em mesma área geográfica.

Por esse viés, leva-se em conta que, a questão do maior quantitativo de recursos não significa um indicador de qualidade no que tange as TICs na gestão educacional, pois, se pararmos para avaliar a funcionalidade dos equipamentos é evidente uma grande diferenciação de uma instituição para a outra. E, nesse caso, apesar de o número de recursos ser maior, estes podem não oferecer a qualidade que aquele quantitativo menor dispõe.

Exemplificando a situação anunciada, na escola José Veríssimo em Óbidos, localizada em área central, percebe-se que os equipamentos existem em quantidades maiores, se comparada com a outra instituição municipal englobada no estudo, de contexto periférico, porém, no caso das impressoras, apesar de três (3) unidades disponíveis, estas não superam em termos de funcionalidades a única impressora que existe na escola Raimundo Cardoso, já que é um equipamento mais atual e sofisticado, com entrada USB, conectividade *Wi-fi* e outros, diferente da primeira instituição que são impressoras simples com limitadas funções.

Tal situação repete-se no município de São Luís, onde o Centro de Ensino Fernando Perdigão, apesar de um quantitativo menor de recursos se comparada ao Centro de Ensino Benedito Leite, supera a outra instituição em termo de equipamentos, já que estes são bem mais recentes e com a possibilidade de inúmeros processos digitais, a exemplo do display *touch* e conectividade direta pelo celular. Assim, apesar de algumas instituições possuírem um número maior de recursos tecnológicos, estes

podem ser obsoletos, já que escolas com recursos mínimos podem dispor de uma melhor qualidade e inúmeras funcionalidades na gestão educacional.

Portanto, fica claro que a quantidade não quer dizer qualidade e/ou aplicabilidade, em alguns casos, mostrando que a superação retratada no estudo refere-se ao quantitativo de recursos, o que pode variar bastante ao adentrar na qualidade apresentada pelos produtos, o que não foi o foco deste estudo, porém, é necessário situar-se sobre esta possibilidade descoberta no campo de atuação da pesquisa.

Conforme observado, as escolas de Óbidos e São Luís não possuem a mesma disponibilidade de recursos, visto que, são realidades diferentes. Numericamente, Óbidos ultrapassa São Luís quando analisado as instituições centrais (29 equipamentos a mais). No entanto, há inversão do resultado em instituições periféricas (16 equipamentos a menos que em São Luís). Tais dados mostram um diferencial entre as realidades, dado que, são tantas diferenças de um contexto para o outro, o que não é possível afirmar as causas das discrepâncias, cabendo uma futura investigação para apurar respostas a essas indagações não previstas.

Assim, o estudo permite inferir três possibilidades que podem justificar essa diferença contextual de uma instituição para a outra: 1) O investimento e o alcance das políticas públicas educacionais é bastante limitado, privilegiando instituições mais centrais e excluindo realidades distantes e em situações precárias e, nesse caso, comprovaria que o contexto geográfico gera distinção na distribuição de recursos; 2) A diferença está relacionada com a temporalidade das instituições, visto que, no referido estudo, as escolas em localização periférica tem menos tempo de existência que as instituições de localização central, o que evidencia um ritmo lento de adesão aos programas federais e a contemplação de verbas para aplicabilidade em recursos tecnológicos; 3) Por estarem inseridos em um contexto geográfico e distanciados dos novos meios tecnológicos, estes sujeitos, em sua maioria, não buscam garantir o direito ao acesso e usufruto das TICs no campo educacional, não cobrando pelo abastecimento de tecnologias na escola. Contudo, destaca-se que esta questão necessita de aprofundamentos a fim de se chegar à causa do problema e, posteriormente, a uma solução.

O estudo não avançou para a verificação das possibilidades descritas, sinalizando para a importância de novas pesquisas sobre o tema. Não obstante, o fato é que, problematicamente, as instituições em localização periférica estão em desvantagens, seja pela sua contemporaneidade ou por outros motivos, o que acaba por

ascender à ideia de uma defasagem que acaba por associar-se ao contexto geográfico, fazendo com que aumente os pensamentos de desigualdades e a ineficiência das políticas públicas educacionais e dos órgãos dirigentes. Infelizmente, por não haver um estudo específico para tal investigação, ficou-se com esse sentimento de um “esquecimento tecnológico” a estas instituições.

Outra questão é que, conforme as observações constatou-se que as instituições da esfera estadual possuem muito mais investimentos e disponibilidade de recursos do que as da instância municipal nos dois municípios. Portanto, atualmente as escolas estaduais estão com maior infraestrutura e um maior acesso às novas ferramentas digitais, como a disponibilidade dos recursos tecnológicos de segurança, câmeras e equipamentos de gravação, a exemplo.

Inversamente, o quadro revela uma disparidade no que tange às escolas da instância municipal, especificamente, as que estão situadas em contextos periféricos, as quais, em grande parte, dispõem de um número significativo de alunos e com toda certeza necessita de maiores investimentos em termo de equipar seus espaços a fim de impulsionar práticas educativas e, principalmente, otimizar os processos de gestão de maneira eficiente.

A partir disto, são suscitadas as seguintes indagações: por que as escolas de localização periférica possuem menos recursos do que as de localização central? Quais são os critérios aplicados para definir quais escolas serão contempladas com recursos? Tais questionamentos nos levam a refletir sobre o alcance de políticas públicas educacionais, visto que, se a concepção de educação e a política educacional tem abrangência nacional, as unidades escolares deveriam ser contempladas igualmente. O estudo infere, portanto, uma priorização de investimentos em unidades escolares de áreas urbanas centralizadas.

Verificando as diferenças nas instituições investigadas, adentrou-se nos espaços educacionais, visando contemplar os recursos tecnológicos disponíveis, sua condição de usabilidade, informações técnicas de qualidade e segurança sobre os mesmos. A imagem seguinte retrata os recursos existentes nas escolas em localização central em São Luís/MA.

Imagem 13 – Equipamentos das escolas com localização central em São Luís/MA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

Identifica-se pelas imagens vários equipamentos tecnológicos em perfeito estado físico e, mais que isso, modernos e com excelente qualidade. Entre eles: televisores de LED, caixas de som, máquinas de impressão colorida, *notebooks* de marcas superiores com maiores funcionalidades e maior vida útil, equipamentos de segurança, *Datashow*, kit tecnológico integrado (Padrão MEC), aparelhos de DVD, câmeras fotográficas, *scanners* e outros. Trata-se de ferramentas que carregam qualidade e que, se pesquisados no mercado de vendas, possuem valor bem elevado mediante a garantia de inúmeros recursos acoplados a estas. No dia a dia, muitas destas não chegam a ser utilizadas pelos profissionais, ficando em armários ou, ainda, lacradas em sua embalagem de fábrica, sem nunca ter sido empregada nas ações desenvolvidas, como é o caso dos Kits tecnológicos integrados em algumas instituições, computadores portáteis com capacidade de projeção de imagens e áudio, recurso padronizado de acordo com as orientações técnicas do MEC.

A não utilização destes e de outros recursos pode estar relacionado à falta de capacitação e/ou conhecimento pelos sujeitos educacionais quanto ao uso desses instrumentos tecnológicos, causando prejuízo ao erário, bem como se impõe como um empecilho que acaba por incidir sobre o desenvolvimento do processo ensino-aprendizagem nas instituições educacionais. Contudo, fica claro que determinadas instituições dispõem de recursos superiores e com acentuado padrão de investimentos por parte do governo.

De outra forma, a imagem a seguir, mostra a realidade das instituições educacionais com localização periférica, também, situadas no município de São Luís/MA.

Imagem 14 – Equipamentos das escolas com localização periférica em São Luís/MA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.
Ano: 2019.

Drasticamente, a Imagem 14 escancara outra realidade no que tange a disponibilização de recursos tecnológicos, sinalizando a existência de alguns equipamentos, porém, estes completamente diferentes dos apresentados na imagem anterior (Imagem 13). Entre eles: televisores “de tubo de imagem” bem antigos, impressoras simples com pouca capacidade de impressão e limitadas funções, a exemplo das monocromáticas (impressão em preto e branco), *notebooks* de marcas inferiores e com poucas recomendações no mercado, etc. Em linhas gerais, projetam uma realidade insuficiente e de escassez de recursos e de qualidade nos equipamentos apresentados. Destaca-se ainda que estes, em sua maioria, apresentam-se com problemas e/ou danificados.

A diferença entre as instituições estaduais e municipais de São Luís, especificamente, no que tange a disponibilidade de recursos tecnológicos disponíveis, está exatamente na discrepância entre os equipamentos de uma para a outra, visto que, as estaduais possuem um acervo maior do que as municipais, bem como sinalizam um avanço no que concerne à aquisição de meios informatizados. Portanto, é necessário ressaltar que, apesar de as instituições estaduais em localização periférica possuírem um quantitativo menor, se comparadas as do perímetro central, estes são recursos modernos

com funcionalidades bem mais amplas, diferente das instituições municipais que, em sua maioria, parecem estar travadas no tempo, com equipamentos ultrapassados e que não atendem as novas demandas educacionais sobrepostas às instituições de ensino do país.

Na mesma linha de análise, a seguir apresenta-se a imagem pertinente à disponibilidade de equipamentos nas instituições do município de Óbidos, iniciando por unidades educacionais em contextos centrais e depois periféricos.

Imagem 15 – Equipamentos das escolas com localização central em Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

Na Imagem 15, assim como na referente a São Luís (Imagem 13), volta-se a ver equipamentos com maiores qualidades, com mais recursos e em quantitativos maiores. Geralmente, com marcas superiores e de estimado valor mais alto, bem como maiores funcionalidades para a realização de inúmeras tarefas. Aqui se observa máquinas de impressão mais modernizadas com painel digital (*Touch*) e a possibilidade de impressão via recurso *Universal Serial Bus* (USB), assim como maiores quantidades permitidas de impressão, *notebooks* e computadores de marcas reconhecidas, além de outras ferramentas aprimoradas. Neste contexto, verifica-se que estas são bem empregadas no trabalho dos gestores, bem como pela comunidade educacional, empregadas nas tarefas de ordem administrativas e pedagógicas diárias, como lançamento de notas, treinamentos e outros.

Não obstante, na imagem seguinte, constata-se uma realidade completamente inversa a esta conjuntura de grande qualidade e modernidade, voltando-se aos equipamentos das escolas com localização periférica em Óbidos:

Imagem 16 – Equipamentos das escolas com localização periférica em Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

Problematicamente, a Imagem 16 reafirma uma realidade que, também, vem sendo enfrentada nas instituições com localização periférica em São Luís, com equipamentos danificados, ultrapassados e com pouca qualidade para empregabilidade em tarefas do dia a dia. Entre estas, vimos: caixas de som menores e de marcas importadas de outros países que, geralmente, são mais acessíveis, televisores antigos em preto e branco com problemas de funcionamento, computadores de mesa mais simples e somente com uma máquina de impressão existente, sendo, geralmente, monocromática (preto), antigos gravadores de som, entre outros. As imagens causam o sentimento de que os recursos tecnológicos, bem como a própria sociedade evoluíram, mas essa evolução não chegou às instituições com este perfil (públicas municipais periféricas), o que, possivelmente, denota ser a realidade de outras instituições com o mesmo perfil, independente da unidade federativa do Brasil.

