

VARIANTES PARA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO SOCIAL NO CAMPUS AGRESTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

HELDER CARAN FERREIRA DOS SANTOS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

JAIRO SIMIÃO DORNELAS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

VARIANTES PARA PARTICIPAÇÃO SOCIAL NA IMPLEMENTAÇÃO DO CONSELHO SOCIAL NO *CAMPUS* AGRESTE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

1. INTRODUÇÃO

Conforme Santaella (2013), os avanços tecnológicos que têm sido experimentados nas últimas décadas, em especial desde o final dos anos 1990 vêm apresentando desdobramentos que se refletem na sociedade e, inclusive, na estrutura do Estado. De fato, conforme a visão de Roza (2017), em pleno século XXI, a tecnologia da informação e comunicação (TIC) desenvolve-se em um ritmo acelerado, tornando críveis coisas que há tempos a cultura *pop* outorgava como pretensas maravilhas que o futuro reservaria à humanidade.

Aqui, inserindo o contexto de pandemia de COVID-19, apresenta-se a posição de Diir, Classe e Santos (2021) para exemplificar o poder de TIC em facilitar a colaboração, esta última um importante fator de resiliência em momentos de mudanças inesperadas e que pode ser coordenada por meio de uso daquelas tecnologias.

Dessa maneira, Silva (2016) assentem com o poder da TIC revolucionar a produção do conhecimento e defendem essa afirmação a partir da perspectiva de que seu uso pode mediar a cooperação e a interação e tem o potencial de enriquecer o coletivo de um grupo. Assim, as tecnologias digitais tendem a garantir a possibilidade de participação e de consulta ao cidadão, através das plataformas digitais e mesmo que se repense até mesmo a relação entre o Estado, incluindo seus órgãos, e o cidadão, formando um todo conectado.

Em consonância com os parágrafos anteriores, ressalta-se que a busca por participação social, que para Milani (2008) também pode ser denominada de participação dos cidadãos, participação popular, participação democrática, participação comunitária e outros tantos vocábulos, refere-se à ação de incluir cidadãos e organizações da sociedade civil (OSC), nos procedimentos deliberativos de determinadas políticas públicas. Em vera, na visão de Santaella (2013), os avanços tecnológicos que têm sido experimentados nas últimas décadas, em especial desde os anos 1990, quando a Internet passou a ser de pessoas, vêm apresentando desdobramentos que se refletem na realidade presencial e, inclusive, na agenda de preocupações do governo. Tais avanços têm chegado ao ponto de reconfigurarem as relações, possibilitando o engajamento político nas redes digitais, também chamado de ativismo ou *ciberativismo*.

Em complemento, para tentar resolver problemas de gestão da órbita governamental e da Administração Pública em geral, resolveu-se adotar práticas vencedoras da iniciativa privada, para conduzir a gestão das organizações públicas (PAULA; KEINERT, 2016), no bojo da chamada nova gestão pública (NGP), que no Brasil foi estruturada sob a gestão pública gerencial, e contempla forte uso da tecnologia da informação e comunicação.

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

Nessa direção, a abertura democrática conquistada na década de 1980, permitiu que durante a Assembleia Nacional Constituinte fossem apresentadas as emendas populares, pela atuação dos movimentos sociais, criando instituições e mecanismos de participação popular.

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

Seguindo a trilha configurada no parágrafo anterior, em 2019, a UFPE após intensas discussões em sua comunidade à luz da Metodologia para Elaboração do Novo Estatuto da

UFPE (BO 15, 2013; BO 67, 2019), aprovou seu novo Estatuto, o qual prevê a formação e implementação de Conselho Social (CONSOL) em todos os seus *campi*, e admite que comparecimento às reuniões dos órgãos colegiados pode ocorrer de modo mediado em ambiente virtual, através de videoconferência ou tecnologia equivalente.

Especificamente, o *Campus* do Agreste (CA) da UFPE que atende estudantes da região agreste de Pernambuco, fez publicar em 2018, mediante portaria interna de sua diretoria designação de comissão para elaborar a primeira versão do Regimento Interno do *Campus* em consonância com o Novo Estatuto geral da universidade, sendo criado, também um Conselho Social para o CA (CA-UFPE, 2018).

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

Aqui importa enfatizar que o Conselho Social a ser instalado no *Campus* do Agreste da UFPE, trata-se de um foro que tem a finalidade de contribuir com a construção das políticas sociais institucionais do *Campus*. Na concepção da peça estatutária, este Conselho Social foi mirado como democracia participativa, configurando oportunidade para que a instituição dê respostas ao que Santos (2005) denominou de crise institucional da universidade.

No entanto, para ter componentes não só da academia, mas dos mais variados setores da sociedade e considerando, ainda, que os possíveis Conselheiros também se distribuem geograficamente, compreende-se que tal fato pode se traduzir em dificuldades esporádicas para a boa comunicação. Ainda, afirmando que a atual infraestrutura de TIC implantada na UFPE, bem como no CA, não foram desenvolvidas com o fim de capturar ambientes dispersos, a solução alternativa que se vislumbra no próprio regimento em construção, que prevê o uso de TIC para oferecer respostas e para se obter o melhor aproveitamento das deliberações, pode não trazer o desempenho esperado às reuniões projetadas.

Tal possibilidade vem do fato que os Conselheiros Sociais em Caruaru podem não ter acesso a uma conexão Internet de boa qualidade ou terem apenas acesso a equipamentos inadequados ou *software* incompatível, ratificando o que defendem da Rocha (2011), quanto à falta de inclusão digital e desigualdades sociais para uso de ferramentas de TIC no Brasil, dado também mapeado em fonte externa de órgão de acompanhamento de uso de redes no Brasil (NIC.BR, 2021). Dessa forma, e naquelas condições, os integrantes do Conselho Social poderão não participar a contento das reuniões em meio virtual e, conseqüentemente, terão reduzido o escopo de participação efetiva na construção de uma gestão democrática no *Campus*.

