

**CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL UNINTER
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO E NOVAS
TECNOLOGIAS**

SIMONE BACK

**PRODUTO DA DISSERTAÇÃO:
MURAL DIGITAL COLABORATIVO:
Gestão Escolar Democrática e Tecnologia Educacional**

**CURITIBA
2025**

MURAL DIGITAL COLABORATIVO

**Gestão Escolar Democrática
e Tecnologia Educacional**

SIMONE BACK

Sumário

1	INFOGRÁFICO INICIAL - RESUMO DO PRODUTO.....	3
 I ANTES DO MURAL DIGITAL COLABORATIVO		
2	(RE)PENSANDO A GESTÃO E A TECNOLOGIA	5
2.1	Problemática da gestão escolar contemporânea	6
2.2	Gestão Democrática e Participação na Escola Pública	7
2.3	Tecnologias Digitais na Educação: Perspectiva Crítica	9
 II OFICINAS DE FORMAÇÃO		
3	PENSANDO DE FORMA COLETIVA.....	14
3.1	Fases da implementação.....	14
3.2	Oficinas.....	16
 III GUIA DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS		
4	ANALISANDO POSSIBILIDADES DE PLATAFORMAS.....	35
4.1	Implementação técnica e boas práticas	38
 IV MURAL DIGITAL COLABORATIVO NO TRELLO		
4.2	Estrutura do Mural Digital Colaborativo	45
4.3	Quadro 1: Visão Geral da Gestão	46
4.4	Quadro 2: Projetos e Ações Pedagógicas	48
4.5	Quadro 3: Gestão de Recursos e Infraestrutura.....	50
4.6	Quadro 4: Participação e Comunicação.....	50
4.7	Guia de Replicação.....	51
	Referências	53
A	GUIA PARA UTILIZAÇÃO DO TRELLO NA GESTÃO ESCOLAR.....	56

Transforme a Gestão Escolar: Como Criar um Mural Digital Colaborativo

Os Desafios da Gestão Escolar Atual



A Solução: O Mural Digital Colaborativo (MDC)

O que é o Mural Digital Colaborativo?

Não é apenas um quadro de avisos digital, mas um espaço de trabalho para projetar, decidir e acompanhar publicamente as ações da escola, promovendo a coautoria.

5 Princípios da Gestão Democrática no MDC



O Processo: Implementação em 4 Fases



A Estrutura na Prática: Exemplo no Trello



Parte I

ANTES DO MURAL DIGITAL COLABORATIVO

2 (RE)PENSANDO A GESTÃO E A TECNOLOGIA

A construção de uma educação pública de qualidade supõe a gestão escolar democrática. Converter esse princípio em práticas cotidianas, porém, excede o plano administrativo: envolve dimensões políticas, culturais e pedagógicas enraizadas no contexto de cada escola e requer um olhar crítico e situado.

Com a expansão das tecnologias digitais na vida social, a gestão enfrenta escolhas que não são neutras. Como argumenta a literatura crítica, tecnologias incorporam valores, interesses e modos de organização; podem ampliar diálogo e participação ou reforçar controle e exclusões, a depender de como são selecionadas, reguladas e mediadas nos processos educativos (Selwyn, 2017). O desafio é assegurar um uso intencional, criterioso e coerente com um projeto pedagógico democrático.

Ponto de partida para a equipe gestora

- **Desafio central:** como garantir que a participação seja efetiva e com efeito nas decisões, e não apenas formal?
- **Duplo efeito da tecnologia:** a mesma ferramenta digital que favorece o diálogo pode, se mal desenhada ou conduzida, virar comunicação unilateral ou mecanismo de controle. A tarefa de gestão é assegurar o primeiro caminho.

Este produto educacional parte da superação simultânea do *determinismo tecnológico* e da *tecnofobia*, adotando a perspectiva de que tecnologias são construções sociais que expressam e disputam valores, interesses e relações de poder (Selwyn, 2017).

Nota

Conceitos-chave para o cotidiano

- **Determinismo tecnológico:** crença de que a tecnologia, por si, resolve problemas complexos. Ex.: “Ao adquirir um programa de gestão, nossa comunicação melhorará automaticamente.”
- **Tecnofobia:** rejeição ou medo que imobiliza mudanças (“isso não é para mim”, “antes era melhor”), desperdiçando oportunidades formativas e organizacionais.
- **Apropriação crítica (o caminho do meio):** reconhecer a tecnologia como meio. Importa **como** ela é escolhida, adaptada e usada para fortalecer participação, transparência, mediação pedagógica e tomada de decisão coletiva.

A implementação de um *Mural Digital Colaborativo* (MDC) é proposta para enfrentar problemas recorrentes na literatura e na prática: fragmentação da comunicação, concentração de informações, baixa participação da comunidade escolar e dificuldades de transparência e **responsabilização pública** (prestação de contas) nos processos de gestão. O MDC organiza fluxos informacionais, registra decisões e devolutivas, e cria condições para que a participação seja visível, acompanhável e com efeitos reais sobre a vida da escola.

2.1 PROBLEMÁTICA DA GESTÃO ESCOLAR CONTEMPORÂNEA

A democratização da gestão escolar no Brasil convive com tensões estruturais. De um lado, a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB 9.394/1996) afirmam princípios democráticos para as instituições públicas. De outro, a concretização desses princípios esbarra em formações insuficientes de gestores, culturas organizacionais autoritárias e rotinas burocráticas que limitam a participação efetiva.