Os dados confirmam uma distorção de realidades no que tange a disponibilidade de recursos aos gestores de unidades educacionais. De um lado, existe um contexto mais diversificado com acesso a estes e que, em alguns casos, acabam sendo subutilizados. Por outro lado, mostra uma realidade carente, defasada, necessitando de tais instrumentos para aprimorar as inúmeras tarefas desempenhadas. Logo, é necessário verificar se tais políticas públicas realmente estão sendo cumpridas como deveriam ou se tal situação trata-se de “falta de sorte”, por ainda não ter sido resolvida. A reflexão é necessária nesse caso.

Ainda no contexto das TICs aplicadas na gestão educacional, em algumas das instituições estaduais o estudo deparou-se com recursos diferenciados e facilitadores de uma melhor administração das atividades realizadas nas escolas, como, por exemplo, os equipamentos de segurança, conforme ilustrado na imagem a seguir.

Imagem 17 – Equipamento de vigilância na sala de um gestor em Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

A imagem mostra os equipamentos de segurança disponíveis na sala de um gestor, evidenciando que este pode ter um controle de tudo o que está acontecendo ao seu redor quanto ao cumprimento de tarefas e ações no dia a dia. A disponibilidade do recurso, sem dúvidas, aprimora o acompanhamento em tempo real, já que permite a este verificar no momento desejado o que se passa dentro da escola, bem como o armazenamento das imagens captadas. Porém, estes equipamentos só estão disponíveis, até então, nas escolas estaduais e foram adquiridos com recursos do Programa Dinheiro Direto na Escola. Para tanto, apesar de a maioria dos funcionários entendê-los como uma forma de controlar os sujeitos educacionais, os gestores veem como possibilidades de aumentar a organização e o gerenciamento das atividades, a fim de garantir maior fluidez aos trabalhos, evitando possíveis problemas de ordem organizacional dentro das instituições.

Contudo, subentende-se que este pode ser um instrumento de vigilância, na medida em que fica em um local restrito dos espaços educacionais, na sala da gestão, o que não permite que outras pessoas acompanhem o que se passa, mas sim, somente o gestor, denotando um sentido de controle nas tarefas desempenhadas por todos os demais atores da comunidade educacional vigente.

Além deste, chama a atenção para uma nova funcionalidade contemplada em uma escola de localização central na instância municipal de Óbidos, denominada de “lousa digital”, uma tela projetada por meio de lâminas que permitem uma interação em tempo real dos profissionais da educação com seus respectivos públicos, seja alunos ou outros. Tal equipamento é conectado à *internet* e, como é recente, só existe uma unidade disponível na escola José Veríssimo, conforme registrado na próxima imagem.

Imagem 18 – Recurso tecnológico da Lousa Digital em uma escola de Óbidos/PA.



Fonte: SOARES, Lucas de Vasconcelos.

Ano: 2019.

Validando-se na prática do gestor educacional, o recurso da lousa digital é utilizado na promoção de formações com os profissionais da educação, proporcionando melhor visualização dos contextos expostos e sendo facilitadora daquilo que se propõem a ser transmitido. Para tanto, a usabilidade deste recurso mostra que, mais do que nunca, a gestão educacional está caminhando, ainda que de maneira isolada, e em alguns casos, muito lentamente, no sentido de incorporação das TICs ao seu trabalho, buscando o alcance e a conscientização de mais pessoas nos processos educacionais a partir da utilização das ferramentas digitais e tecnológicas. Todavia, o contexto é de mudanças e confirma que a tecnologia tem sido aplicada a favor dos mesmos, de forma eficiente e prolífera a proposta educacional.

APLICATIVOS E FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS:

Na segunda subcategoria reuniram-se todos os aplicativos e demais ferramentas administrativas, programas e outros meios existentes na gestão educacional, entendidos como mecanismos facilitadores das atividades. Dos principais encontrados, tanto

possíveis pelo uso do computador como do celular, destacam-se: correio eletrônico (*E-mail*), planilhas eletrônicas (*Excel*), editor de textos (*Word*), *Facebook*, *Whatsapp*, *Hangouts*, *Skype*, *Pinterest*, dentre outros, todos fundamentais na atuação dos sujeitos entrevistados. A seguir, a título de informação, caracterizam-se alguns destes:

E-mail, email ou correio eletrônico, é um sistema de comunicação baseado no envio e recebimento de mensagens eletrônicas através de computadores pela Internet. Atualmente, com o uso cada vez maior de programas de mensagens instantâneas, como o Windows Live Messenger, por exemplo, o uso do e-mail vem diminuindo gradativamente, entretanto, ainda é um meio de comunicação de grande popularidade (Site Mundo da Educação, 2019).

O WhatsApp é um aplicativo de mensagens gratuito disponível para Android e outras plataformas. O WhatsApp usa a sua conexão à internet (4G/3G/2G/EDGE ou Wi-Fi, conforme disponível) para enviar mensagens e fazer chamadas para seus amigos e familiares (Site Google Play, 2019).

Facebook é uma rede social lançada em 2004. O Facebook é gratuito para os usuários e gera receita proveniente de publicidade, incluindo *banners* e grupos patrocinados. Os usuários criam perfis que contêm fotos e listas de interesses pessoais, trocando mensagens privadas e públicas entre si e participantes de grupos de amigos. A visualização de dados detalhados dos membros é restrita para membros de uma mesma rede ou amigos confirmados, ou pode ser livre para qualquer um (Site Significados, 2014).

O Pinterest é uma rede social de compartilhamento de imagens que está disponível tanto em versão web como em aplicativos para Windows Phone, iOS e Android. É bastante utilizado por usuários que curtem dividir com outros internautas seus gostos na web – a culinária, a moda e o design, por exemplo. É como uma espécie de misto entre Instagram e Twitter, mas sem filtros e sem limite de caracteres, e com um visual bastante atrativo (Site Techtudo, 2018).

O Hangouts é um serviço de bate papo que realmente veio para ficar. Substituindo o Google Talk, o serviço ganhou destaque por permitir enviar fotos, emoticons inovadores e um sistema moderno. O hangouts tem a função de conectar você com seus amigos, familiares, colegas. Ou seja, promover uma fácil conexão e interação entre pessoas. Hangouts é um bom serviço de conversas por texto e vídeo (Site Hangouts Tips, 2013).

O Skype serve para você se conectar com as pessoas mais importantes da sua vida e do trabalho, a qualquer momento e em praticamente qualquer lugar, usando um celular, computador ou a Alexa. Com os recursos de texto e chamadas com voz e vídeo incomparáveis do Skype, fica mais fácil compartilhar experiências e fazer coisas juntos. Ele foi desenvolvido para conversas individuais e em grupo. Com o Skype, você pode participar de reuniões e criar coisas incríveis com o grupo de trabalho (Site da Microsoft, 2019).

Referente à sua empregabilidade cotidiana, os aplicativos, geralmente, manuseados através do aparelho celular, cumprem uma função primordial de

facilitadores dos processos da gestão educacional, levando em conta a rapidez e o maior alcance dos sujeitos envolvidos e da proximidade com os processos, eliminando a pesada burocracia de outrora. Pelo computador, especificamente, vislumbra-se o uso de ferramentas administrativas, como o *E-mail*, os programas *Excel* e *Word* e o acesso ao *Facebook*, dentre outros programas.

Inicialmente, o *E-mail* é o ponto de partida da comunicação oficial nas instituições, visto que, tornou-se um mecanismo legal de troca de informações com os demais setores envolvidos no campo educacional, desde o simples contato com colegas de trabalho e com o órgão dirigente até o envio de ofícios e demais documentos, os quais chegam rapidamente. Além disso, permitem o recebimento de informações importantes referentes à escola, geralmente, de orientações advindas dos sistemas de ensino reguladores da educação no país, de maneira célere, dispensando o tempo investido para o envio e recebimento de correspondências oficiais, através dos Correios¹.

Os programas *Microsoft Word* e *Excel*, sendo o primeiro editor de textos e o segundo de planilhas eletrônicas, são utilizados com bastante frequência em todos os *lôcus* contemplados, seja para a redação de um aviso mais simples, bem como no agrupamento de valores referentes aos recursos e/ou outros meios legais contábeis. Cabe destacar ainda que, apesar da existência do mesmo, muitos profissionais não conseguem utilizar o *Excel* como gostariam e seria necessário, visto que, por tratar-se um programa mais complexo, alguns alegam que não conhecem suas funcionalidades, tendo muitas dificuldades com relação a ele.

No que condiz ao uso do *Pinterest*, este sendo uma base de dados virtual que reúne uma série de informações, modelos, projetos e demais ideias e que podem servir de apoio nas atividades desenvolvidas, quatro (36,4%) dos gestores entrevistados utilizam tais recursos a fim de encontrar propostas de outras realidades que, passando por adaptações, possam funcionar e ajudar no aprimoramento do trabalho administrativo e pedagógico. A usabilidade do aplicativo *Pinterest* possui um grau acentuado de incorporação de novos instrumentos de trabalho e de possibilidades no exercício da função, já que ao buscar outras realidades cogita-se, ainda que indiretamente, a troca de experiências por meio virtual.

¹ Empresa brasileira de envio e recebimento de cartas e encomendas físicas, à logística integrada, serviços financeiros e de conveniência.

Já os aplicativos *Skype* e *Hangouts* são utilizados para facilitar a comunicação dos gestores com outras instâncias, principalmente, entre as instituições em localização central e destas com os órgãos dirigentes, tanto em São Luís como em Óbidos, permitindo uma interação em tempo real e participativa a todos, visto que, possibilita, entre outras coisas, conectar estes com outros indivíduos por meio de chamadas de vídeos e/ou serviços de ligações gratuitas via *internet*. Este, sem dúvidas, é um recurso bastante utilizado pelos diretores de órgãos dirigentes da instância estadual dos dois contextos investigados, principalmente, na comunicação com as instâncias macros da educação brasileira.

Adentrado no campo das redes sociais, o *Facebook* surge como um impulsionador na divulgação de informações referentes às instituições, visto que, permite um maior contato com a comunidade externa através da veiculação de fotos e ações realizadas, entre projetos, eventos, palestras, trabalhos próprios dos alunos e outros, sendo empregado com o intuito de dar visibilidade ao que vem sendo desenvolvido. No *Facebook*, o gestor dispõe de ferramentas funcionais, como a interação com a comunidade, bem como pode acompanhar os comentários, visando coletar opiniões sobre o que está realizando e, com isso, se aplicado corretamente, poderá avaliar o seu trabalho e direcionar sua práxis a mudanças significativas. Portanto, tal recurso além de integrá-lo a uma interação virtual com o meio social, possibilita a este equipar-se de ideias para a melhoria dos processos educacionais.

Por fim, como o mais citado e utilizado por todos os entrevistados, o *Whatsapp* surge como um mecanismo fundamental nesse processo de integração dos agentes internos e externos a escola, onde através da troca de mensagens escritas e gravadas, de imagens, vídeos, documentos e chamadas de vídeo, permite a interação em tempo real com os envolvidos no processo educacional, tornando a comunicação mais veloz e de maior alcance. Atualmente, sendo o aplicativo mais utilizado no mundo, com mais de um (1) bilhão de *downloads*, o *Whatsapp* garante uma flexibilidade e celeridade na comunicação e, se for utilizado de maneira coerente, torna-se um importante instrumento de democratização das relações existentes na escola.