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

Desse problema decorre a questão associada enunciada como: quais variantes para participação dos Conselheiros no Conselho Social baseadas em TIC podem ser idealizadas para tornar efetiva a participação na gestão do *Campus* Agreste da Universidade Federal de Pernambuco?

A fim de concretizar tal tarefa, como se pode depreender, estudar-se-á o caso do *Campus* Agreste da Universidade Federal de Pernambuco, tendo por norte delinear as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do *Campus* Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento da gestão do *Campus* Agreste da Universidade Federal de Pernambuco,

inventariando estrutura e artefatos de TIC disponíveis, bem como estipulando o atual estágio de implantação do Conselho na IFES.

De início, considera-se instigante o modo como o uso crescente de TIC na esfera pública tem remodelado a forma dos cidadãos se relacionarem, inclusive criando modernos modos de se fazer militância (SANTAELLA, 2013; GOHN, 2018). Assim, considerando-se o potencial transformador do tema, pensou-se ser importante pesquisar seus desdobramentos no âmbito das instituições universitárias públicas. Estas últimas podem se beneficiar dos resultados da pesquisa, na medida em que busquem, também, fazer valer o princípio da gestão democrática preconizado pela legislação, por meio da introdução de variantes de participação social para o fortalecimento de seus Conselhos Sociais.

Apresenta-se em seguida uma breve investigação do que tem sido construído pela academia sobre os temas caros a este trabalho.

2. INCURSÃO PELA LITERATURA DE APOIO

Quatro macro temas foram olhados em sequência: organizações públicas, gestão universitária, tecnologia da informação e comunicação e participação.

2.1 Administração Pública e Gestão Universitária

Bresser Pereira e Spink (2006) lembram que o surgimento da administração pública de contornos burocráticos, representou um grande avanço ao romper com o patrimonialismo do Estado, instituindo a noção de serviço público como uma delegação de poderes que refere a um problema de agência, que também se verifica na gestão universitária.

A gestão universitária, será aqui entendida à luz de Ortega e Freites (2017), como um amálgama de capacidades, habilidades e recursos (incluindo as funções de apoio) das quais a organização universitária se utiliza para cumprir as missões relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão. No entanto, Ranieri (2018) continua a destacar que independentemente da forma de modelagem da autonomia universitária, esta se mantém tutelada pelas estruturas estatais, sendo que nas universidades federais (IFES) o exercício da autonomia é bastante estrangulado pelo orçamento e pelas amarras da legislação federal, que aquelas são obrigadas a atender.

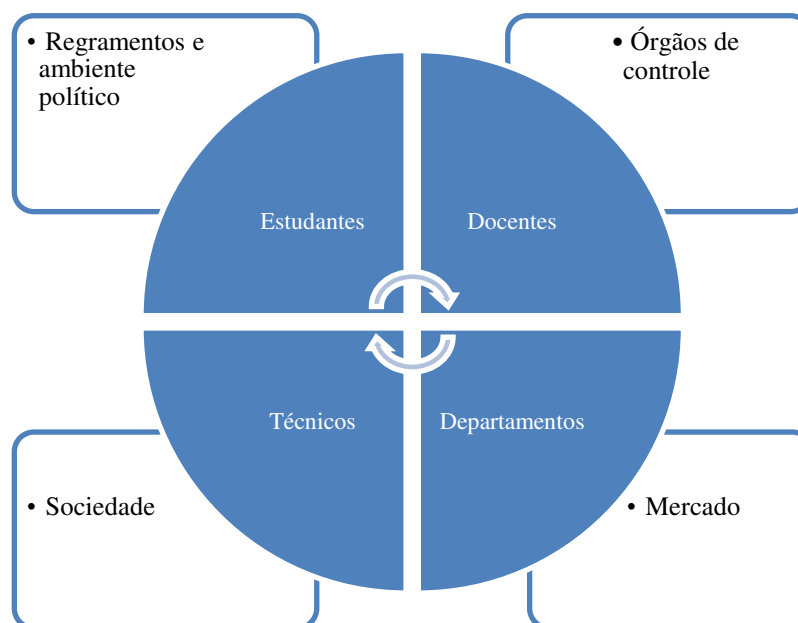
Com relação à busca pela modernização das estruturas, Sampaio e Laniado (2009) enfatizavam o caráter de resistência que as universidades têm aos processos de mudança, pois seriam abertas apenas às alterações ligadas às suas atividades fim, se mostrando refratárias às alterações que socializem a tomada das decisões, exacerbando sua face conservadora.

Nesta mesma linha, Trigueiro (1999) já salientara a tal face conservadora da universidade, ressaltando a existência de forte resistência, o que as transformava em organizações regressistas e antagônicas às modificações estruturais, persistindo a infensa que acaba por manter o caráter burocrático da estrutura, mesmo após várias reformas universitárias.

Nas universidades públicas federais, alguns fatores históricos contribuíram ainda mais para incremento desta complexidade, sendo um destes a reforma universitária de 1968, a qual inseriu os departamentos na estrutura das universidades federais e o próprio o processo de federalização do ensino superior (COSTA, 2014). Notoriamente, e no passar dos anos, conforme realça Cunha (1998), o clima de ampliação da abertura à participação na gestão universitária teria o efeito de despertar o reacionarismo da burocracia e dos departamentos integrantes das unidades e das administrações centrais das universidades.