[Paro \(2015\)](#) descreve um paradoxo: a escola se propõe a formar sujeitos críticos e participativos, mas muitas vezes se organiza por práticas que os inibem. Isso aparece na concentração de decisões na direção, na baixa incidência de deliberação colegiada e na restrição da participação de professores, estudantes e famílias no planejamento e na avaliação institucional.

O paradoxo no cotidiano Ensina-se trabalho em grupo, diálogo e autonomia; entretanto, decisões centrais seguem verticalizadas. O alerta de [Paro \(2015\)](#) é direto: para formar cidadãos democráticos, a própria escola precisa funcionar democraticamente.

A fragmentação comunicacional agrava o quadro. [Lück \(2009\)](#) mostra que a circulação vertical e informal de informações gera ruídos, mal-entendidos e exclusões. O resultado é perda de eficiência administrativa e deterioração de vínculos pedagógicos, com ambiente de desconfiança e competição em lugar de cooperação.

Nota

O “telefone sem fio” escolar Como lembra [Lück \(2009\)](#), decisões comunicadas em reuniões são repassadas parcialmente no corredor, viram boato em mensagens e produzem desgaste evitável. Sem um canal central, transparente e acessível, o conflito se perpetua.

A sobrecarga burocrática completa o triângulo de problemas. [Libâneo \(2013\)](#) aponta que gestores despendem tempo excessivo em rotinas administrativas, em detrimento da liderança pedagógica. Além de ineficiente, esse deslocamento afasta a gestão do núcleo do trabalho educativo.

2.1.1 TECNOLOGIAS DIGITAIS E GESTÃO ESCOLAR: POTENCIALIDADES E RISCOS

A introdução de tecnologias digitais é frequentemente apresentada como solução para esses entraves. A literatura crítica, porém, adverte contra abordagens tecnicistas que ignoram mediações políticas, culturais e pedagógicas. Tecnologias não são neutras: carregam valores, interesses e formas de organização ([Selwyn, 2017](#)). Na gestão escolar, escolher e implantar uma tecnologia implica também escolher modelos de gestão, modos de trabalho e relações sociais.

O *solucionismo tecnológico*, conceito discutido por [Morozov \(2013\)](#), consiste em crer que problemas complexos se resolvem pela simples aplicação de ferramentas digitais, desconsiderando suas dimensões estruturais. Na escola, isso ocorre quando se espera que um sistema, por suas funcionalidades, resolva comunicação, transparência e participação sem enfrentar relações de poder, culturas organizacionais e processos formativos necessários à apropriação crítica.

Evite o atalho Uma plataforma pode apoiar a participação, mas não substitui escuta, pauta clara, devolutivas e decisão colegiada. Sem essas condições, a ferramenta vira canal unilateral.

No campo da pedagogia crítica, admite-se o potencial emancipatório das tecnologias quando apropriadas de modo crítico e situado. Em diálogo com [Freire \(2019\)](#), orienta-se o planejamento e o uso por uma **ética da esperança** — praxis de conscientização, diálogo e participação —, evitando atribuir virtudes intrínsecas aos instrumentos. Em gestão, isso requer procedimentos que ampliem a deliberação e submetam decisões ao escrutínio público, com **responsabilização pública (prestação de contas)**: conselhos com atas e votos registráveis, espaços de participação com devolutivas obrigatórias, trilhas auditáveis do percurso decisório e políticas de dados abertos. Esses efeitos dependem de regras claras de governança, formação continuada, infraestrutura adequada e mecanismos efetivos de correção e sanção; sem eles, transparência e participação permanecem declarativas.

2.1.2 MURAIS DIGITAIS COLABORATIVOS: CONCEITUAÇÃO E FUNDAMENTAÇÃO

Os **Murais Digitais Colaborativos (MDC)** propõem uma apropriação crítica de tecnologias para a gestão democrática. Articulam princípios de gestão democrática, metodologias participativas e funcionalidades que favorecem colaboração, visibilidade dos processos e participação qualificada.

O termo *mural* recupera a prática escolar de comunicação visual, ressignificada no digital para incluir interação, coautoria e construção coletiva de conhecimento. O adjetivo *colaborativo* indica que não se trata de vitrine de avisos, mas de um espaço de projeto, decisão e acompanhamento público de ações.

A base teórica dos MDC integra diferentes campos:

Pilares teóricos do mural

- **Gestão democrática:** ferramenta para efetivar participação, transparência e corresponsabilidade; sustentação em [Paro \(2015\)](#), [Lück \(2009\)](#) e [Libâneo \(2013\)](#).
- **Pedagogia crítica:** em diálogo com [Freire \(2019\)](#), o mural é espaço de diálogo e construção coletiva, não canal de comunicação unilateral.
- **Teoria crítica da tecnologia:** com [Feenberg \(2010\)](#), reconhece-se a ambivalência técnica; o uso concreto decide entre democratização e controle.
- **Metodologias participativas:** a forma de construir e usar o mural é parte da aprendizagem institucional; educação popular e pesquisa-ação orientam a coautoria desde o início.

2.2 GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO NA ESCOLA PÚBLICA

A gestão democrática da educação pública é princípio constitucional (art. 206 da Constituição Federal de 1988), regulamentado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB n.º 9.394/1996) e orientado pelo Plano Nacional de Educação 2014–2024, vigente até 2024; a partir de 2025, devem-se observar os instrumentos normativos atualizados no âmbito federal, estadual e municipal. A efetivação desse princípio requer compreensão de suas

dimensões conceituais, políticas e práticas, bem como mediações institucionais que o traduzam em rotinas de decisão e de trabalho pedagógico.

Nota

Da lei à prática A legislação define o direito à gestão democrática, mas não esgota os caminhos de implementação. Gestão democrática se constrói no cotidiano, com regras, processos e formação continuada. O foco desta seção é explicitar o *como*.