Quanto a sua empregabilidade no dia a dia, destacam-se algumas tarefas realizadas pelos sujeitos da pesquisa a partir do uso do aplicativo, entre elas: convite de reuniões, interação com os pais e/ou responsáveis dos alunos, comunicação com os servidores e docentes, espaço de esclarecimentos, solicitação de informações tanto externa quanto interna, envio de programações de eventos e, também, divulgação de

feitos realizados. Na verdade, este se torna um elemento primordial em meio aos tempos modernos da tecnologia, visto que, agiliza, cada vez mais, os processos, ou seja, o que antes precisaria passar por inúmeras etapas, hoje se resolve com um “*click*” na palma da mão, pelo celular. Sobre o uso do aplicativo, um dos entrevistados ressalta que:

Tem o grupo da escola, nós temos o grupo dos pais, da comunidade escolar. Então, são vários grupos utilizados, o grupo dos parceiros da escola, tem o grupo dos gestores, tem o grupo da própria Semed, então são vários grupos que a gente utiliza no dia a dia e que facilitam nossa comunicação e, conseqüentemente, o nosso trabalho enquanto gestor (Gestor educacional G, Óbidos, 2019).

Na fala do entrevistado, percebemos o uso frequente desse recurso tecnológico como um meio encontrado para facilitar a comunicação demandada da sua atividade na escola, permitindo uma interação com diversos setores externos e internos e tornando-se assertiva quanto ao envolvimento com os demais atores educacionais, visto que, segundo Galdino, Brasileiro e Bueno (2012, p. 425) “[...] as tecnologias de informação interligadas, poderão ser um elo entre a comunidade escolar e a comunidade geral, diminuindo com isso a distância de comunicação existente entre eles”.

Analisando as entrevistas realizadas, percebemos que as ferramentas de comunicação utilizadas, para o auxílio dos gestores, são aquelas que estão disponíveis para qualquer pessoa, necessitando apenas de algum dispositivo que permita este acesso, como computadores, *notebooks* e telefones celulares.

Respectivamente, tanto em São Luís como em Óbidos, verifica-se a usabilidade destes aplicativos e ferramentas administrativas para uma mesma finalidade, auxiliar na otimização de tempo, recursos e logística na realização de tarefas. Por exemplo, *Facebook* e *Whatsapp* são empregados na comunicação entre as pessoas e setores a fim de viabilizar uma interação mais prática e dinâmica; o *Word* e o *Excel* para redigir documentos administrativos e organizar planilhas orçamentárias sobre os recursos e outras informações pertinentes a instituição; o *E-mail* como uma ferramenta de comunicação entre os órgãos e unidades educacionais, viabilizando o envio e recebimento de documentos oficiais; o *Skype* e o *Hangout* como ferramentas que permitam a interação em tempo real por videoconferência entre os gestores e os demais profissionais interligados a sua rede de ensino; e o *Pinterest* empregado para reunir informações e experiências que possam auxiliar o gestor no aprimoramento das práticas

desempenhadas. *A priori*, estas são algumas das funcionalidades empregadas ao uso destes meios tecnológicos nas realidades investigadas.

Talvez o maior desafio seja guiar essa utilização em prol dos objetivos educacionais, já que a tecnologia pode ser empregada para tantas finalidades, inclusive para o lado ruim. Nesse caso, é necessária uma conscientização que tal recurso deve voltar-se somente a veiculação de assuntos relacionados e coerentes à instituição, devendo tornar esclarecida esta utilização, partindo do gestor educacional tal condição para com os atores educacionais, já que hoje o aplicativo “*é uma faca de dois gumes, por que você pode veicular coisas boas ou ruins*” (Gestor educacional E, Óbidos, 2019).

Um ponto muito importante relacionado ao uso do aplicativo *Whatsapp* está justamente na criação de grupos virtuais que integram todos os sujeitos educacionais a fim de criar um espaço onde seja possível o acompanhamento das informações de forma coletiva e mais rápido, já que, ao invés de enviar mensagens individuais e com maior tempo, já manda de uma única vez e todos tem acesso imediato.

Nas instituições investigadas, tanto em Óbidos como em São Luís, foram contemplados alguns destes grupos virtuais, entre eles: de pais e/ou responsáveis dos alunos, de amigos e colaboradores da escola, de funcionários, de docentes, de gestores e dos próprios órgãos dirigentes.

O grupo dos “gestores educacionais” agrupa todos os diretores de escola de cada município, o que permite a troca de informações e experiências entre estes e mediam uma relação mais democratizante no campo educacional. Assim, as opiniões apresentadas no decorrer do estudo demonstram que tais espaços, ainda que virtuais, são fundamentais para esclarecer e auxiliar os sujeitos nas inúmeras dúvidas que surgem ao longo do trabalho realizado de modo rápido e pontual, permitindo a melhor fluência dos trabalhos.

Além deste, os grupos dos órgãos dirigentes possuem um alcance maior, visto que, integra os gestores com seus dirigentes a fim de viabilizar o repasse de informações e orientações quanto ao trabalho realizado, um meio de comunicação eficiente a todos. No caso de Óbidos, situado na Amazônia brasileira, especificamente, no que tange ao órgão dirigente estadual, o gestor realiza o acompanhamento dos trabalhos pelo *Whatsapp* por meio de chamadas de vídeos e ligações pelo aplicativo, bem como na troca de fotos e filmagens, o que permite verificar o que está sendo feitos pelos gestores educacionais, já que não permite a presença física deste em determinadas instituições

com frequência, devido à logística deficitária típica do contexto, marcando-se pelo isolamento geográfico.

Os resultados obtidos servem para confirmar que as TICs estão presentes na realidade dos sujeitos educacionais, bem como direcionam a um olhar mais investigativo sobre o uso que se faz destes meios tecnológicos nas práticas profissionais destes.

SISTEMAS ON-LINE:

A última subcategoria a ser destacada refere-se aos sistemas *on-line*, também chamados de “sistemas integrados”, cujas estruturas constituem redes virtuais de agrupamento de informações e processos educacionais referentes às instituições e órgãos dirigentes, possibilitando a troca de dados e o repasse de orientações a serem cumpridas. Constitui-se, portanto, mecanismos fundamentais e permitem o acompanhamento dos órgãos e sistemas de ensino sobre o trabalho desenvolvido pelas unidades educacionais.

Destaca-se ainda que, tanto em São Luís como em Óbidos, quer seja da rede pública estadual e municipal, quer seja de localização central e periférica, a usabilidade dos sistemas integrados é uma obrigatoriedade no exercício dos gestores, devendo adequar-se as exigências educacionais e aplicá-los de forma assertiva e coerente com os mesmos. Na verdade, estes mecanismos voltam-se, entre outras ações, para a construção de um panorama sobre a vida escolar dos alunos e da instituição como um todo, tudo isso de maneira síncrona. Assim, o estudo identificou cinco (5) diferentes sistemas, todos caracterizados a seguir.

O primeiro deles, o *Sistema Integrado de Administração de Escolas Públicas – SIAEP* existente nas escolas da rede pública estadual de São Luís, pertencente à Seduc/MA, consiste em uma base de dados virtuais que comportam inúmeras ferramentas pedagógico-administrativas referentes às instituições, entre elas: lançamento de notas e frequência, acompanhamento da situação escolar dos alunos, verificação de índices e metas educacionais, informações sobre a escola e sobre os servidores, interatividade com os órgãos dirigentes e sistemas de ensino, orientações educacionais, dentre outras. Este é o único sistema existente na esfera estadual voltado ao campo educacional. Seu uso ainda é um dilema na realidade educacional de São Luís, levando em conta inúmeros fatores como a qualidade da *internet*, o pouco quantitativo de recursos tecnológicos em algumas instituições e a falta de formações

para utilização de todas as funcionalidades do sistema. Sobre o contato com a plataforma, um dos entrevistados ressalta que:

Esse SIAEP ele proporciona uma rapidez, uma melhoria no trabalho. Assim, às vezes, ele é um pouco lento, ele trava, mas, mesmo assim, ele ajuda e muito, pois, fica muito mais fácil de você descobrir um aluno, de você matricular um aluno, você retirar esse aluno, você ver os dados, você tem um mapa de resultados de todo o período. O acompanhamento pedagógico melhora e muito com o SIAEP (Gestor educacional B, São Luís, 2019).

Uma das apostas do sistema está na nova ferramenta de interação em tempo real entre a escola e os pais e/ou responsáveis dos alunos, visto que, os dados da matrícula são lançados diretamente nas plataformas, comportando o contato dos mesmos. Assim, no momento em que o aluno falta e/ou não assiste aulas, este profissional já lança a frequência em seu dispositivo móvel, na versão *mobile* do sistema, e, automaticamente, os responsáveis já recebem uma mensagem em seu celular informando a falta dos educandos. Também, entre outras funcionalidades, permite que os pais, em sua residência, informe o gestor sobre a falta dos alunos, bem como postem, em campo específico, o atestado médico dos mesmos, tudo isso por meio do sistema integrado.

Dentre outras funcionalidades, comporta a situação escolar dos educandos, permitindo que os pais vejam os boletins de notas, verifique os conteúdos trabalhados pelos docentes e demais informações, pois, entende-se que *“hoje o mundo se desenvolveu, as Tecnologias de Informação estão aí e nós precisamos colocar os pais nessas tecnologias, precisamos modernizar, precisamos inseri-los nessas mudanças”* (Diretor de ensino 1, São Luís, 2019).

Tais mecanismos permitem ainda aos gestores acompanhar todos os processos, verificar a proximidade com os índices e demais exigências, podendo, a partir daí, direcionar sua atuação em prol da melhoria do campo educacional. Uma ferramenta bastante explorada nas instituições estaduais investigadas em São Luís.

Ainda no município de São Luís, porém, na instância municipal, destacam-se outros dois sistemas identificados, o *Sistema Municipal de Administração e Controle Escolar* – Sislame e o *Sistema Municipal de Avaliação Educacional* – Simae, ambos sob a responsabilidade e o acompanhamento da Semed/São Luís. O primeiro volta-se a realização dos procedimentos de matrículas e o acesso à vida escolar dos educandos. Já no segundo, está o acompanhamento das metas e resultados apresentados quanto ao cumprimento das exigências educacionais, como o Índice de Desenvolvimento da

Educação Básica (IDEB), por exemplo, mostrando a que passos caminham os trabalhos para a melhoria do processo educacional, conforme os parâmetros do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Básica, sendo também acompanhando pela prefeitura municipal de São Luís.

Bem parecidos com o SIAEP (Seduc/MA), os dois sistemas municipais permitem o acompanhamento em tempo real do trabalho que vem sendo desenvolvido, sendo administrado pelo secretário municipal de educação, o qual passa a intervir a partir do contemplar das informações apresentadas. Além disso, voltando-se aos gestores das unidades educacionais, permite verificar o trabalho docente e o retrato de sua instituição dentro das exigências sobrepostas a ela.

Voltando-se a realidade educacional de Óbidos no Estado do Pará, dois (2) sistemas foram encontrados nas instituições investigadas: o *Sistema Integrado de Informações Gerenciais* (SIIG) pertencente à Secretaria de Estado de Educação do Pará e o *Sistema de Gestão Escolar* (SIGE) da Semed/Óbidos, ambos direcionados ao acompanhamento dos processos educacionais a fim de viabilizar a verificação do cumprimento de exigências educacionais e da interação em tempo real pela troca de informações referentes aos educandos e demais profissionais existentes.

O Sistema Integrado de Informações Gerenciais (Seduc/PA), até o ano de 2018, nas escolas de Óbidos, era somente voltado ao lançamento de notas e frequências pelos profissionais da secretaria, de ordem administrativa, e o acompanhamento pelo gestor, não sendo acessado pelos professores, permitindo a geração de boletins e fichas individuais do aluno com o objetivo de sistematizar resultados quanto ao rendimento escolar.