Analisando a estrutura da gestão nas universidades pela ótica da complexidade, Rodrigues, Martins e Moreira (2017) defendem que, mesmo a universidade contando com órgãos – inclusive os que são colegiados, ou deliberativos – com regimentos baseados em regimentos e estatutos internos, ainda está sujeita às legislações emanadas pelo Estado, o que limita sua autonomia e padroniza a burocratização entre elas. Por este caminho, na figura 1 é ilustrado o ambiente complexo das universidades.

Figura 1: Universidades como instituições complexas.



Fonte: Inspirado em Etzioni (1967).

Outro componente da gestão universitária são os órgãos colegiados, historicamente prevalentes no mundo para esta classe de organizações, conforme defendido por Giraldi e Melo-Silva (2019). Em complemento, Farias Filho, Garcia e Herreros (2013) sustentam que o princípio do colegiado denota a maturidade da instituição, pois o que for decidido por este meio se reveste do caráter representativo, privilegiando os interesses da universidade acima das intenções individuais e de grupos isolados. É interessante notar que as estruturas colegiadas têm a possibilidade de buscar soluções para os conflitos de poder, inclusive limitando o raio da ação autoritária de setores da organização ou até mesmo de reitores (LIMA; LIMA; LIMA, 2013; PALMEIRAS; GRZYBOVSKI, 2017).

Também a TIC é vista como um meio para arrefecer esta atuação defensiva das IFES.

2.2 Tecnologia da Informação e Comunicação

A tecnologia da informação e comunicação, conforme o entendimento de Negrini e Pereira (2019), é um conjunto de soluções tecnológicas e de computação com capacidade de tratamento de informações e de dados. Em vera, o uso de artefatos de tecnologia da informação e comunicação tem se espalhado nos mais diversos setores sociais, tanto que Leung (2011) defendeu sua *pervasividade* em relação à vida humana, de modo que é possível afirmar a presença da TIC no cotidiano, mesmo quando sua proximidade é imperceptível.

Ruediger (2002) defende que o uso de TIC tem um grande potencial transformador para o alargamento da esfera pública, quando implementa mecanismos que tornam possível a inclusão da maior quantidade de cidadãos debatendo os assuntos do Estado,

Beckford (2012) abraça a definição de infraestrutura de TIC como sendo o amálgama de *hardware*, *software* e redes computacionais, reforçando que a inclusão dos fatores humanos é importante, dada a natureza dinâmica e de integração social que as tecnologias digitais precisam ter e que reverberam na Internet, que explodiu, segundo Castells (2004), para consumo sócio-organizacional a partir da popularização da aplicação *world wide web* (WWW), que viabilizou a comunicação e a circulação da informação (SANTAELLA, 2013).

Em vera, Rafaeli e Sudweeks (1998) advogavam que por meio da comunicação mediada por computador seria possível alcançar grandes níveis de interatividade e, como afirmam

Martinez Comeche e Ruthven (2021), graças à *web*, ampliou-se a sociabilidade, com suporte a grupos de pessoas em processos de comunicação, justo o que se projeta expandir para reuniões em meios digitais que poderão ocorrer no *Campus Agreste*.

Neste intento, o gênero de *software electronic meeting systems* - EMS - é um ambiente baseado em TIC, destinado a dar suporte a reuniões distribuídas que podem estar espalhadas geográfica e temporalmente, justo o enredo que se persegue neste estudo. Para Suduc, Bîzoi e Filip (2009) os aplicativos para conferências através da *web* se tornaram *software* de colaboração de uso comum por permitirem às equipes de trabalho se reunirem de modo remoto em busca de alcançar um objetivo comum. Já Morabito (2014) adicionou como vantagem específica do uso de EMS, a viabilidade de ações que podem ser convertidas em possibilidade de acesso às minorias excluídas. Por esta rota, este último autor afirmou que com a massificação do uso de redes sociais virtuais, a adoção de aplicativos que reproduzem a característica dos EMS de agir em colaboração fazendo surgir *software* do tipo colaborativo.

Nessa direção, aquela característica de possibilitar o aumento da participação social que o avanço das tecnologias acima foi capaz de alastrar, tem se popularizado e suas ferramentas permitiram que um crescente número de usuários se comunicasse (e se comuniquem) entre si e com o governo. Com relação a este tipo de comunicação mediada pelos aparatos de *web 2.0* e as novas relações e estruturas de poder surgidas a partir de então, Huijboom *et al.* (2009) defenderam que seja chamado de computação social, ou em inglês, *social computing*, com seus consequentes impactos para a participação social.

Nessa direção, Cardoso e Lamy (2011) consideram como movimentos sociais as ações coletivas surgidas nas redes sociais virtuais, pois estas assumem as características de serem marcadas por relações de conflito, terem integração entre os participantes e exibirem uma identidade coletiva. Dessa forma, Severo, Hoefel e Shimizu (2017) trouxeram para o centro do debate o vigor como se articularam, no Brasil, através do Facebook®, as jornadas de junho de 2013, cuja ocorrência gerou um marco para a análise e compreensão do fenômeno e da centralidade das redes sociais virtuais na sociedade e no debate político.

2.3 Participação

A primeira abordagem acerca da participação, de acordo com Carpentier, Melo e Ribeiro (2019), foca na abordagem sociológica, a qual é apresentada como forma de tomar parte em certa realidade como parte da vida social cotidiana. Essa abordagem é complementada com aquela que compreende o fenômeno como um modo de repartição do poder e é baseada na teoria democrática, que representa um sistema político localizado na área de conflito entre a representação política e a participação direta. Para o trio de pesquisadores citado, a abordagem política da participação permite diferenciar a interação social da participação política com o fito de equalizar as relações de poder, pois, embora a interação e acesso sociais sejam vitais para fortalecer a coesão social, ela necessita ser complementada pela repartição do poder.