Paro (2015) concebe a gestão democrática como participação efetiva dos diferentes segmentos da comunidade escolar nos processos decisórios, na construção e avaliação do projeto pedagógico e na administração dos recursos. A noção central é a democratização do poder na escola, para além do cumprimento de rotinas administrativas.

A gestão democrática articula dimensões políticas, pedagógicas e administrativas. Na prática, cinco princípios a orientam:

Princípios para orientar o cotidiano

- **Participação:** envolvimento ativo, informado e com efeito nas decisões.
Pergunta-guia: nossas reuniões e conselhos deliberam de fato ou apenas comunicam decisões já tomadas?
- **Transparência:** disponibilização clara, tempestiva e acessível das informações relevantes.
Pergunta-guia: orçamento, projeto pedagógico e resultados estão acessíveis a todos ou circulam de forma restrita?
- **Responsabilização pública (prestação de contas):** dever de explicar e justificar decisões, com possibilidade efetiva de correção e sanção quando necessário.
Pergunta-guia: como prestamos contas das ações e acolhemos contestações fundamentadas?
- **Descentralização:** distribuição do poder decisório e das responsabilidades, evitando concentração na direção.
Pergunta-guia: coordenações e conselhos têm autoridade real nas suas áreas?
- **Autonomia:** capacidade da escola de decidir caminhos compatíveis com seu projeto e contexto.
Pergunta-guia: utilizamos a autonomia disponível para criar soluções pertinentes à nossa realidade?

2.2.1 DIFICULDADES PARA DEMOCRATIZAR A GESTÃO ESCOLAR

A implementação da gestão democrática encontra limites que não se resolvem apenas com boa vontade ou ajustes técnicos.

Identificando “muros”: Muitos entraves são culturais e organizacionais. Nomeá-los é o primeiro passo para enfrentá-los.

Lück (2009) destaca a persistência de culturas autoritárias, expressas em concentração de informações, decisões unilaterais, comunicação vertical e resistência à participação. Superá-las demanda processos formativos de longo prazo, capazes de alterar práticas e concepções sobre educação, poder e participação.

Outro obstáculo é a formação dos gestores. [Libâneo \(2013\)](#) aponta a ênfase em conteúdos técnico-administrativos em detrimento de competências políticas e pedagógicas necessárias para mediar conflitos, conduzir processos deliberativos e sustentar projetos coletivos. Essa assimetria formativa tende a burocratizar a gestão e a afastá-la do núcleo pedagógico.

Nota

Autoavaliação da equipe gestora A formação que recebemos nos orienta mais para “gerência de processos” ou para “liderança pedagógica”? Gestão democrática requer a segunda perspectiva, sem descuidar da primeira.

Condições materiais e estruturais também pesam: precariedade de infraestrutura, sobrecarga de trabalho e recursos insuficientes limitam tempos, espaços e meios para participação qualificada. Em plano mais amplo, [Paro \(2015\)](#) argumenta que a organização hierárquica e burocrática do sistema educacional reproduz relações de dominação incompatíveis com os princípios democráticos, exigindo mudanças que ultrapassem o âmbito de cada escola.

2.2.2 EXPERIÊNCIAS E INOVAÇÕES EM GESTÃO DEMOCRÁTICA

Apesar dos entraves, há experiências que evidenciam caminhos consistentes de democratização e oferecem aprendizados para propostas como os Murais Digitais Colaborativos.

Experiências de referência

- **Escola Cidadã (Porto Alegre):** analisada por [Azevedo \(2007\)](#), evidencia que espaços institucionais de participação com poder de decisão transformam cultura escolar e práticas pedagógicas, quando ancorados na construção coletiva do projeto político-pedagógico.
- **Orçamento Participativo Escolar:** estudos como [Souza \(2013\)](#) mostram que a decisão compartilhada sobre recursos fortalece transparência, confiança e uso mais adequado do orçamento, desde que envolva deliberação sobre valores reais e devolutivas públicas.
- **Conselhos Escolares Deliberativos:** [Werle \(2003\)](#) indica que conselhos ganham efetividade quando dispõem de competências claras, representatividade de segmentos e formação específica, passando do caráter consultivo para espaços de deliberação com registro e acompanhamento das decisões.

2.3 TECNOLOGIAS DIGITAIS NA EDUCAÇÃO: PERSPECTIVA CRÍTICA

Propósito desta seção — adotar um olhar analítico sobre as ferramentas digitais na escola. Para a equipe gestora, isso significa ir além do “funciona ou não funciona?” e considerar:

- Que concepções de educação e de sociedade estão embutidas na tecnologia?
- Como ela reconfigura relações de poder, tempos e responsabilidades na escola?
- De que modo seu uso pode aderir ao nosso projeto político-pedagógico, fortalecendo participação e responsabilização pública?

2.3.1 DETERMINISMO TECNOLÓGICO E CONSTRUÇÃO SOCIAL DA TECNOLOGIA

A análise crítica das tecnologias na educação requer superar tanto o *determinismo tecnológico* (atribuir às ferramentas poder intrínseco de transformação) quanto o *instrumentalismo* (tomá-las como neutras). A perspectiva da *construção social da tecnologia* oferece um marco para compreender a coprodução entre artefatos, práticas e contextos sociopolíticos: tecnologias são produzidas por relações sociais e, ao mesmo tempo, reconfiguram essas relações (Feenberg, 2010).

Nota

Três modos de ver a tecnologia na escola

Determinismo “Se instalarmos lousas digitais em todas as salas, a qualidade das aulas aumentará.” (*o artefato determina o resultado*).