Com mudanças ocorridas na conjuntura educacional, bem como a reconfiguração de uma nova proposta de ensino médio, nesse caso, nas escolas estaduais, o sistema agrupou uma nova ferramenta, o diário *on-line*, voltado à inserção dos docentes para o lançamento em tempo real de notas, conteúdos e frequências de seus respectivos alunos. A chegada deste recurso causa certo impacto, visto que, exige que os profissionais façam a usabilidade desta ferramenta diariamente, apresentando grandes transtornos. Primeiro, pela falta de recursos para o uso de todos os docentes, já que grande parte não dispõe de equipamentos tecnológicos próprios, como o computador, para ser mais específico. E segundo, pelo próprio problema de conectividade presente na região, o que o deixa lento e dificulta a realização dos

processos. Ao falar da utilização com o sistema estadual, um dos entrevistados afirma que:

A experiência é muito boa, porque as informações, é em tempo real, a gente pode agilizar nosso trabalho, principalmente através dos e-mails recebidos, e as respostas, as informações chegam muito mais rápido. Também, podemos responder mais rápido, agilizando o serviço (Diretor de ensino 2, Óbidos, 2019).

Já o Sistema de Gestão Escolar (Semed Óbidos), bem parecido com os demais, permite a verificação da vida escolar dos alunos matriculados nas escolas de Educação Infantil e Anos Iniciais e Finais do Ensino Fundamental, de forma sistematizada e assertiva. Porém, este sem dúvidas ainda apresenta um grande problema, já que é mais utilizado pelos agentes administrativos e não pela comunidade educacional. O que percebemos ao longo do estudo é que, mesmo com uma *internet* estável, ainda sim, o sistema é bastante pesado e tornar-se muito lento. Outra questão é que, necessariamente, para se ter acesso é necessário um cadastro e a informação de um vínculo com o órgão, necessitando de um pedido formal de autorização ao dirigente do mesmo. Entende-se que o sistema não é um meio democrático e nem envolvente, sendo muito fechado, dando a impressão de certo controle. Porém, quanto às perspectivas sobre o mesmo, o entrevistado a seguir garante que:

Vamos chegar a um ponto que o professor vai fazer, no seu celular através de um aplicativo, que estão usando bem aplicativo, nós vamos começar a usar, ele vai fazer chamada de um aluno, se ele faltar vai cair no celular do pai, o ausente faltou e ele se tornará ciente do que está ocorrendo (Diretor de ensino 3, Óbidos, 2019).

Em um contexto de mudanças, com a modernização dos meios de trabalho, o papel do gestor mediante a usuabilidade destes é garantir o envolvimento dos atores educacionais nos processos referentes à escola e, ao que parece, as TICs tem mostrado um meio próprio de proximidade com essa integração, podendo alcançar bons resultados e a efetividade de relações democráticas tecidas no decorrer da atuação profissional. Tudo isso só é possível em decorrência de um bom gerenciamento e de uma eficiente administração destes recursos. Sem dúvidas, a função do gestor é de mediador das demandas educacionais com as novas ferramentas tecnológicas. Esse olhar deve partir dele para buscar uma concretude de práticas inovadoras e contemplantes do tempo que perpassa a sociedade educacional brasileira.

Assim, pelo observado, apesar de dotar-se de um caráter de eficiência, ainda são percebidas muitas falhas em tais mecanismos virtuais, como, por exemplo, com relação ao Sislame (Semed/São Luís) que, durante o momento de coleta dos dados, estava em período de matrículas, onde foi possível verificar um grande erro ocorrido no mesmo. O fato é que, aproximadamente, 21.000 (vinte e um mil) alunos foram matriculados por seus responsáveis e os comprovantes, automaticamente, gerados, confirmando a matrícula parcial. Porém, no momento de consolidação da matrícula definitiva, os mesmos não constavam na plataforma (sistema), ou seja, os dados desapareceram de forma, *a priori*, inexplicável, causando complicações ao diretor do órgão educacional, visto que, por não matricularem-se pelo sistema, meio oficial da rede de ensino, os alunos ficariam sem estudar, o que desencadeou uma série de reivindicações e protestos junto a Semed São Luís, conforme ilustra a imagem a seguir.

Imagem 19 – Protestos em frente à Semed/São Luís por erro em sistema de matrícula.



Fonte: TV Mirante, São Luís/MA.

Ano: 2019.

Como alternativa ao problema fez-se necessário o aluguel de inúmeros prédios e a abertura de escolas para atender estes que ficaram de fora, tentando amenizar os inúmeros movimentos de protestos gerados na realidade educacional municipal de São Luís/MA.

A situação em destaque projeta uma problemática muito presente em todos os órgãos que utilizam tecnologias importadas: por virem de fora, muitas vezes, não se ajustam na realidade em que serão aplicadas e acabam tornando-se um empecilho ao trabalho.

Perante esse problema, outra grande questão se faz com as atualizações constantes destes mecanismos tecnológicos, as quais devem ocorrer de forma contínua para que os sistemas e equipamentos não se tornem obsoletos. Quanto a isso, contempla-se a fala de um dos entrevistados ao ressaltar:

É a preocupação com o “não deixar envelhecer”, esse é um grande problema, por que na hora que você deixa envelhecer, as outras pessoas e outras instituições vão para frente e se você deixa envelhecer corre o risco de sucatear o seu parque de tecnologias, aí você fica para trás mesmo, não tem jeito. Então, esse banco de dados tem que estar permanentemente atualizados, por que tem que dar continuidade a evolução tecnológica e pedagógica da instituição (Diretor de ensino 1, São Luís, 2019).

Manter as ferramentas tecnológicas atualizadas, sem dúvidas, é um dos grandes desafios sobrepostos às unidades e sistemas educacionais. Porém, é uma missão necessária em vista do fortalecimento da inovação, da praticidade e da eficiência nos processos desempenhados. A experiência tem mostrado isso ao longo do contato com o tema.

Comparativamente, o sistema estadual (SIAEP) e os sistemas municipais (Sislame e Simae) de São Luís possuem as mesmas características e finalidades quanto a sua aplicabilidade no campo educacional, o de sintetizar o maior número possível de informações referentes à vida escolar dos educandos e dos processos educacionais que se desencadeiam nas instituições de ensino. Em termos de funcionalidades, não possuem tantas diferenças, apenas o fato de que, enquanto a rede municipal utiliza dois sistemas para avaliação educacional e controle da vida escolar, a rede estadual condensa todas estas premissas em um só sistema integrado. Ambos são cruciais e auxiliam diretamente estes atores educacionais no dia a dia.

Por essa perspectiva, voltando-se a outra realidade investigada, o sistema estadual (SIIG) e o municipal (SIGE) utilizado pelos órgãos e instituições de Óbidos, denotam algumas diferenças, dado que, aparentemente, o SIIG é bem mais atraente em termos de funcionalidades do que o SIGE, levando em conta a sua acessibilidade quanto à conexão com a *internet*, já que o da instância estadual é mais estável (maior capacidade de processamento de dados) e o da municipal mais lento (menor capacidade de processamento de dados). De igual forma, percebem-se relações democráticas de acesso no sistema estadual, enquanto que no municipal é uma área restrita, indicando possíveis relações autoritárias de controle, sem contar que este último (SIGE) ainda está em construção, tendo alguns de seus recursos desabilitados até o momento da coleta de dados.

Comparando as duas realidades, especificamente, no que tange aos sistemas estaduais: SIAEP (São Luís) e SIIG (Óbidos), fica claro que, estes são parecidos em termos de recursos e ferramentas pedagógico-administrativas, servindo como base para

a verificação de resultados e um acompanhamento em tempo real da vida escolar dos alunos. A diferença, propriamente dita, está, talvez, na periodicidade dos mesmos, visto que, enquanto o de São Luís já utiliza o lançamento de notas em tempo real pelos docentes e avisa os responsáveis sobre a falta dos educandos, o de Óbidos ainda está inserindo-se nessa função, bem como o uso dos docentes ao sistema que ainda é bem recente. Portanto, enquanto uma já apresenta resultados de um eficiente uso, a outra ainda está em construção, passando por relações de conflitos e estranhezas quanto à incorporação destes meios tecnológicos na gestão.

Na instancia municipal, os sistemas integrados de São Luís (Sislame e Simae) e de Óbidos (SIGE) são bastante diferenciados em inúmeros aspectos e funções, como estrutura, recursos, ferramentas, conteúdos, dentre outros. Sem contar que, os dois sistemas de São Luís condensam uma série de funcionalidades para atender as reais necessidades de suas escolas. Do contrário, o uso do sistema na rede municipal de Óbidos tem sido empregado somente para lançamento de notas pelos servidores administrativos das instituições, não sendo aberto para o acesso de outros agentes educacionais. Além disso, ainda é muito limitado em suas ferramentas, estando, a maioria, ainda em adequação a realidade vigente.

Assim, como podemos ver, os sistemas integrados de São Luís são superiores aos sistemas de Óbidos, seja pela periodicidade ou pelo investimento nos mesmos (maior quantitativo de tecnologias adquiridas pelos órgãos estaduais e municipais de educação). O fato é que a realidade educacional do município de São Luís parece estar bem mais assistida quanto a estes meios tecnológicos integrados que auxiliam o gestor no acompanhamento dos processos educacionais, comprovado pelas inúmeras experiências bem sucedidas apresentadas e constatadas no estudo, trazendo a eficiência e a agilidade aos processos conferidos à gestão educacional.

Sequencialmente, adentra-se na última categoria a ser analisada no que tange aos resultados obtidos.

As TICs como otimizadoras dos processos de gestão: indicações e controvérsias

Por fim, ao relacionar a aplicação das TICs à otimização dos processos de gestão, registrou-se uma diversidade de experiências que demonstram a eficiência proporcionada na realização de tarefas, conferidas pela agilidade, efetividade, coerência

e otimização das inúmeras ações e atividades integrantes da realidade dos sujeitos entrevistados.

Entre outros benefícios, as TICs possibilitam a diminuição de gastos com recursos materiais, até então, utilizados em grandes quantidades nos processos administrativos das instituições, como, por exemplo, o uso excessivo de papel e impressão. A redução do consumo de papel e impressão é possível a partir de ferramentas tecnológicas, como o uso do *e-mail* e de aplicativos digitais via celular. Tudo isso apresenta uma redução nas despesas existentes, mostrando-se significativa nesse sentido, conforme o argumento de um dos entrevistados ao destacar que:

Essas tecnologias é um ganho positivo, só o fato de acabar com esse negócio de papel por cima de mesa, de papel chegando. Antigamente, eu me lembro, que a Semed mandava vários ofícios, vinha pessoa para entregar na escola, tinha que assinar protocolo, então já é um meio, um ganho para a gente, por que, possivelmente, a gente abre lá o e-mail da Semed e já está tudo o que a gente tem de estar planejando e encaminhando para a secretaria, vai tudo via e-mail, a gente não leva mais papel para a secretaria, isso é um ponto positivo (Gestor educacional C, São Luís, 2019).

Além disso, otimizam o tempo dos profissionais por dispensar a necessidade de pessoas para a entrega das correspondências, bem como de transporte e combustível, necessitando apenas de uma simples mensagem acusando o recebimento por via digital.

Permite ainda o maior alcance de pessoas nos processos educacionais, visto que, a partir da utilização das TICs não se tem somente uma atuação dentro da escola, mas fora dela, pelas inúmeras relações construídas e mantidas via tecnologia com os diversos setores, órgãos, unidades e sistemas educacionais, o que acaba por conferir maior dinamismo nos processos de gestão educacional.