Nessa direção, Bonifácio e Fuks (2017, p. 33) afirmam que o conceito de participação política por ser considerado polissêmico, mas é melhor encarado como “atividades exercidas por cidadãos, em diversas arenas, que objetivam influenciar as dinâmicas de poder”.

Assim sendo, é relevante a visão de Choi e Kwon (2019), quando consideram como desdobramentos da noção de participação política, os fenômenos da participação social e da participação eletrônica. O primeiro refere-se à busca dos cidadãos por espaços diversos daqueles representados pelas instituições políticas tradicionais, que não oferecem oportunidades de engajamento à totalidade da sociedade. Já a participação eletrônica está ligada ao uso de artefatos de TIC com vistas à mobilização política dos cidadãos para a formação de agendas e para a disseminação de opiniões públicas, favorecendo a participação política direta.

Já a participação social, conforme a proposta por Araújo (2018), é um processo inclusivo que envolve diferentes atores sociais, os quais, para além da mera representatividade, exercem seu poder envolvendo-se ativa e diretamente na gestão e melhoria das políticas públicas.

Nessa direção, Susha e Grönlund (2012), defendem que os estudos sobre *e-participação* surgiram na esteira das pesquisas sobre *e-democracia*, configurando um campo de pesquisas que estuda a participação dos cidadãos nos variados estágios da produção de serviços públicos.

Nesse bojo, Ferreira e Coelho (2021) argumentam que a participação mediada pelas TIC conecta os gestores públicos e os cidadãos e permite a criação de novos espaços e oportunidades de colaboração e de influência na tomada de decisões na esfera pública. Por esta rota, Choi e Kwon (2018) advogaram que o uso das redes sociais para a participação política tem tomado o lugar dos meios de comunicação tradicionais, pois através do uso daquelas redes os indivíduos conseguem reduzir os custos de transação em comparação às manifestações presenciais, além disso as redes sociais seriam catalisadoras dos processos políticos tradicionais, acelerando a disseminação de informações e encorajando as pessoas a emitirem sua opinião política.

Abordando mais especificamente a participação, Motta (2007) advogou que formas participativas de gestão trariam a possibilidade de fazer avançar o surgimento de variantes de articulação de agregação e de articulação de interesses, gerando novos meios de comunicação entre a população e a gestão pública e que aquelas variantes participativas poderiam inaugurar formas únicas de influência sobre o sistema político, incluindo rebatimentos na decisão pública.

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

Tendo sido apresentada a literatura de apoio direciona-se o escrito à menção de seu procedimento metodológico de pesquisa.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Para os fins desta pesquisa, foi adotada a abordagem qualitativa, pois, como afirmaram Minayo, Deslandes e Gomes (2009), a mesma é indicada para tratar de assuntos que fazem parte do universo de temas humanos, resumido no mundo da subjetividade e que não é facilmente exprimível através de números e indicadores.

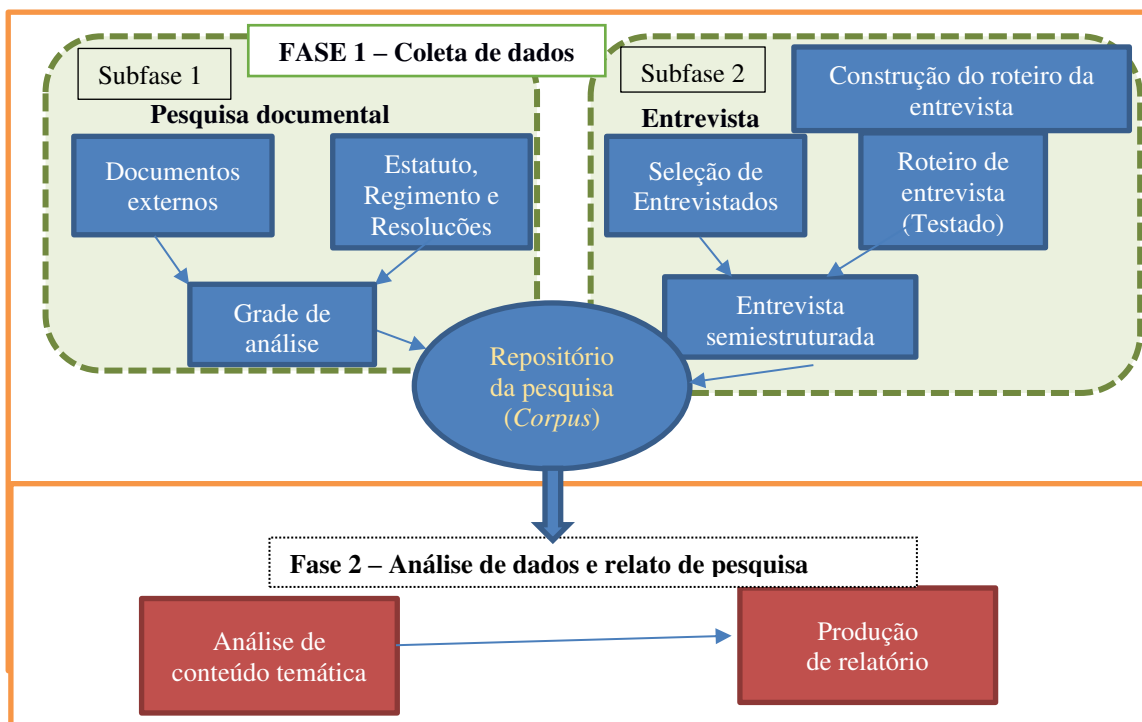
Já como estratégia de pesquisa designou-se a escolha pelo estudo de caso considerando as condições ofertadas no cenário. Yin (2015) resumiu estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que busca examinar uma matéria empírica, seguindo um conjunto de procedimentos protocolares. Em reforço, considera-se plausível recorrer à essa estratégia em investigações acerca da gestão pública, para, como diria Goldenberg (2004), obter conhecimento a partir do estudo detalhado de um caso revelador.