Instrumentalismo “A lousa digital é só uma ferramenta; o resultado depende apenas do docente.” (*neutralidade do artefato*).

Construção social “O impacto da lousa digital dependerá de formação, cultura colaborativa, suporte e usos estudantis.” (*artefato e contexto se moldam mutuamente*).

No campo educacional, discursos deterministas prometem melhoria automática de qualidade, inovação pedagógica ou democratização pelo simples ingresso de dispositivos, desconsiderando mediações sociais, políticas e pedagógicas (Selwyn, 2017). Por sua vez, a visão estritamente instrumental ignora que escolhas de desenho e de funcionamento orientam práticas e valores.

A ferramenta “neutra” que não existe

Uma plataforma de gestão que prioriza lançamentos de notas e controle de frequência, mas dificulta registros qualitativos, induz rotinas centradas em indicadores numéricos e reduz o acompanhamento pedagógico. O desenho da ferramenta favorece certas práticas e desestimula outras.

A abordagem da construção social, desenvolvida em tradições como a SCOT¹, destaca que tecnologias educacionais são moldadas por concepções pedagógicas, relações de poder e interesses econômicos — e, ao serem apropriadas, reorientam essas mesmas dimensões (Bijker; Hughes; Pinch, 2012).

2.3.2 TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS E RELAÇÕES DE PODER

Analisar tecnologias implica situá-las em tramas de poder que envolvem Estado, empresas, redes de pesquisa, sistemas de ensino, escolas e sujeitos. Esses vetores atravessam o desenvolvimento, a implementação e a apropriação cotidiana dos artefatos.

Apple (2006) mostra que tecnologias podem tanto reproduzir quanto tensionar desigualdades, a depender de quem as projeta e com quais finalidades, de como são implantadas e de quem consegue de fato usá-las. A equidade aqui é critério técnico e político de escolha.

¹ Do inglês *Social Construction of Technology*, que se refere a tradição estabelecida que destaca a Construção Social da Tecnologia

Questões para a decisão de gestão (foco em equidade)

- Para qual realidade a ferramenta foi pensada? Supõe acesso constante à internet e a dispositivos atualizados?
- A adoção pode ampliar exclusões (estudantes, famílias, profissionais com menor letramento digital)?
- Há alternativas que reduzam barreiras de acesso e de uso?

A propriedade intelectual e o controle sobre plataformas são decisivos: arranjos proprietários podem limitar a autonomia pedagógica e subordinar rotinas escolares a interesses comerciais (Lessig, 2004). Mecanismos de monitoramento e avaliação também podem instaurar formas sutis de controle sobre estudantes e docentes (Lupton, 2014), em nome de eficiência e “prestação de contas”, com riscos para autonomia e criatividade. Além disso, a coleta e análise de dados educacionais por corporações tecnológicas podem comprometer privacidade e enviesar políticas públicas (Williamson, 2017).

Nota

Soberania de dados e LGPD na escola

- A quem pertencem os dados gerados? Quais usos secundários a plataforma admite?
- Há rastros de acesso e de alteração (trilhas de auditoria) sob governança da escola?
- Como garantir conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018): base legal, minimização, retenção, direitos de estudantes e responsáveis, e avaliação de impacto quando pertinente?

2.3.3 APROPRIAÇÃO CRÍTICA DE TECNOLOGIAS EDUCACIONAIS

Apropriação crítica é o processo reflexivo de selecionar, implementar e usar tecnologias considerando implicações políticas, pedagógicas e éticas. Difere tanto da recusa quanto da adesão acrítica. Em diálogo com Freire (2019), toma-se a **ética da esperança** como orientação de práxis — conscientização, diálogo e participação —, evitando atribuir virtudes intrínsecas aos artefatos. Leituras contemporâneas inspiradas nesse horizonte têm falado em “tecnologias da esperança” para nomear usos que ampliam participação e transformação social, desde que ancorados em mediações institucionais robustas.

A apropriação crítica requer competências específicas, que Giroux (2013) denomina *alfabetização crítica digital*: para além do domínio operacional, trata-se de analisar finalidades, pressupostos e efeitos das ferramentas sobre o trabalho pedagógico e a vida escolar.

Formação para a alfabetização crítica digital

Planeje momentos de estudo que perguntem: por que o sistema foi desenhado assim? Que práticas ele incentiva? Que registros valoriza? Há alternativas? Como garantir participação informada de docentes, estudantes e famílias?

Listagem para decidir e acompanhar tecnologias

Use este roteiro quando for adotar uma ferramenta ou revisar uma já em uso:

- **Análise contextual:** responde a problemas reais da escola e se integra ao PPP?
 - **Participação democrática:** quem foi ouvido na escolha e na avaliação (docentes, estudantes, famílias, funcionários)?
 - **Transparência:** objetivos, funcionamento e tratamento de dados são claros e comunicados?
 - **Autonomia:** a escola mantém controle sobre processos e dados? É possível migrar informações sem perda?
 - **Responsabilização pública:** há dever de explicar e justificar decisões e possibilidade efetiva de correção/-sanção quando necessário?
 - **Avaliação crítica:** existem indicadores e prazos para revisar usos, efeitos e custos (pedagógicos, organizacionais e de dados)?
-

Parte II

OFICINAS DE FORMAÇÃO

3 PENSANDO DE FORMA COLETIVA

A implementação de um MDC na gestão escolar apoia-se em princípios metodológicos que articulam educação popular, pesquisa-ação e gestão democrática. Esses princípios orientam tanto o percurso de implementação quanto a apropriação cotidiana da ferramenta pela comunidade escolar.