As TICs propiciam também um avanço no que tange ao aumento da eficiência nas tarefas empregadas e uma assertividade nos resultados previstos, sendo possível uma menor logística e o melhor aproveitamento do tempo, já que, o que antes precisaria de pessoas e recursos para ser realizado, como a entrega de documentos externos, por exemplo, hoje por ser resolvido na “palma da mão”, com o uso do celular, seja por ligação ou alguma mensagem enviada, fator que mostra também uma grande redução de gastos com o uso de telefonia fixa, substituída pela telefonia móvel que, além de prática, é bem mais acessível e financeiramente menos custosa, haja vista que, “para as escolas que abraçaram o uso das novas tecnologias, descobriram que podem realizar tarefas

com menor esforço que antes, criando novas possibilidades que antes não seriam possíveis” (RUIZ; CAMAS, 2014, p. 10).

Por meio da informatização dos instrumentos de trabalho e das tarefas diárias, é possível uma aceleração na rotina do gestor educacional, visto que, torna mais céleres os procedimentos realizados pelo uso compatibilizado pelas tecnologias a partir de um maior alcance e agilidade nos processos. A informatização, nesse caso, revela a eficiência de incorporação das TICs como facilitadoras das exigências educacionais. Nessa perspectiva, toma-se o posicionamento de Galdino, Brasileiro e Bueno (2012, p. 429) ao afirmar que:

Estes meios tecnológicos agilizam a organização do setor administrativo e inovam o setor pedagógico por meio da grande mobilidade e facilidade de obtenção de informações, como é o caso do uso dos computadores nas secretarias para armazenamento e impressão de dados e a internet como veículo de informação e formação dos profissionais da escola.

Por esse viés, contemplou-se no estudo a possibilidade de um aperfeiçoamento profissional dos gestores educacionais por meio do contato com as TICs e sua empregabilidade no exercício da função, principalmente, nos inúmeros cursos de formação disponíveis em plataformas eletrônicas, como a Seduc Digital na realidade do estado do Pará, a exemplo, com ferramentas que permitem a aprimoramento destes quanto à presença dos novos mecanismos tecnológicos da sociedade contemporânea. Dentre os cursos existentes, destaca-se o de “Educação e Tecnologia”, com carga horária de 40 horas, totalmente gratuito e acoplado na plataforma citada.

O contato com o mundo virtual, principalmente, pelo acesso a *internet*, coloca a formação a disposição destes sujeitos. E, no caso da Seduc/PA, o próprio órgão já disponibiliza isso. Assim, toma-se como válida a discussão apresentada por Siqueira sobre a questão da formação integrada às TICs:

A proposta de formação continuada para uso das tecnologias de informação e comunicação deve ser construída coletivamente e contextualizada com a realidade na qual a escola está inserida. Deve possibilitar a todos os professores o debate, a análise e reflexão sobre as inovações tecnológicas e suas implicações para os processos educativos (2009, p. 19).

Ainda sim, destaca-se que 06 (54,5 %) dos sujeitos entrevistados adquiriram suas especializações e/ou outras formações existentes por meio da modalidade de ensino a distância (EAD), o que clareia a ideia que o uso das TICs permitem o acesso destes a

um universo de possibilidades no exercício profissional, podendo servir de ferramenta para a aquisição de novas competências, valores e habilidades que atendam às exigências educacionais e que sejam coerentes com o modelo atual de educação vivenciado na sociedade.

Os sistemas *on-line* integrados dos órgãos educacionais e que envolvem as instituições permitem ao gestor o conhecimento sobre a situação de sua realidade e, com isso, a flexibilização de uma atuação centrada na melhoria dos processos, uma vez que “A Internet por si só já é um campo interessante para pesquisa, e em se tratando da aplicabilidade na área educacional, sua abrangência se torna complexa e paradoxalmente vista por estudiosos como uma ferramenta educacional” (SANTINELLO, 2013, p. 44).

Em destaque, a inclusão da comunidade educacional na tomada de decisão é algo louvável, apontando a tecnologia uma possibilidade de intervenção no problema de distanciamento entre escola e família no decorrer dos anos, bem como de outros membros da comunidade externa, estabelecendo contatos por meio de aplicativos digitais, como o *Facebook* e *Whatsapp*, entre outros, os quais permitem uma comunicação mais eficiente e trazem aspectos de uma gestão mais participativa e contemplante do todo social, já que passa a ouvir os demais envolvidos nesse processo.

Além disso, pelo *Facebook* e outros canais de comunicação é possível dar mais visibilidade às ações desenvolvidas nas instituições pela divulgação nas páginas *on-line* e nos grupos de *Whatsapp*, não ficando somente preso nos muros da escola, mas ampliando as relações com o ambiente externo e solidificando uma atuação engajada com a realidade social. Corroborando com essa visão, a fala de um dos entrevistados descreve que:

Eu diria que, dentre todos, o celular é o mais usado, principalmente, o Whatsapp, onde nos comunicamos através dos grupos com toda a comunidade escolar, ouvindo as demandas, enviando solicitações, repassando informações e orientações e outros serviços. Um exemplo disso é o envio dos atestados aos professores, pois, quando o aluno falta, os pais enviam pelo grupo ou deixam na escola o documento e, imediatamente, tiramos foto e enviamos aos interessados nos grupos (Gestor educacional F, Óbidos, 2019).

Essas têm sido algumas das inovações que as tecnologias têm projetado na gestão educacional nos municípios de São Luís/MA e Óbidos/PA, já que “*com essa tecnologia é mais fácil de você ter uma visão rápida daquilo que você realmente está*

desejando” (Gestor educacional D, São Luís, 2019). Portanto, as TICs só tendem a tornar-se otimizadoras dos processos no campo da gestão educacional, visto que, muito mais do que simples recursos, estas são possibilidades de um maior e mais efetivo envolvimento de todos os setores ao campo educacional, fortificando o compromisso com uma atuação democrática e engajada com o seu tempo.

O estudo mostra que, nesse sentido, as duas realidades caminham na mesma direção, na incorporação das TICs para garantir mudanças positivas ao trabalho. Sem dúvidas, tais mecanismos são primordiais no exercício da gestão e, se bem empregadas, só tendem a garantir o bom funcionamento das instituições e órgãos educacionais, aproximando-os de uma instável eficácia nos processos desempenhados.

V

APROXIMAÇÕES, VIVÊNCIAS E NOVAS INVESTIGAÇÕES: PASSADO, PRESENTE E FUTURO NO CENTRO DO DEBATE

Por meio do estudo realizado é possível verificar que apesar das políticas serem as mesmas para o sistema educacional como um todo, advindas do órgão macro da educação, ainda sim, pela comparação realizada, percebe-se que tais mecanismos não se concretizam na prática escolar de maneira única, principalmente, no trabalho dos gestores, visto que, ainda são formas de atuação bastante limitadas e com o mínimo disponível de recursos e subsídios que promovam um uso eficaz das TICs com vistas ao aprimoramento do trabalho realizado, ou, dito de outra forma, a otimização dos processos de gestão. Tal ineficiência é confirmada no momento que se contempla a distinção entre os recursos disponíveis em instituições com localização central e periférica, bem como nas instâncias estadual e municipal da educação de São Luís/MA e Óbidos/PA.

De igual forma, em algumas é transparente a inserção das TICs como algo forçado, ou seja, que acaba caminhando de forma aleatória, sem o mínimo equilíbrio necessário de seu aproveitamento e/ou adequação na realidade dos gestores nos dois *lôcus* investigados. Em grande parte, tais instrumentos são manuseados de maneira isolada, mediante a necessidade e não pela iniciativa da inovação. Contudo, o poder público e a própria sociedade globalizada acabam exigindo a utilização desses recursos nas práticas educacionais, pois, se do contrário, ficariam desprezadas, criando poeiras em prateleiras da escola, enraizando arcaicos métodos de trabalho que eram executados de forma ineficiente e sem mínimas perspectivas de um progresso científico-tecnológico.

Outro ponto observado é a condição de acesso ao universo da informação e comunicação que tais ferramentas tecnológicas vêm possibilitando aos sujeitos educacionais, permitindo o alcance de mais pessoas nos processos, bem como ampliando relações a um modelo de atuação democrático e engajado com a realidade própria da escola. Na verdade, a integração das TICs na gestão constitui hoje uma condição de melhoria da atuação profissional, aliando-se ao constante desvelar de resultados mais eficientes e sólidos referentes ao cumprimento de exigências educacionais. Pelo uso dos aplicativos é visível a construção de um contato central com

a comunidade externa, pais e/ou responsável, servidores e docentes, entre outros, tudo como um mecanismo que viabiliza uma comunicação mais assertiva e eficiente nas instituições investigadas.

A experiência tem mostrado que não se trata somente da incorporação das TICs no ambiente educacional, mas sim da criação de circunstâncias e ações que possam viabilizar o uso eficiente destas por todos os integrantes da comunidade educacional, tornando-se um meio de enquadramento na sociedade da informação. Portanto, caberá ao gestor buscar formas de inserção das mesmas, bem como ser mediador para um desvelar da conscientização e da empregabilidade das TICs nas inúmeras tarefas do dia. Para se chegar a isso, se faz necessário o investimento em formação a estes sujeitos, bem como o acesso as novas ferramentas digitais do século XXI.

Apesar de as Tecnologias de Informação e Comunicação proporcionarem maior dinamicidade e possibilidades nas práticas de gestão educacional, principalmente, no que tange à otimização dos processos de gestão, sua presença nos *lôcus* de investigação ainda causa certo desconforto aos sujeitos educacionais, devido às diferenças geracionais, que exigem capacitação profissional na área, em vista das demandas projetadas sobre a escola pelas políticas públicas educacionais, mesmo sem estas oferecerem os subsídios necessários à utilização das TICs. Esta conclusão está associada à análise das faixas etárias dos entrevistados, sujeitos com muito tempo de atuação e formação distanciada de tecnologias.

Referente à opinião dos gestores da educação sobre a aplicação de TICs na gestão educacional, tanto em São Luís como em Óbidos, verifica-se que reconhecem a importância destes recursos em seu exercício profissional, considerando-os enquanto ferramentas potencializadoras e acopladas ao fenômeno da globalização. Porém, ainda prevalece uma série de desafios e limitações que tais recursos acabam por imbricar em suas rotinas de trabalho.

Positivamente, o estudo revela que o contexto geográfico tem influência na disponibilidade dos recursos, uma vez que, conforme demonstrado, instituições com localização central dispõem de um quantitativo maior de recursos, se comparadas com os *lôcus* em localização periférica, bem como na diferenciação das instâncias a que pertencem, mostrando que, nos dois estados, a rede pública estadual possui muito mais equipamentos tecnológicos do que as instituições pertencentes à rede pública municipal. Tudo isso só confirma um distanciamento entre a prática educacional e os formuladores de políticas públicas no Brasil, bem como nos dois Estados investigados.

Voltando-se a ideia de relacionar a aplicação das TICs à otimização dos processos no campo da gestão, o estudo contempla uma diversidade de experiências que validam a eficiência dos aparatos tecnológicos na contribuição com o cumprimento de demandas educacionais, bem como no aprimoramento de práticas desenvolvidas. Como visto, a informatização dos espaços e tarefas, tende a tornar-se positiva quando bem empregada em prol de um interesse coletivo e articulado com a demanda social das instituições, proporcionando agilidade nos processos pelo melhor uso do tempo, relação custo-benefício e logística, projetando maiores dinamismos no trabalho desenvolvido.