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

3.1 Desenho de pesquisa

A seu termo, o desenho da pesquisa urdido para o estudo de caso é esboçado na figura 2, e exhibe instrumentos de coleta usados, quase sejam: a pesquisa documental, atinente à legislação, bem como à atuação prescrita para os Conselhos Sociais em IFES; e as entrevistas semiestruturadas, gravadas mediante consentimento dos Conselheiros, para colher as impressões reais daqueles.

Figura 2 – Desenho da pesquisa.



A fase 1 foi destinada à coleta de dados e foi composta por duas subfases. A primeira subfase tratou documentos legais/regimentais com vistas à preparação para a extração das informações importantes. Esta fase foi instrumentalizada via pesquisa documental, na qual foram estipulados critérios de seleção e compilação e instituída uma grade de análise para viabilizar a padronização da coleta.

A subfase 2 foi dedicada à oitiva de indivíduos elegíveis à função de Conselheiro Social do C, via entrevistas semiestruturadas travadas com representantes de grupos que potencialmente terão assento na futura composição do Conselho Social do CA. Os roteiros foram previstos com base nos pressupostos de gestão democrática e de participação eletrônica, dentre outros, e foram testados com indivíduos que têm atuação junto à sociedade civil organizada e perfil equiparável ao de um futuro Conselheiro.

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

Aqui importa destacar a existência de um protocolo para o estudo de caso.

3.2 Protocolo do estudo de caso

Em respeito ao escopo de condução desta estratégia de pesquisa foi instituído um protocolo de estudo para o caso nos moldes sugeridos por Pozzebon e Freitas (1998). Tal ação se faz necessária, a fim de aumentar o rigor científico na aplicação da estratégia citada, o que, nos termos de Yin (2015), vem a garantir a repetição dos procedimentos da investigação,

permitindo a obtenção de resultados equiparáveis, funcionando ainda como um guia à orientação do pesquisador nas diversas tarefas, mormente, a coleta de dados e isto foi feito *ipsi literis*.

Nesta proposição, a coleta de dados baseada na pesquisa documental seguiu o procedimento padrão e se impôs por lidar com um campo empírico formalizado em um órgão público, o qual, entretanto, não foi suficiente para dirimir todas as especificidades, o que fez com que se recorresse também ao uso de entrevistas.

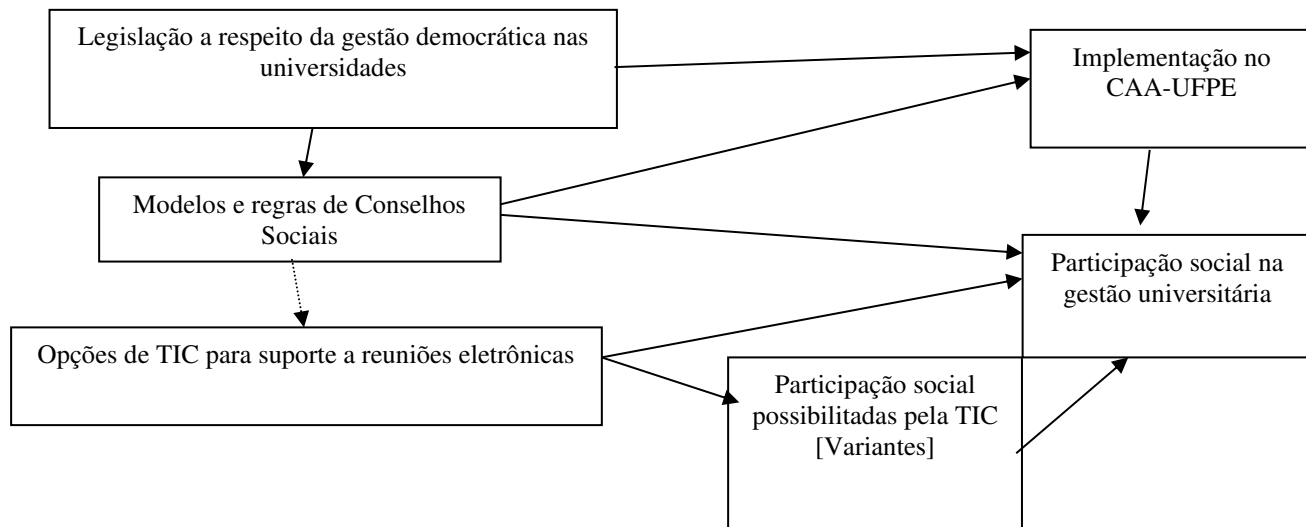
A entrevista, visou cumprir objetivos relacionados à busca de entender a subjetividade dos sujeitos, valendo-se de um *script* de execução constituído com base nos objetivos da pesquisa e pré-testado com público similar, como sugere Creswell (2014). As entrevistas individuais e semiestruturadas foram realizadas com representantes da sociedade, externos à estrutura do CA, oriundos de setores previstos no novo regimento do *Campus* e divididos de modo mais amplo em governo local, atividades econômicas e movimentos sociais. Assim, treze entrevistados, conforme as categorias listadas no quadro 1, que ostentam intensa atuação nas organizações da sociedade civil, foram selecionados e a eles foi inquerido o rol de questionamentos incluso no Apêndice A visando apurar as nuances da participação e as variantes de sua implementação.

Quadro 1 – Vinculações institucionais dos entrevistados selecionados.