Os 5 princípios-chave da metodologia

Não se trata de um pacote fechado, mas de um processo construído com a comunidade. Os princípios abaixo funcionam como bússola para decisões e rotinas em todas as etapas.

- **Participação ativa:** todos os segmentos devem ter oportunidades efetivas de influenciar o desenho, o uso e a avaliação do MDC, com *poder real de decisão* sobre objetivos, estrutura e critérios de acompanhamento.

Dica

Pergunta-guia: há mecanismos para que equipe de apoio, estudantes e famílias *decidam junto*, ou apenas comunicamos decisões já tomadas?

- **Construção coletiva:** o processo é de aprendizagem mútua, valorizando conhecimentos técnicos e saberes experienciais de gestores, professores, estudantes e famílias, desde a concepção até a avaliação.
- **Contextualização:** cada escola tem história, cultura organizacional, recursos e projetos próprios. Não há modelo único de MDC; há adaptações situadas que respondem a necessidades e possibilidades locais.

Dica

Pergunta-guia: estamos ajustando a ferramenta à realidade da escola, ou forçando a escola a se ajustar à ferramenta?

- **Reflexão crítica:** a implementação é ocasião para analisar e transformar práticas de gestão. Não se limita à introdução de um instrumento; constitui processo formativo sobre democracia, comunicação, participação e uso crítico de tecnologias.
- **Sustentabilidade:** o MDC deve ser apropriado de forma autônoma pela comunidade escolar, com desenvolvimento de competências locais, redes de apoio e rotinas de manutenção e melhoria contínua.

3.1 FASES DA IMPLEMENTAÇÃO

A implementação organiza-se em quatro fases sequenciais e complementares, com objetivos e atividades específicos. Os tempos são estimativos e podem variar conforme o contexto. O percurso segue o ciclo da pesquisa-ação: diagnóstico, planejamento, ação e avaliação/reflexão, com retroalimentações entre etapas.

Nota

Fase 1 na prática: escuta atenta e mapeamento coletivo Inspirada na investigação do “universo temático” em Freire (2019), a prioridade é construir uma leitura compartilhada de *como* a comunicação e a participação acontecem (ou não) hoje na escola. Trata-se de ouvir, mapear “muros” e “pontes” da cultura organizacional e evitar soluções descoladas da realidade.

Fase 1: Diagnóstico participativo e sensibilização (4–6 semanas)

Objetivo: compreender o estado atual da gestão, identificar necessidades e potencialidades e sensibilizar a comunidade para os MDC.

Atividades: mapeamento de fluxos de comunicação; identificação de problemas prioritários; levantamento de competências e recursos tecnológicos; rodas de conversa sobre gestão democrática; construção de consensos mínimos para seguir adiante.

Fase 2 na prática: do planejamento “para” a comunidade ao “com” a comunidade O conhecimento produzido no diagnóstico vira projeto concreto *com* representantes de todos os segmentos. É aqui que a coautoria e a corresponsabilidade se consolidam.

Fase 2: Planejamento coletivo e formação inicial (6–8 semanas)

Objetivo: detalhar a implementação e formar a equipe coordenadora.

Atividades: definição participativa de objetivos e resultados esperados do MDC; escolha criteriosa da solução tecnológica; desenho da estrutura organizacional do mural; distribuição de responsabilidades e cronogramas; formação técnica e pedagógica inicial; produção de materiais de apoio.

Nota

Fase 3 na prática: laboratório de inovação A etapa piloto é um espaço de experimentação controlada. Não se busca “acertar de primeira”, mas *aprender com o uso*: testar fluxos, identificar resistências e ajustar o desenho antes da ampliação.

Fase 3: Implementação piloto e ajustes (8–12 semanas)

Objetivo: testar o MDC em escala reduzida, qualificar o funcionamento e realizar ajustes.

Atividades: configuração técnica inicial; uso com grupo piloto representativo; acompanhamento sistemático; identificação de problemas e necessidades de apoio; ajustes na estrutura e nas rotinas; avaliação da experiência e sistematização das aprendizagens.

Fase 4 na prática: da ferramenta à cultura organizacional A consolidação exige que transparência, colaboração e participação se tornem rotinas institucionais. Como argumenta Fullan (2007), mudanças sustentáveis são culturais e processuais, não apenas técnicas.

Fase 4: Implementação completa e consolidação (processo contínuo)

Objetivo: estender o uso a toda a comunidade escolar e sustentar o MDC como prática regular de gestão.

Atividades: ampliação gradual por segmentos; formação continuada de novos usuários; acompanhamento de uso

e resultados; avaliações periódicas com devolutivas e melhorias; sistematização e socialização de experiências; planejamento da sustentabilidade de longo prazo.

3.2 OFICINAS

3.2.1 OFICINA 1: MAPEANDO NOSSOS MUROS - DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Ao final desta oficina, a equipe de participantes será capaz de:

- Mapear e analisar criticamente os fluxos de comunicação e os processos de tomada de decisão existentes na instituição.
- Identificar os obstáculos (muros) de natureza cultural, organizacional, tecnológica e comunicacional que limitam a gestão democrática.
- Reconhecer e sistematizar as potencialidades e os recursos internos da comunidade escolar que podem ser mobilizados para a mudança.
- Construir um consenso inicial sobre as necessidades prioritárias a serem abordadas pela implementação de um Mural Digital Colaborativo.

Esta primeira oficina tem como objetivo realizar um diagnóstico participativo da situação atual da comunicação e gestão na escola, identificando tanto os “muros” que dificultam a participação e transparência quanto as potencialidades existentes para sua superação. O diagnóstico participativo fundamenta-se nos princípios da pesquisa-ação e da educação popular, reconhecendo que os sujeitos educacionais são os mais qualificados para analisar sua própria realidade (Brandão, 1999; Thiollent, 2011; Freire, 2019).