Pela comparação das duas realidades, verificou-se que, pelas enormes diferenças contextuais e geográficas, uma acaba superando a outra no que tange a oferta e aplicabilidade das TICs na gestão educacional: Óbidos ultrapassa São Luís no que tange as instituições em área central; São Luís ultrapassa Óbidos nas instituições em contexto periférico.

Os dois *lócus* caminham no sentido de superação de práticas tradicionais, buscando abertura a novos espaços de diálogos que permitam a elevação da dinamicidade, da eficiência, da inclusão e da democracia na realidade dos gestores educacionais e dirigentes dos órgãos de São Luís/MA e Óbidos/PA.

Concernente às hipóteses levantadas no decorrer do estudo, inicialmente, em três (3) possibilidades: I. Não existem TICs disponíveis que possam ser incluídas na gestão educacional dos municípios de São Luís (MA) e Óbidos (PA); II. Existem TICs disponíveis que possam ser incluídas na gestão educacional das realidades investigadas, porém, não são utilizadas; III. Existem TICs disponíveis que possam ser incluídas na gestão educacional dos municípios do estudo, e são utilizadas; podem ser verificadas pelas experiências, observações e demais registros realizados durante a pesquisa.

Primeiramente, é notório que em todas as instituições existem TICs disponíveis, o que acaba por descartar a primeira hipótese levantada. Por outro lado, revela-se que existem TICs disponíveis que possam ser incluídas na gestão educacional dos municípios investigados, porém, estas não são utilizadas nas práticas desenvolvidas, conforme discutido nos inúmeros fatores elencados anteriormente que mostram fatos relacionados a não utilização destas.

Também se confirma a hipótese de que existem TICs disponíveis que possam ser incluídas na gestão educacional e, nesse caso, são utilizadas pelos sujeitos educacionais, algumas de forma parcial e outras integralmente. Portanto, duas das hipóteses levantadas acabam por confirmar-se ao término do estudo.

O percurso metodológico tornou possível analisar contextos diferenciados e, aparentemente, distantes, tornando-se uma experiência de pesquisa fantástica e desafiadora, reveladora não apenas em informações, mas na indicação de possibilidades, caminhos e problemas que precisam ser repensados, reorganizados e projetados de maneira mais assertiva nos espaços educacionais.

O estudo revela que as instituições educacionais de São Luís estão melhores assistidas e servidas em termos de sistemas integrados educacionais, o que denota maior assertividade e otimização nos processos de gestão, evidenciando que tais mecanismos ainda são insuficientes na realidade do município de Óbidos. Logo, os modelos de sistemas existentes em São Luís poderiam servir de base às escolas, não apenas de Óbidos, mas do Estado do Pará, podendo o Estado apreender experiências e, assim, adequá-las à realidade, visto que, mesmo com a problemática da importação de tecnologias, ainda sim, estes apresentam eficiência e dinamizam as inúmeras tarefas concernentes ao trabalho do gestor.

Em termos de disponibilidade de TICs, associando a qualidade dos equipamentos, é possível verificar que Óbidos possui um aparato bem mais amplo e mais modernizado do que os existentes em São Luís, denotando meios mais atualizados de trabalhos. Mostra-se com isso que os gestores estão com inúmeros instrumentos tecnológicos disponíveis a sua atuação, devendo apenas direcionar suas práticas, de forma que englobem todo este “universo tecnológico” com responsabilidade, objetividade e compromisso com o coletivo.

Aliado a isso, comprova-se que em Óbidos, o uso dos aplicativos pelos sujeitos educacionais é algo bem mais explorado do que em São Luís, mais uma vez, indicando a proximidade de realização de um trabalho de sucesso nas instituições investigadas.

Com relação à visão dos sujeitos entrevistados, o estudo revela que os gestores de São Luís possuem maior clareza sobre as TICs e sobre a importância destas no campo educacional. Diferentemente, os gestores de Óbidos ainda falam do termo com certa estranheza, onde suas práticas revelam distanciamento das novas funcionalidades do “mundo tecnológico”. Assim, torna-se evidente que, comparado a São Luís, as TICs são muito recentes nas escolas de Óbidos, enquanto que na outra realidade já estão presentes há um tempo maior, o que já é visível certa familiaridade com o termo e suas possibilidades.

O estudo serve de ponte a inúmeras questões não contempladas que necessitam de investigações futuras no campo da gestão, entre elas: 1) Se o fator quantidade é

significado de qualidade no que tange aos equipamentos tecnológicos existentes nas escolas? 2) Por que as instituições de localização periférica possuem um quantitativo menor de recursos que as de localização central? 3) Por que as instituições da instância estadual possuem mais recursos tecnológicos do que as da instância municipal? 4) Por que as instituições com maior número de recursos não fazem o uso correto destes, ficando a maioria lacrados e nas prateleiras? 5) Se as TICs e sua aplicabilidade na gestão educacional seguem passos de um modelo democrático de gestão? 6) Seria as TICs uma forma de aproximação com a comunidade educacional ou um meio de distanciamento destes? 7) O investimento em TICs tem sido suficientes para garantir a qualidade dos processos na gestão e na educação? Essas e outras questões mostram-se pertinentes, visto que, não buscam apenas compreender as TICs como um meio, mas sim a revelar possibilidades.

Focalizar as TICs na gestão educacional é essencial, pois, revela um novo olhar para a figura do gestor, entendendo-o como um profissional que assume a função de mediação entre as exigências, demandas e a realidade dos espaços com os novos mecanismos tecnológicos existentes. Portanto, modernizar os processos educacionais com o emprego de tecnologias de informação e comunicação não é mais uma escolha, mas sim uma tendência que vem crescendo a nível mundial. Os sistemas e unidades educacionais necessitam, entre outras ações, fomentar a capacitação dos profissionais em vista de evitar o enfraquecimento de práticas inovadoras e encaminhar práticas de gestão mais democráticas e inclusivas.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Paulo Henrique. **Sistema de Informação para Gestão Educacional**: sistematização de uma proposta de modelo e avaliação do processo de sua construção. Dissertação de Mestrado. Mestrado Integrado Profissional em Computação da Universidade Estadual do Ceará. Fortaleza, CE: UECE, 2004. Disponível em: http://www.uece.br/mpcomp/index.php/arquivos/doc_download/190-dissertacao-31 Acesso em: 22.06.2019.
- ALMEIDA, Everton de Pádua; SOARES, Lucas de Vasconcelos. **A aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional**: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – MA e Óbidos – PA. Monografia de Conclusão de Curso. Óbidos, PA: Ufopa, 2019, p. 1-107.
- ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. Tecnologia na escola: criação de redes de conhecimento. *In*: **Biblioteca do Curso Gestão Escolar e Tecnologias**. Programa Salto para o Futuro, 2001. Disponível em: http://www.eadconsultoria.com.br/matapoio/biblioteca/textos_pdf/texto26.pdf Acesso em: 23.06.2019.
- ALVES, Washington Lair Urbano. **A história da Educação no Brasil**: da Descoberta à Lei de Diretrizes e Bases de 1996. Lins, SP: UNISALESIANO, 2009. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/47650.pdf> Acesso em: 20.05.2019.
- AMARAL, Alessandra Ribeiro Assunção do; ASSUNÇÃO, Sara Julliane Ribeiro. Políticas públicas voltadas para a inserção das TIC no processo educacional. *In*: **Anais do 8º Simpósio Internacional de Educação e Comunicação – SIMEDUC**. Aracaju, SE: UNIT, 2017, p. 1-13. Disponível em: <https://eventos.set.edu.br/index.php/simeduc/article/download/8532/2841> Acesso em: 24.06.2019.
- AMORA, Antônio Soares. **Minidicionário Soares Amora da Língua Portuguesa**. 12ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ARAUJO, Doracina Aparecida de Castro. **TV Escola**: uma estratégia para a melhoria da qualidade na educação. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC: UFSC, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/79764/179250.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 24.06.2019.
- BARBOSA, Jânia do Valle. Do Giz ao *Mouse*: A informática no processo ensino-aprendizagem. *In*: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). **Gestão Educacional**: uma nova visão. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 186-200.
- BEAUCHAMP, Jeanete; SILVA, Jane Cristina da. **Guia de tecnologias educacionais**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2008. Disponível em:

http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Avalmat/guia_de_tecnologias_educacionais.pdf Acesso em: 24.06.2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Câmara dos Deputados. 35ª ed. Brasília, DF: Biblioteca Digital, 2012. Disponível em: <http://bd.camara.gov.br> Acesso em: 20.05.2019.

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Senado Federal. Brasília, DF: 2005. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf> Acesso em: 24.06.2019.

BRASIL/MEC. **Informática e formação de professores**. Secretaria de Educação a Distância. Vol. 13. Brasília, DF: Ministério da Educação, SEED, 2000 (Série de Estudos Educação a Distância).

BRASIL/MEC. **Projetos e Ambientes Inovadores**. Secretaria de Educação a Distância. Vol. 14. Brasília, DF: Ministério da Educação, SEED, 2000 (Série de Estudos Educação a Distância).

BRASIL/MEC. **TV e Informática na Educação**. Salto para o futuro. Secretaria de Educação a Distância. Vol. 3. Brasília, DF: Ministério da Educação e do Desporto, SEED, 1998.

BRASILEIRO, Tania Suely Azevedo. **Políticas Públicas e Gestão Educacional na Amazônia**: cenários e perspectivas. Aula Inaugural do Curso de Especialização em Gestão Escolar. Santarém, PA: UFOPA, 2014. 06 slides. Disponível em: [http://moodle3.mec.gov.br/ufopa/file.php/1/moddata/data/2030/2357/15920/Conferencia a Profa. Tania Brasileiro - Slide 2.pdf](http://moodle3.mec.gov.br/ufopa/file.php/1/moddata/data/2030/2357/15920/Conferencia_Profa._Tania_Brasileiro_-_Slide_2.pdf) Acesso em: 27.06.2019.

CAPURRO, Rafael; HJORLAND, Birger. O conceito de informação. *In: Revista Perspectivas em Ciência da Informação*. Vol. 2, Nº 1. Minas Gerais: UFMG, 2007, p. 148-207. Disponível em: <http://bogliolo.eci.ufmg.br/downloads/CAPURRO.pdf> Acesso em: 22.06.2019.

CARLETO, Nivaldo. **Tecnologias da Informação e Comunicação na Gestão Educacional**: possibilidades e contribuições em uma escola técnica estadual. Tese de Doutora. Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista. Araraquara, SP: UNESP, 2009. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/101563> Acesso em: 23.06.2019.

COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; SOARES, Lucas de Vasconcelos; CARDOZO, Maria José Pires Barros. A Gestão Educacional como política: proposições na escola pública. *HOLOS*, Ano 37, v.2, 2021, p. 1-20. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/12003> Acesso em: 12.07.2023.

COLOMBO, Paulo Heitor. Gestão da Qualidade no Sistema Instituição de Ensino. *In: COLOMBO, Sonia Simões (Org.). Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 51-66.

CORONEL, Daniel Arruda; SILVA, José Maria Alves da. Resenha: O conceito de Tecnologia de Álvaro Vieira Pinto. In: **Revista Economia e Tecnologia**. Vol. 20, ano 06. Paraná: UFPR, 2010, p. 181-186. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/ret/article/view/27033> Acesso em: 22.06.2019.