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

Institui-se um modelo para guiar a análise que engloba os procedimentos de organização, sistematização, codificação, representação e interpretação dos dados. Corresponde, pois, ao âmago criativo e sistemático de todo o esforço de pesquisa.

Figura 3: Modelo de análise de dados da pesquisa.



Este modelo e foi aplicado para cumprir a busca situada na questão de pesquisa e objetivada no enunciado de proposito dessa pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Percebeu-se que apenas 25 IFES, listadas no quadro 1, contavam com previsão de ter Conselho Social em seu arcabouço, ou seja, menos da metade do total das IFES dispõem dessa instância que busca estreitar as relações com comunidade não universitária.

Quadro 3 – Universidades Federais que mantêm Conselhos Sociais entre os órgãos superiores.	
Universidades	
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Universidade Federal do Oeste do Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia
Universidade Federal da Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	Universidade Federal da Paraíba
Universidade Federal de Campina Grande	Universidade Federal de Pernambuco
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	Universidade Federal do Norte do Tocantins
Universidade Federal de Goiás	Universidade Federal de Catalão
Universidade Federal de Jataí	Universidade Federal de Alenas
Universidade Federal de Minas Gerais	Fundação Universidade Federal de Uberlândia
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	Fundação Universidade Federal do Rio Grande
Universidade Federal de São Paulo	Fundação Universidade de Brasília
Universidade Federal da Fronteira Sul	Fundação Universidade Federal de Pelotas
	Fundação Universidade Federal do Tocantins

Fonte: Regimentos das IFES pesquisadas (2022).

4.1 Breve síntese da análise documental

Percebeu-se que mesmo que a Lei 10172/2001 obrigue à criação de Conselhos Sociais, a constatação de que menos da metade das universidades tenham instituído o referido órgão, demonstra o flagrante fracasso da política proposta, fato constatado pela apatia da população frente aos cortes orçamentários sofridos entre 2017 e 2022 pelas universidades.

Na sequência, averiguou-se sobre a existência, nos normativos das IFES, de uso de tecnologia da informação e comunicação, para suporte à realização de reuniões de seus Conselhos. De modo acachapante, recolheu-se que apenas oito previam o uso de TIC como suporte à realização das reuniões de Conselhos, sendo que apenas destacadas no quadro 1 permitiam a deliberação por meios eletrônicos.

Por fim, averiguou-se o atendimento ao critério mínimo de gestão democrática exigido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (BRASIL, 1996), qual seja: participação de membros das comunidades institucional, local e regional em colegiados deliberativos de cada instituição. Por esta rota, constatou-se que 62 IFES atendem ao requisito mínimo de gestão democrática, ao menos formalmente.

Quadro 2 – Instituições que atendem aos parâmetros da pesquisa.

Estado	Aspectos		
	Pernambuco	Pernambuco	São Paulo
Instituição – Universidade	Federal de Pernambuco (sede)	Federal de Pernambuco (Campus do Agreste)	Federal de São Paulo
Uso de TIC para reuniões dos conselhos	Sim	Sim	Sim
Existência de Conselho Social (ou equiparável)	Conselho Social	Conselho Social	Conselho Estratégico Social da Universidade
Representante Comunitário	Sim	Sim	Sim

Fonte: Conciliação de dados da pesquisa após análise dos regimentos das IFES citadas no quadro (2022).

Assim, constatados os marcos da rota trilhada pela análise documental, chega-se ao resultado que está exposto no quadro 2, que resume a lista de instituições que atendem aos parâmetros listados à pesquisa, com a inclusão do *Campus Agreste (CA)* da UFPE, ente apartado administrativamente da UFPE e originário da política de interiorização do ensino público superior levada a cabo no início dos anos 2000.

O pequeno número de instituições encontradas com os parâmetros elencados pela análise dos Regimentos e dos Estatutos, faz crer que o conjunto da administração das IFES tem sido desempenhado longe dos preceitos democráticos. Outro ponto a ser destacado é a aparente postura refratária às inovações possibilitadas pelo uso de TIC atrelada às atividades dos colegiados deliberativos.

Assim, tomando por base as instituições apresentadas no quadro 2, buscou-se analisar em cada uma das 3 entidades, seus Regimentos dos Conselhos Sociais e em assim procedendo, foi possível observar que a aprovação do Regimento existe em apenas uma das IFES, as outras duas implementações ainda aguardam provimento processual-legal para, de fato existirem.

Por fim, ao avaliar a definição dos membros do Conselho Social que representarão a sociedade face à IFES, notou-se que apenas o Regimento do *Campus do Agreste* da UFPE prevê que a própria sociedade indique seus representantes.

Num segundo momento, foram analisadas as entrevistas, sendo o primeiro foco de análise dos dados coletados as visões dos possíveis conselheiros a respeito do que sejam democracia e gestão democrática.

4.2 Análise de dados das entrevistas

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

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

Outro fato bastante ressaltado foi o de que a universidade tem uma imagem que se vende como distante da sociedade, o que dificulta a aproximação e apropriação do ambiente acadêmico por parte do conjunto social.

Esta postura inclusive foi destacada quando se notou a pouca atenção derivada das grandes manifestações de massa, inclusive guiadas pelo uso da tecnologia da informação, da década passada no Brasil, que fizeram despertar movimentos reivindicantes de maior abertura política, como o exibido na figura 4.

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

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

Figura 4 – Close de manifestação de rua nos movimentos de junho/2013.



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

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

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

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

É ilustrativo destacar a posição de S11, que agradeceu ao pesquisador o informe recebido, revelando seu desconhecimento e indicando que esta informação “deveria ter... Ser repassada com mais frequência pelas universidades”.