A metáfora dos “muros” é utilizada para representar os obstáculos à comunicação democrática e à participação efetiva na gestão escolar. Estes muros podem ser físicos (falta de espaços adequados), tecnológicos (limitações de acesso a tecnologias), culturais (resistências à participação), organizacionais (estruturas hierárquicas rígidas) ou comunicacionais (linguagens excludentes, canais inadequados).

Nota

A Potência da Metáfora na Práxis Pedagógica A utilização de uma metáfora como “muros” não é um recurso meramente estilístico. Ela opera como um *tema gerador*, nos termos de Freire (2019), permitindo que o grupo codifique sua realidade concreta — as dificuldades sentidas no cotidiano — em um conceito que pode ser analisado coletivamente. A metáfora facilita a transição de uma percepção difusa de “problemas” para uma análise estruturada dos “obstáculos”, tornando o abstrato em algo concreto e passível de discussão e desconstrução.

O diagnóstico participativo diferencia-se de diagnósticos técnicos realizados por especialistas externos por envolver ativamente os sujeitos da escola na análise de sua realidade, valorizando seus conhecimentos experienciais e promovendo conscientização sobre os problemas identificados. Esta abordagem fundamenta-se na compreensão freireana de que “ninguém educa ninguém, ninguém educa a si mesmo, os homens se educam entre si, mediatizados pelo mundo”

Freire (2019).

Preparação

A preparação adequada é condição para o êxito da oficina. Recomenda-se que seja realizada por uma equipe de 2-3 pessoas que tenham familiaridade com metodologias participativas e conhecimento sobre a realidade da escola.

Participantes: A oficina deve envolver representantes de todos os segmentos da comunidade escolar: gestores, professores, funcionários, estudantes (quando apropriado) e famílias. O número indicado é de 15-25 participantes, para garantir diversidade de perspectivas sem comprometer a qualidade da interação.

Duração: 4 horas, preferencialmente em período que permita participação de diferentes segmentos. Pode ser realizada em um sábado pela manhã ou dividida em dois encontros de 2 horas cada.

Espaço: Ambiente amplo que permita trabalho em grupos pequenos e plenárias. Um espaço não tradicional (e.g., biblioteca, pátio coberto) pode favorecer a interação horizontal e a criatividade.

Materiais: Papel kraft ou similar, cartolinas coloridas, marcadores permanentes de ponta grossa, notas autoadesivas (post-its), fita adesiva, câmera fotográfica para registro, projetor (se disponível).

DESENVOLVIMENTO DA OFICINA

MOMENTO 1: ACOLHIMENTO E APRESENTAÇÃO (30 MINUTOS)

O início da oficina estabelece o clima para o trabalho colaborativo. Inicia-se com dinâmica de apresentação que permita que os participantes se reconheçam e compartilhem suas expectativas.

Dinâmica “Minha Relação com a Escola”

Cada participante se apresenta dizendo nome, função na escola e completando a frase: “Para mim, a escola é como...” (usando uma metáfora). Esta dinâmica permite conhecer as diferentes perspectivas sobre a escola e criar um ambiente de confiança. É eficaz para desconstruir hierarquias iniciais, pois a metáfora coloca todos os participantes em um lugar de expressão subjetiva.

Após as apresentações, a equipe facilitadora explicita os objetivos da oficina, a metodologia a ser utilizada e os acordos de convivência para assegurar uma participação respeitosa e produtiva.

MOMENTO 2: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO ATUAL (60 MINUTOS)

Este momento visa à objetivação dos processos comunicacionais da instituição, identificando canais, atores e fluxos.

Mapa da Comunicação

Os participantes são divididos em grupos heterogêneos de 4-5 pessoas. Cada grupo recebe papel kraft e materiais para construir uma representação gráfica dos processos de comunicação na escola.

O mapa deve incluir:

- Quem são os emissores e receptores de informação (pessoas e funções).
- Quais canais de comunicação são utilizados (reuniões, murais físicos, WhatsApp, e-mail, etc.).

- Que tipos de informação circulam por cada canal (pedagógica, administrativa, informal).
- Quem tem acesso a cada tipo de informação (assimetrias de informação).
- Onde ocorrem as deliberações.
- Como a informação flui (ou não flui) entre os diferentes segmentos.

Cada grupo apresenta seu mapa em plenária (10 minutos por grupo), destacando os padrões identificados.

Nota

Função Diagnóstica do Mapa O “Mapa da Comunicação” é uma ferramenta de análise organizacional. Ao externalizar os fluxos de informação, o grupo consegue visualizar padrões que, no cotidiano, permanecem invisíveis: redundâncias, gargalos, centros de poder informacional e exclusões. A análise dos mapas permite diagnosticar se a estrutura de comunicação da escola é predominantemente vertical e hierarquizada ou se existem elementos de uma comunicação em rede.

MOMENTO 3: IDENTIFICAÇÃO DOS “MUROS” (45 MINUTOS)

Esta etapa aprofunda a análise, focando nos obstáculos à comunicação democrática e à participação efetiva.

Construindo e Derrubando Muros

Utilizando a técnica de *brainstorming*, os participantes identificam os “muros” que dificultam a comunicação e a participação. Cada “muro” é escrito em uma nota autoadesiva e afixado em uma parede.