COSTA, Lúcia Margarete. Programa Nacional de Tecnologia Educacional (ProInfo) – Expansão, democratização e inserção das tecnologias na Rede Pública. In: **Revista Quanta**: comunicação e cultura. Vol. 1, nº 1. Resende, RJ: AEDB, 2015, p. 52-63. Disponível em: <https://www.aedb.br/publicacoes/index.php/comunicacao/article/download/4/5> Acesso em: 24.06.2019.

COSTA, Raimunda Adriana Maia. **PROINFO integrado na Amazônia**: a inclusão digital como janela de cidadania para estudantes do ensino médio em Santarém/PA. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Educação da Universidade Federal do Oeste do Pará. Santarém, PA: UFOPA, 2015. Disponível em: http://www.ufopa.edu.br/ppge/index.php?option=com_content&view=article&id=213&Itemid=185 Acesso em: 24.06.2019.

CURY, Lucilene; CAPOBIANCO, Ligia. Princípios da História das Tecnologias da Informação e Comunicação: Grandes Invenções. In: **VIII Encontro Nacional de História da Mídia**. Guarapuava, PR: UNICENTRO, 2011, p. 1-13. Disponível em: http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/cpedagogica/Capobianco-Principios_da_Historia_das_Tecnologias_da_Informao_e_Comunicao_Grandes_Histrias_Principles_of_ICT_History.pdf Acesso em: 21.06.2019.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação Escolar**. Vol. 6. Brasília: Universidade de Brasília, Centro de Educação a Distância, 2006 (Coleção Profucionário).

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio Século XXI Escolar**: o minidicionário da Língua Portuguesa. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.

FERREIRA, Naura Syria Carapeto. Repensando e ressignificando a Gestão Democrática da educação na “cultura globalizada”. In: **Revista Educação & Sociedade**. Vol. 25, nº 89. Campinas, SP: CEDES Unicamp, 2004, p. 1227-1249. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/es/v25n89/22619.pdf> Acesso em: 23.06.2019.

GALDINO, Zilmar da Cunha; BRASILEIRO, Tânia Suely Azevedo; BUENO, José Lucas Pedreira. O desafio do uso das tecnologias de informação e comunicação para a organização dos sistemas educacionais. In: **Revista Pedagógica**. Vol. 14, nº 29. Chapecó, SC: UNOCHAPECÓ, 2012, p. 421-442. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/pedagogica/article/view/1458> Acesso em: 30.06.2019.

LIBÂNEO, José Carlos; OLIVEIRA, João Ferreira de; TOSCHI, Mirza Seabra. **Educação Escolar**: políticas, estrutura e organização. 10ª Ed. São Paulo: Cortez, 2011.

LÜCK, Heloisa. **Concepções e processos democráticos de gestão educacional**. 7ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 (Série Cadernos de Gestão).

LÜCK, Heloisa. **Gestão Educacional: uma questão paradigmática**. 9ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011 (Série Cadernos de Gestão).

MARANHÃO, Governo do Estado. Secretaria de Estado de Educação. **Regimento Escolar dos Estabelecimentos de Ensino da Rede Pública Estadual do Maranhão**. São Luís, MA: SEDUC, 2016. Disponível em: <http://www.educacao.ma.gov.br/files/2016/12/Regimento-Escolar-dos-Estabelecimentos-de-Ensino-da-Rede-P%C3%BAblica-Estadual-do-Maranh%C3%A3o-2016-PDF.pdf> Acesso em: 12.07.2019.

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

MOURA JÚNIOR, Irenio Francisco de. **O programa ‘banda larga nas escolas’ no contexto das políticas públicas de inclusão digital**. Monografia de Especialização. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília, DF: ENAP, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3356> Acesso em: 24.06.2019.

ÓBIDOS. Prefeitura Municipal. Conselho Municipal de Educação. **Resolução N° 003 de 09 de dezembro de 2014**. Óbidos, PA: CME, 2014. Disponível em: <http://camarabreves.pa.gov.br/resolucao-no-0032014-de-05-de-dezembro-de-2014/> Acesso em: 12.07.2019.

OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. *In: Revista Travessias: pesquisas em educação, cultura, linguagem e arte*. Vol. 2, nº 3. Cascavel, PR: UNIOESTE, 2008. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122> Acesso em: 16.06.19.

PARÁ. Governo do Estado. Conselho Estadual de Educação. **Resolução N° 001 de 05 de janeiro de 2010**. Belém, PA: CEE/PA, 2010. Disponível em: http://www.cee.pa.gov.br/sites/default/files/RESOLUCAO_001_2010_REGULAMEN_TACAO_EDUC_BAS-1.pdf Acesso em: 12.07.2019.

PARÁ. Governo do Estado. **Inventário da Oferta Turística em Óbidos/PA**. Secretaria de Estado de Turismo. Belém/PA, 2018, p. 1-68. Disponível em: www.setur.pa.gov.br/sites/default/files/inventario_obidos_final.pdf Acesso em: 28.05.2019.

PARANÁ. Secretaria de Estado de Educação. **Diretrizes para o uso de Tecnologias Educacionais**. Curitiba, PR: SEED, 2010. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/cadernos_tematicos/diretrizes_u_so_tecnologia.pdf Acesso em: 24.06.2019.

PERLES, João Batista. Comunicação: conceitos, fundamentos e história. *In: Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação*. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, 2007, p. 1-17. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/perles-joao-comunicacao-conceitos-fundamentos-historia.pdf> Acesso em: 22.06.2019.

PPC do Curso de Pedagogia/Óbidos. Óbidos, PA: UFOPA, 2018 (Arquivo impresso).

QUINTELA, Ariádne Joseane Félix. **Mídias na educação:** práticas formativas e trabalho docente - Vale do Rio Madeira (2009 - 2012). Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Rondônia. Porto Velho, RO: UNIR, 2013. Disponível em: <http://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1487> Acesso em: 22.06.2019.

RAMOS, Patrícia Edí. Vivendo uma nova era: a tecnologia e o homem, ambos integrantes de uma sociedade que progride rumo ao desenvolvimento. *In: Artigos SEDUC/MG.* Mato Grosso: Secretaria de Estado de Educação, 2012, p. 1-9. Disponível em: <http://www.mt.gov.br/web/seduc/-/vivendo-uma-nova-era-a-tecnologia-e-o-homem-ambos-integrantes-de-uma-sociedade-que-progride-rumo-ao-desenvolvimen-1> Acesso em: 22.06.2019.

RAMOS, Sérgio. **Tecnologias da Informação e Comunicação:** conceitos básicos. Aveiro: Estácio EAD, 2008. Disponível em: https://www.passeidireto.com/arquivo/5789244/tic-conceitos-basicos_sr_out_2008 Acesso em: 22.06.2019.

Samba Enredo da Escola de Samba Unidos da Tijuca. **O Sonho da Criação e a Criação do Sonho:** a Arte da Ciência No Tempo do Impossível. Rio de Janeiro: TIJUCA, 2004. Disponível em: <https://www.letras.mus.br/unidos-da-tijuca-rj/120092/> Acesso em: 30.06.2019.

SANDER, Benno. **Administração da Educação no Brasil:** genealogia do conhecimento. Brasília: Liber Livro, 2007.

SANTINELLO, Jamile. **Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) aplicadas à formação do Gestor Escolar.** Guarapuava, PR: UNICENTRO, 2013.

SEMED, São Luís. **Relação das escolas existentes no município.** Prefeitura Municipal de São Luís/MA. Secretaria Municipal de Educação, 2019 (Arquivo impresso).

SEMIDÃO, Rafael Aparecido Moron. **Dados, informação e conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da ciência da informação:** contribuições teóricas. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação da Universidade Estadual Paulista. Marília, SP: UNESP, 2014. Disponível em: https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/semidao_ram_me_mar.pdf Acesso em: 22.06.2019.

SIQUEIRA, Roneyda Rosa da Silva. **A importância da tecnologia na formação de gestores escolares:** uma reflexão necessária. Monografia de Especialização. Curso de pós-graduação a distância da Universidade Federal de Santa Maria. Palmas, TO: UFSM, 2009. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/261/Siqueira_Roneyda_Rosa_da_Silva.pdf?...1 Acesso em: 27.06.2019.

SOARES, Lucas de Vasconcelos; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. Avaliação educacional ou política de resultados? **Educação & Formação**, Fortaleza, v. 5, n. 15, set./dez., 2020a, p. 1-24. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/redufor/article/view/2951> Acesso em: 13.09.2023.

SOARES, Lucas de Vasconcelos; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa. Educação e tecnologias em tempos de pandemia no Brasil. **Debates em Educação**, v. 12, n. 28, set./dez., 2020b, p. 19-41. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/debateseducacao/article/view/10157> Acesso em: 10.08.2023.

SOARES, Lucas de Vasconcelos; COLARES, Maria Lília Imbiriba Sousa; OLIVEIRA, Lílian Aquino. Concepções de gestão educacional: práticas e desafios no interior da Amazônia. **EDUCA – Revista Multidisciplinar em Educação**, Porto Velho, v. 7, n. 17, jan./dez., 2020, p. 232-256. Disponível em: <https://periodicos.unir.br/index.php/EDUCA/article/view/4938> Acesso em: 13.09.2023.

SOARES, Lucas de Vasconcelos; OLIVEIRA, Lílian Aquino. A exclusão digital no século XXI: diálogos na incorporação de TICs na Gestão Educacional em escolas da rede pública de São Luís/MA. **ARTEFACTUM – Revista de Estudos em Linguagens e Tecnologia**, n. 1, 2019, p. 1-13. Disponível em: <http://artefactum.rafrom.com.br/index.php/artefactum/article/view/1795> Acesso em: 11.04.2020.

RUIZ, Angela Cristina; CAMAS, Nuria Pons Vilardell. O uso de tecnologias na Gestão Escolar. *In*: **Cadernos PDE**. Vol. 1. Paraná: Governo do Estado, SEED, 2014, p. 1-17. Disponível em: http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/cadernospde/pdebusca/producoes_pde/2014/2014_ufr_gestao_pdp_angela_cristina_ruiz.pdf Acesso em: 30.06.2019.

TUZZO, Simone Antoniaci; BRAGA, Claudomilson Fernandes. O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. *In*: **Revista Pesquisa Qualitativa**. Vol. 4, nº 5. São Paulo: SE&PQ, 2016, p. 140-158. Disponível em: <https://editora.sepq.org.br/index.php/rpq/article/view/38> Acesso em: 16.06.2019.

UMEOKA, Emilio. Educação, Tecnologia e Transformação. *In*: ALMEIDA, Fernando José de; ALMEIDA, Maria Elizabeth B. B. de (Org.). **Liderança, gestão e tecnologias: para a melhoria da educação no Brasil**. São Paulo: PUC/Microsoft, 2006, p. 11-13.

VASQUES, Daniela Pereira; LIMA, Gabriel Camilo de. A utilização do Blog em uma perspectiva interdisciplinar de ensino. *In*: COSTA, Christine Sertã; MATTOS, Francisco (Orgs.). **Tecnologia na sala de aula em relatos de professores**. Curitiba: CRV, 2016, p. 31-45 (Série: Recursos Didáticos Multidisciplinares, v. 1).

VELOSO, Renato. **Tecnologias da Informação e da Comunicação: desafios e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

VIEIRA, Mariana Cristina de Almeida. **Gestão Escolar e as Tecnologias da Informação e Comunicação: análise das percepções de diretores escolares para o trabalho com as TICs**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação da

Universidade Estadual de Campinas. Campinas, SP: [s.n.], 2007. Disponível em: http://repositorio.unicamp.br/jspui/bitstream/REPOSIP/251801/1/Vieira_MarianaCristinadeAlmeida_M.pdf Acesso em: 23.06.2019.