Leung (2011) afirma que as TIC são imperceptíveis do cotidiano e Garcia (2014) assevera que esse uso tão extraordinário converteu aquelas tecnologias em ferramentas importantes para a administração pública. Nesse sentido, em primeiro lugar, é importante ressaltar que os entrevistados que fazem parte da comunidade institucional do *Campus* do Agreste enfatizaram a instabilidade do acesso à Internet nas instalações físicas daquela instituição, fato que é agravado pela má cobertura de dados móveis naquele local. Nessa direção, S13, docente daquele *Campus*, afirmou “meu celular, quando eu estou lá, eu uso o *zap* pela Internet do *Campus* e tal, enfim, mas tem os momentos de falha, sim. Às vezes é um dia todo”. No entanto, a totalidade dos sujeitos relatou ter acesso à Internet, sendo ilustrativa a resposta de S7, integrante de organização de categoria profissional, que afirmou ter acesso “tanto por PC, né? Computador, quanto por celular, mas com mediana (qualidade)”.

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

Outra questão levantada fora conhecimento sobre artefatos de TIC dos potenciais Conselheiros dispunham. A maioria dos sujeitos se considerou como usuário com conhecimentos básicos para o uso daquelas ferramentas.

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

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

Seis dos potenciais representantes no conselho consideraram que a Internet e os artefatos de TIC seriam suficientes para as suas futuras tarefas, mas, por outro lado, sete dos participantes das escutas consideraram que o uso do binômio antes aludido não era condição suficiente para o bom desempenho das futuras atribuições dos Conselheiros Sociais do CA.

Foi perguntado aos entrevistados o que seria participação social na visão deles. A maior parte apresentou uma visão intuitiva do conceito, sendo que em um momento inicial S9, representante das micro e pequenas empresas, afirmou não saber do que se tratava, posteriormente, ante outra pergunta indagou “tá, participação social seria a participação da sociedade, nas, nas discussões, nas decisões, né?”.

Também foi indagada a importância de a sociedade civil poder integrar o Conselho Social do *Campus* do Agreste. Notou-se certa distância entre a universidade e a sociedade e a importância do Conselho Social reside, conforme a contribuição de S8, representante do comércio, em “torná-lo ele democrático, né? Ter a voz de, de, de todas as pessoas. Eu acho que a importância é essa é... Que ela represente, seja representativa da sociedade”.

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

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

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

Após trilhado o caminho acima exposto, na próxima seção serão apresentadas opções de participação no Conselho Social do CA apresentadas pelos sujeitos da pesquisa.

4.3 A contemplação para a participação via TIC

Ao serem confrontados com a questão acerca de como imaginavam que a participação mediada por ferramentas de tecnologia da informação e comunicação poderia auxiliar nos processos deliberativos, as respostas foram bastante variadas entre si.

Para ilustrar a variedade de respostas, montou-se o quadro 3, que, em síntese, no que tange à variedade das respostas, permite dizer que existe uma linha que direciona as contribuições para a questão comunicacional. Esse feito acorda com Francisquine (2020) que afirmou que a comunicação serve como forma para divulgar as decisões políticas ligadas à forma como as pessoas se relacionam na sociedade.

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

Quadro 3 – Contribuições do uso de TIC para a participação no Conselho Social do CA.

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

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

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

Assim, foi preparado o quadro 4, no qual são sintetizadas as alternativas à insuficiência de Internet e de TIC para funcionamento do Conselho Social.

Por fim, ao analisar as respostas ao questionamento sobre quais variantes tecnológicas poderiam dar conta de viabilizar a participação dos conselheiros nas reuniões do Conselho Social do CA, notou-se que, de modo prioritário, foram consideradas as opções de videoconferência pela Internet, como a resposta informada por S5, representante da indústria, que ratificou “eu não consigo visualizar outras ferramentas tecnológicas para essas reuniões. A distância não ser aquelas que já foram citadas (Google Meet®, Videoconferência)”.

Aqui, também por conta da diversidade de respostas, elaborou-se o quadro 9, que é uma espécie de síntese das alternativas concebidas pelos potenciais Conselheiros para implemento de sua participação com o uso de ferramentas de TIC.

Quadro 4 – Variantes para participação via TIC no Conselho Social do CA.

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

O quadro exibido faz crer que a disseminação atual de ferramenta e tecnologia no âmbito do caso estudado está contemplada, aceita e incorporada, podendo, pois o processo seguir incontinenti para o seu desfecho de cunho político e de gestão, viabilizado a com o uso de TIC.

5. CONCLUSÃO

Buscara-se estimar as variantes para participação dos Conselheiros Sociais no Conselho Social do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco baseadas em tecnologia da informação e comunicação, na formulação e no acompanhamento de políticas sociais na gestão do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco.

A pesquisa pôde estimar as formas alternativas de participação, denominadas aqui de variantes para participação, que sejam baseadas em TIC e destinadas à formulação e no acompanhamento de políticas sociais no CA da UFP, provendo ainda um substrato de variantes não tecnológicas em contingência.

A análise dos documentos quanto aos marcos legais, fez restar de modo inequívoco que a universidade deve ser regida sob o manto da gestão democrática e que deve buscar implantar conselhos comunitários. Em contrapartida, a análise dos regramentos das universidades evidenciou que as mesmas ainda precisam sincronizar seus regramentos com o que a legislação preconiza, vez que diversos avanços legais no rumo da participação e da democracia estão relegados na experiência prática e cotidiana da gestão universitária.

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

Por fim, foram levantadas variantes para participação social viabilizadas tanto por TIC – principal objeto da pesquisa – como em visões alternativas, quando a TIC não estiver disponível ou faltar.

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

Inquietações que se traduzem em possibilidades de pesquisas futuras levam a cogitar averiguar possibilidades de aprimoramento dos regulamentos que permitem a atuação dos Conselhos Sociais.