Os “muros” são então categorizados coletivamente em um processo de análise semântica:

- Muros físicos (espaços inadequados, falta de equipamentos).
- Muros tecnológicos (falta de acesso, competências limitadas).
- Muros culturais (resistências, desconfiança, práticas clientelistas).
- Muros organizacionais (hierarquias rígidas, burocracia excessiva).
- Muros comunicacionais (linguagens técnicas, canais inadequados).
- Muros temporais (falta de tempo, horários incompatíveis).

Para cada categoria, o grupo discute as causas e as consequências desses obstáculos para a vida escolar.

Foco nos Processos, não nas Pessoas Durante a discussão das causas dos “muros”, o facilitador deve orientar o grupo a focar na análise das estruturas e dos processos, evitando a personalização dos problemas. A questão-chave não é “quem é o culpado?”, mas “por que nossa organização funciona dessa maneira e como podemos transformá-la?”.

MOMENTO 4: IDENTIFICAÇÃO DE POTENCIALIDADES E RECURSOS (45 MINUTOS)

Esta etapa realiza um movimento analítico complementar: do foco no problema para o reconhecimento dos ativos existentes.

Mapeamento de Potencialidades

Os participantes, em seus grupos, identificam os recursos, as competências e as experiências positivas existentes na escola que podem ser mobilizados para superar os “muros”. O mapeamento deve incluir:

- Experiências bem-sucedidas de comunicação e participação (mesmo que pontuais).
- Competências e saberes presentes na comunidade (e.g., pessoas com facilidade em tecnologia, organização de eventos, mediação de conflitos).
- Recursos materiais e institucionais disponíveis (equipamentos, parcerias).
- Aspirações coletivas para a comunicação e a gestão na escola.

As potencialidades são organizadas de forma a visualizar os recursos disponíveis para enfrentar cada tipo de obstáculo.

Nota

Da Lógica do Déficit à Lógica dos Ativos Este momento é metodologicamente importante, pois desloca a perspectiva de um modelo de diagnóstico baseado no *déficit* (o que falta na escola) para um modelo baseado nos *ativos* (o que a escola já possui). Essa abordagem, alinhada a metodologias como a *Investigação Apreciativa*, fortalece a autoestima do grupo e revela que a própria comunidade detém os recursos para iniciar a transformação, gerando um senso de agência e corresponsabilidade.

MOMENTO 5: CONSTRUÇÃO DE CONSENSOS E PRIORIZAÇÃO (45 MINUTOS)

O momento final da oficina destina-se a sintetizar os achados e a construir consensos sobre os próximos passos.

Priorização Participativa

Utilizando uma técnica de votação por distribuição de pontos (e.g., cada participante recebe 3 adesivos para distribuir entre as opções), os participantes priorizam:

- Os três “muros” mais urgentes a serem enfrentados.
- As três potencialidades mais estratégicas a serem desenvolvidas.
- As três características mais desejadas para um sistema de comunicação ideal na escola.

Com base nas priorizações, o grupo discute a pertinência e a viabilidade da proposta de um Mural Digital Colaborativo como estratégia para responder às necessidades identificadas.

SISTEMATIZAÇÃO E ENCAMINHAMENTOS

A oficina encerra com a formalização dos resultados e a definição de encaminhamentos para a próxima etapa do processo.

Síntese Coletiva: Os participantes constroem coletivamente uma síntese dos aprendizados da oficina, destacando os problemas, os recursos, as características do sistema desejado e os próximos passos.

Avaliação da Oficina: Utiliza-se uma técnica simples de avaliação (e.g., “Gostei / Não gostei / Sugiro”) para coletar impressões e subsidiar o aprimoramento de encontros futuros.

Encaminhamentos: O grupo define os responsáveis e os prazos para as ações subsequentes, como a composição da equipe de coordenação, a data da próxima oficina e a forma de comunicação dos resultados para a comunidade escolar.

3.2.2 OFICINA 2: PROJETANDO NOSSO MURAL DIGITAL COLABORATIVO

A segunda oficina tem como objetivo central construir, de forma coletiva, o projeto do Mural Digital Colaborativo (MDC), definindo sua **estrutura**, seu **funcionamento** e seus **princípios orientadores**, com base no diagnóstico da oficina anterior. A condução apoia-se no **desenho participativo** e na **cocriação**, reconhecendo que os usuários finais são os mais qualificados para definir características que atendam às necessidades reais da escola. Parte-se, ainda, de princípios da **educação popular**, segundo os quais os processos formativos devem partir da realidade concreta e fortalecer a capacidade de análise crítica e de transformação coletiva.

O **desenho participativo**, consolidado em experiências escandinavas nas décadas de 1970 e 1980, envolve a participação ativa dos usuários em todas as fases de concepção e desenvolvimento de tecnologias. No campo educacional, essa abordagem é decisiva para evitar soluções descontextualizadas e assegurar que o MDC responda às exigências pedagógicas e organizacionais da escola. A **cocriação** articula diferentes saberes — técnico, experiencial, contextual e criativo — para produzir soluções adequadas ao cotidiano, potencializando comunicação, participação e gestão democrática.

PREPARAÇÃO E ORGANIZAÇÃO

Participantes: Preferencialmente os mesmos da oficina anterior, garantindo continuidade. Havendo novos participantes, reservar um momento inicial para apresentar a síntese do diagnóstico.

Duração: 6 horas, divididas em dois encontros de 3 horas, com intervalo de uma semana para maturação das ideias.

Preparação prévia (equipe facilitadora):

- Síntese visual dos resultados da oficina anterior.
- Exemplos de diferentes formatos de “murais digitais” (quadros, seções, categorias, regras de participação).
- Informações objetivas sobre alternativas tecnológicas disponíveis (sem prescrever uma única solução).
- Materiais para prototipagem: papel, cartolinas, papéis autocolantes, canetas, fita adesiva.