Sites Consultados:

BRASIL. IBGE. **Dados demográficos:** Óbidos-Pará. Censo 2010 e 2018. Disponível em: <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?codmun=150510> Acesso em: 20.06.2019.

BRASIL. IBGE. **Dados demográficos:** São Luís-Maranhão. Censo 2010 e 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ma/sao-luis.html> Acesso em: 20.06.2019.

Dicionário Aurélio Online – DA: Língua Portuguesa. Disponível em: <https://dicionariodoaurelio.com/> Acesso em: 22.06.2019.

Dicionário Informal – DI: Língua Portuguesa. Disponível em: <https://www.dicionarioinformal.com.br/> Acesso em: 22.06.2019.

Google Play. **Aplicativo WhatsApp Messenger.** 2019. Disponível em: <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.whatsapp> Acesso em: 30.06.2019.

Hangouts Tips. **Informações básicas dos Hangouts.** 2013. Disponível em: <http://hangouts-tips.blogspot.com/2013/11/o-que-e-hangouts.html#.XRjlnVZ7nIV> Acesso em: 30.06.2019.

Microsoft. **Sobre a Skype.** 2019. Disponível em: <https://www.skype.com/pt-br/about/> Acesso em: 30.06.2019.

Mundo da Educação. **E-mail.** 2019. Disponível em: <https://mundoeducacao.bol.uol.com.br/informatica/email.htm> Acesso em: 30.06.2019.

Portal do INEP/MEC. **Censo Escolar.** 2019. Disponível em: <http://inep.gov.br/censo-escolar> Acesso em: 24.06.2019.

QEDU, Dados Educacionais. **Consultas de Escolas:** Censo Escolar. 2018. Disponível em: <https://www.qedu.org.br/> Acesso em: 20.06.2019.

Significados. **O que é o Facebook.** 2014. Disponível em: <https://www.significados.com.br/facebook/> Acesso em: 30.06.2019.

Techtudo. **Pinterest.** 2018. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/pinterest.html> Acesso em: 30.06.2019.

VIEGAS, Amanda. Como a tecnologia educacional pode ajudar na gestão da escola. *In: Plataforma Educacional – PAR.* 2018. Disponível em: <https://www.somospar.com.br/como-a-tecnologia-educacional-pode-ajudar-na-gestao-da-escola/> Acesso em: 27.06.2019.

ANEXOS

ANEXO A – ROTEIRO DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTA Nº 1.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
CAMPUS REGIONAL DE ÓBIDOS / CURSO DE PEDAGOGIA

PESQUISA ACADÊMICA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Título da Pesquisa: A aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís–MA e Óbidos–PA.

Público-alvo: Gestores de escolas da rede pública estadual e municipal.

Tipo de Entrevista: Semiestruturada.

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTA Nº 1

1. IDENTIFICAÇÃO (*Perfil do Gestor*):

- a) Escola: _____
- b) Dependência (instância): _____
- c) Entrevistado: _____
- d) Cargo: _____
- e) Idade: _____
- f) Titulação:
() Graduado () Especialista () Mestrado () Doutorado.
- g) Curso/área de formação: _____
- h) Há quantos anos atua na área da educação? _____
- i) Há quantos anos atua na Gestão Escolar? _____
- j) Há quantos anos trabalha na escola atual? _____
- k) Ano do último aperfeiçoamento na área da Gestão Escolar? _____

2. SOBRE A IDEIA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO:

- l) O que você entende pelo termo “Tecnologias de Informação e Comunicação”?

- m) Quais são as Tecnologias Educacionais existentes em sua escola? Qual a origem destes recursos?
- n) Você já teve contato com algumas dessas Tecnologias Educacionais? Caso sim, descreva como foi à experiência.
- o) Você tem alguma formação para utilização das Tecnologias Educacionais? Qual?
- p) Qual sua opinião sobre a ideia de tecnologias aplicadas a Gestão Educacional. Quais os pontos positivos e negativos dessa integração?

3. A APLICAÇÃO DE TICs NA GESTÃO EDUCACIONAL:

- q) Você acredita que a utilização de TICS no exercício da Gestão Educacional é necessária? Por quê?
- r) Você utiliza alguma Tecnologia Educacional não-oficial? Quais são? (aplicativos Whatsapp, Facebook e outros). E que tipo de atividades tais tecnologias são empregadas?
- s) Quais as maiores dificuldades para a utilização de tecnologias no dia a dia?
- t) Quais os benefícios que as tecnologias utilizadas já apresentaram ao aprimoramento de seu trabalho e como auxiliam os processos de Gestão?
- u) Que tipos de Tecnologias Educacionais ainda são carentes no exercício do Gestor? Quais os anseios em relação às Tecnologias de Informação e Comunicação?
- v) Que tipos de Tecnologias Educacionais, presentes em sua realidade, não são utilizadas com frequência em seu trabalho e por que isso ocorre? Quais tecnologias se distanciam da sua proposta de Gestão?
- w) De que forma as TICs facilitam o trabalho da Gestão? Quais ações são realizadas e/ou gerenciadas utilizando as tecnologias?
- x) Como as TICs são aplicadas no processo de integração com a comunidade educacional?
- y) Que tipo de atividades ou ações relativas à Gestão poderiam ser otimizadas pelo uso das tecnologias?

ANEXO B – ROTEIRO DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTA Nº 2.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO OESTE DO PARÁ
CAMPUS REGIONAL DE ÓBIDOS / CURSO DE PEDAGOGIA

PESQUISA ACADÊMICA PARA TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Título da Pesquisa: A aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís–MA e Óbidos–PA.

Público-alvo: Diretores de Ensino dos Órgãos Estadual e Municipal de Educação.

Tipo de Entrevista: Semiestruturada.

ROTEIRO DE APLICAÇÃO DE ENTREVISTA Nº 2

1. IDENTIFICAÇÃO:

- a) Instituição: _____
- b) Entrevistado: _____
- c) Cargo: _____
- d) Idade: _____
- e) Titulação:
() Graduado () Especialista () Mestrado () Doutorado.
- f) Curso/área de formação: _____
- g) Há quantos anos atua na área da educação? _____
- h) Há quantos anos atua na Gestão Educacional? _____
- i) Há quantos anos atua no cargo atual? _____
- j) Ano do último aperfeiçoamento na área da Gestão Educacional? _____

2. SOBRE A IDEIA DE TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO:

- k) O que você entende pelo termo “Tecnologias de Informação e Comunicação”?
- l) Quais são as Tecnologias Educacionais existentes em sua instituição?
- m) Você já teve contato com algumas dessas Tecnologias Educacionais? Caso sim, descreva como foi à experiência.

- n) Você possui alguma formação para utilização das Tecnologias Educacionais? Qual?
- o) Qual sua opinião sobre a ideia de tecnologias aplicadas ao processo educacional? Quais os pontos positivos e negativos dessa integração?

3. A APLICAÇÃO DE TICs NA GESTÃO EDUCACIONAL:

- p) Você acredita que a utilização de TICs no exercício da Gestão Educacional é viável? Por quê?
- q) Você utiliza alguma Tecnologia não-oficial na prática de sua função? Quais são? (Citar ferramentas não oficiais: aplicativos whatsapp, facebook e outros). E qual o período de utilização das mesmas?
- r) Quais as maiores dificuldades para a utilização dessas tecnologias no dia a dia?
- s) Quais os benefícios que as tecnologias utilizadas já apresentaram ao aprimoramento de seu trabalho frente ao órgão educacional?
- t) De que forma as TICs facilitam o seu trabalho? Quais ações são realizadas e/ou gerenciadas utilizando as tecnologias?
- u) Que tipo de atividades ou ações relativas à Gestão poderiam ser otimizadas pelo uso das tecnologias?

4. A ATUAÇÃO DO ÓRGÃO EDUCACIONAL FRENTE À APLICAÇÃO DAS TICs NAS ESCOLAS PÚBLICAS:

- v) Como ocorre o processo de aquisição de Tecnologias Educacionais para as escolas? De que forma o órgão educacional realiza o acompanhamento sobre o uso desses instrumentos na prática educativa? Qual o período de atualização das TICs? Quem auxilia o Gestor quando apresenta dificuldades na utilização?
- w) Existe a oferta de formação e/ou capacitação aos Gestores sobre o uso de Tecnologias Educacionais? Com que frequências tais ações ocorrem?
- x) Atualmente, quais são as ações e/ou normativas internas direcionadas a aplicação das TICs na Gestão Escolar?
- y) Quais os maiores desafios e limitadores do órgão frente à garantia da aplicação das TICs na Gestão Educacional? O que já foi otimizado na Gestão Municipal e/ou Estadual através das TICs?

SOBRE OS AUTORES

Lucas de Vasconcelos Soares

Docente do Magistério Superior na Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). Vice-diretor da Ufopa, Campus de Óbidos. Coordenador do Curso de Licenciatura em Pedagogia da Ufopa, Campus de Óbidos. Mestre em Educação. Especialista em Gestão Escolar e Coordenação Pedagógica. Graduado em Licenciatura em Pedagogia. Integrante do Grupo de Estudos e Pesquisas “História, Sociedade e Educação no Brasil – HISTEDBR/Ufopa”. Possui publicações em periódicos qualificados, capítulos de livros e anais de eventos regionais, nacionais e internacionais.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7538516067447773>

E-mail: lucas.soares@ufopa.edu.br



Everton de Pádua Almeida

Graduado em Licenciatura em Pedagogia pela Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa), Campus Óbidos. Técnico em Informática pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA). Possui publicações em capítulos de livros.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7713641390413375>

E-mail: everton.padua@gmail.com



Lílian Aquino Oliveira

Doutoranda em Educação pelo Programa de Pós-graduação em Educação da Amazônica (PGEDA/Educanorte). Docente do Magistério Superior na Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa). Mestre em Educação. Especialista em Metodologia do Ensino Superior. Graduada em Licenciatura Plena em Pedagogia. Possui publicações em periódicos, capítulos de livros e anais de eventos regionais, nacionais e internacionais.

CV Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0533551187538327>

E-mail: lilian.oliveira@ufopa.edu.br



As Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – Maranhão e Óbidos – Pará

As Tecnologias de Informação e Comunicação na Gestão Educacional: estudo comparativo da rede pública de educação de São Luís – Maranhão e Óbidos – Pará é resultado de um trabalho de conclusão, no âmbito do Curso de Licenciatura em Pedagogia, da Universidade Federal do Oeste do Pará (Ufopa), Campus Óbidos. O estudo contemplou investigações na rede municipal e estadual de dois contextos educacionais: São Luís/MA e Óbidos/PA. Com cinco capítulos, a obra reúne um conjunto de experiências, percepções e constatações em torno do tema, refletindo como as TICs têm sido aplicadas nos processos de gestão educacional no âmbito dos contextos investigados como possibilidade de otimização de processos, perpassando a compreensão de gestores e dirigentes, municipais e estaduais, acerca da importância desta aproximação frente à melhoria das atividades cotidianas, bem como a sinalização de desafios, ausências e inoperâncias postas nos percursos.

Autores

RFB Editora

Home Page: www.rfbeditora.com

Email: adm@rfbeditora.com

WhatsApp: 91 98885-7730

CNPJ: 39.242.488/0001-07

Av. Governador José Malcher, nº 153, Sala 12,
Nazaré, Belém-PA, CEP 66035065