REFERÊNCIAS

- BECKFORD, Stanley. Shaping the Future of Businesses and Nations: The strategic importance of ICT. In: **GlobDev, 2012, Jamaica. Anais eletrônicos...** Jamaica: AIS, 2012.
- BONIFÁCIO, Robert; FUKS, Mario. Desvendando a relação entre corrupção e participação política na América Latina: diagnóstico e impactos da exposição a atos corruptos sobre a participação política. **Revista de Sociologia e Política**, v. 25, p. 27-52, 2017.
- CARPENTIER, Nico; MELO, Ana Duarte; RIBEIRO, Fábio. Resgatar a participação: para uma crítica sobre o lado oculto do conceito. **Comunicação e sociedade**, n. 36, p. 17-35, 2019.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia internet: reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.
- CHOI, Yeon-Tae; KWON, Gyeong-Hoan. New forms of citizen participation using SNS: an empirical approach. **Quality & Quantity**, v. 53, n. 1, p. 1-17, 2019.
- DI FELICE, Máximo; PEREIRA, Eliete; ROZA, Erick (Orgs). **Net-ativismo: redes digitais e novas práticas de participação**. Campinas: Papirus, 2018.
- DIIR, Bruna; DE CLASSE, Tadeu Moreira; DOS SANTOS, Paulo Sérgio Medeiros. Uso de TICs para Apoio à Colaboração Durante a COVID-19. In: **Anais do XVI Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos**. SBC, 2021. p. 1-12.
- DENHARDT, Robert B; CATLAW, Thomas J. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.
- GENTES, Ingo. Modernización del Estado y gestión pública participativa en Chile: alcances, obstáculos y perspectivas. **América Latina Hoy**, v. 42, p. 61-91, 2006..
- GOHN, Maria da Glória. **Manifestações e protestos no Brasil: Correntes e contracorrentes na atualidade**. São Paulo: Cortez Editora, 2018.
- GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 8 Ed, Rio de Janeiro: Record, 2004.
- LEUNG, Louis. Effects of ICT connectedness, permeability, flexibility, and negative spillovers on burnout and job and family satisfaction. **Human Technology: An Interdisciplinary Journal on Humans in ICT Environments**, 2011.
- MILANI, Carlos R. S. O princípio da participação social na gestão de políticas públicas locais: uma análise de experiências latino-americanas e europeias. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 3, p. 551-579, 2008.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2009
- MORABITO, Vincenzo. **Trends and challenges in digital business innovation**. New York: Springer International Publishing, 2014.
- NEGRINI, Fernando; PEREIRA, Breno Augusto Diniz. Avaliação da ferramenta de tecnologia da informação e comunicação (TIC) utilizada no processo de compras em uma IFES: propostas de melhorias. **Revista Sociais e Humanas**, v. 32, n. 1, 2019.
- ORTEGA, Giovanni Pérez; FREITES, Zahira Moreno. Constructo teórico sobre la gerencia universitaria. **Criterio Libre**, v. 15, n. 26, p. 23-42, 2017.
- PAULA, Ana Paula Paes de; KEINERT, Tânia Margarete Mezzomo. Inovações institucionais participativas: uma abordagem exploratória da produção brasileira em Administração Pública na RAP e no EnAPG (1990-2014). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 3, 2016.
- RAFAELI, S. e SUDWEEKS, F. Interactivity on the Nets. In: SUDWEEKS, F., McLaughlin, M. L. e RAFAELI, S. (orgs.), **Network and Netplay**. Cambridge: The MIT Press, 1994.

- RANIERI, Nina Beatriz Stocco. Trinta anos de autonomia universitária: resultados diversos, efeitos contraditórios. **Educação & Sociedade**, v. 39, p. 946-961, 2018.
- ROCHA, Arlindo Carvalho. Accountability na administração pública: modelos teóricos e abordagens. **Contabilidade Gestão e Governança**, v. 14, n. 2, 2011.
- ROZA, Rodrigo Hipólito. Revolução informacional e os avanços tecnológicos da informática e das telecomunicações. **Ciência da Informação em Revista**, v. 4, n. 3, p. 3-11, 2017.
- RUEDIGER, Marco Aurélio. Governo eletrônico e democracia: uma análise preliminar dos impactos e potencialidades na gestão pública. **Organizações & Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 29-43, 2002.
- SÆBØ, Øystein; ROSE, Jeremy; FLAK, Leif Skiftenes. The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. **Government information quarterly**, v. 25, n. 3, p. 400-428, 2008.
- SANTAELLA, Lucia. **Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação**. São Paulo: Editora Paulus, 2013.
- SANTIAGO, Rui A. *et al.* Modelos de governo, gerencialismo e avaliação institucional nas universidades. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 16, n. 1, p. 75-99, 2003.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.
- SANTOS, Luana Ferreira dos; SALGADO, Rafael Junior dos Santos Figueiredo; SILVA, Edson Arlindo. Elementos para discussão sobre a participação social na teoria e na prática. **Revista de Estudos Sociais**, v. 18, n. 36, 2016.
- SOARES, C. *et al.* Sistema de mensagens instantâneas e o movimento de caminhoneiros no Brasil: uma análise sob a ótica da Teoria Ator-Rede. **XLIII Encontro da ANPAD–EnANPAD**, 2019.
- THAPA, Basanta EP *et al.* Citizen involvement in public sector innovation: Government and citizen perspectives. **Information Polity**, v. 20, n. 1, p. 3-17, 2015.
- TRIGUEIRO, Michelangelo Giotto Santoro. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: UnB, 1999.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 Ed, Porto Alegre: Bookman, 2015