PRIMEIRO ENCONTRO: DEFININDO PRINCÍPIOS E ESTRUTURA

MOMENTO 1 — RETOMADA E APROFUNDAMENTO DO DIAGNÓSTICO (45 MIN)

Atividade “Galeria de problemas e potencialidades”: Expor, nas paredes, mapas e achados do diagnóstico. Os participantes circulam, acrescentam observações e indicam, com marcadores, *prioridades* e *oportunidades*. Debate orientado:

- O que surgiu de novo após a reflexão da semana?
- Quais problemas são mais urgentes?

- Que potencialidades podemos alavancar?
- Como o MDC pode incidir sobre os pontos priorizados?

MOMENTO 2 — CONSTRUÇÃO COLETIVA DE PRINCÍPIOS (60 MIN)

Definir princípios que orientarão o funcionamento do MDC para promover gestão democrática.

Atividade “Construindo nossos princípios”

Grupos de 4–5 pessoas respondem a questões orientadoras e produzem 3–5 princípios cada:

- Como garantir participação *real* de todos os segmentos?
- Como assegurar transparência e acesso às informações relevantes?
- Como fortalecer colaboração e trabalho em equipe?
- Como manter o MDC simples e acessível para diferentes níveis de letramento digital?
- Como vincular o MDC à melhoria da qualidade do trabalho pedagógico?

Em plenária, sintetizar 8–10 princípios consensuais que orientarão o projeto.

MOMENTO 3 — DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL (75 MIN)

Projetar a arquitetura do MDC: espaços, categorias, fluxos e regras de participação.

Atividade “Arquitetura participativa”

Prototipagem com materiais físicos.

1. Levantamento de conteúdos e atividades do MDC:
 - Projetos pedagógicos e seus acompanhamentos.
 - Planejamento semanal/mensal e prazos.
 - Comunicação com famílias e comunidade.
 - Gestão de recursos e *prestação de contas* (responsabilização pública).
 - Formação e desenvolvimento profissional.
 - Avaliação institucional e melhoria contínua.
2. Organização em seções e subespaços; definição de fluxos (proposta–discussão–decisão–devolutiva–arquivo).
3. Regras de acesso e contribuição por segmento (quem pode propor, comentar, encaminhar, registrar decisões).
4. Padrões de atualização e de linguagem (clareza, completude, prazos de devolutiva).

MOMENTO 4 — RESPONSABILIDADES E PAPÉIS (45 MIN)

Distribuir responsabilidades para evitar sobrecarga e garantir continuidade.

Atividade “Mapeamento de responsabilidades”

Identificar frentes e perfis:

- *Técnicas*: configuração, manutenção, apoio.
- *Conteúdo*: alimentação, organização, atualização.
- *Animação*: estímulo à participação, mediação de debates, condução de devolutivas.
- *Avaliação*: acompanhamento de indicadores, análise de resultados.
- *Formação*: acolhimento de novos usuários, materiais de orientação.

Para cada frente: competências requeridas, responsáveis, substitutos e rotinas.

SEGUNDO ENCONTRO: ESCOLHA DE SOLUÇÃO E PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

MOMENTO 1 — ANÁLISE DE ALTERNATIVAS TECNOLÓGICAS (90 MIN)

Comparar opções disponíveis considerando aspectos *técnicos*, *pedagógicos* e *políticos*.

Atividade “Análise crítica coletiva”

Em grupos, aplicar um roteiro único:

- A alternativa permite implementar os princípios definidos?
- Atende às necessidades priorizadas no diagnóstico?
- É compatível com os recursos tecnológicos da escola?
- É acessível para diferentes perfis de usuários?
- Quais vantagens e limitações apresenta? Que adaptações seriam necessárias?

Apresentação em plenária e busca de consenso sobre a solução mais adequada ao contexto.

MOMENTO 2 — PLANEJAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO PILOTO (90 MIN)

Detalhar a fase piloto: cronograma, participantes, atividades e critérios de sucesso.

Atividade “Construindo nosso cronograma”

Elaborar plano para 8–12 semanas com:

- Configuração técnica inicial (responsáveis e prazos).
- Seleção e formação do grupo piloto (critérios, calendário).
- Atividades iniciais no MDC (o que entra primeiro e por quê).
- Acompanhamento e momentos de avaliação formativa.
- Ajustes previstos e preparação para a ampliação.

Para cada ação: objetivos específicos, responsáveis diretos, recursos necessários, prazos e *marcos de verificação*.

MOMENTO 3 — CRITÉRIOS E PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO (60 MIN)

Definir como será acompanhada a experiência piloto e quando ajustar a rota.

Atividade “Como saberemos se está funcionando?”

Estabelecer indicadores e fontes:

- **Participação:** alcance por segmento, frequência e formas de uso.
- **Qualidade da comunicação:** clareza, completude, tempestividade das informações.
- **Impacto na gestão:** melhoria de processos e suporte à tomada de decisão.
- **Satisfação dos usuários:** utilidade percebida e facilidade de uso.
- **Desenvolvimento de competências:** aprendizagens individuais e coletivas.

Definir procedimentos de coleta (registros do sistema, diários de bordo, enquetes breves) e *devolutivas* com prazos.

MOMENTO 4 — SISTEMATIZAÇÃO E ENCAMINHAMENTOS (30 MIN)**Síntese do projeto**

Consolidar, em documento compartilhado com a comunidade escolar:

- Princípios orientadores consensuais.
- Estrutura organizacional do MDC.
- Alternativa tecnológica escolhida e justificativa.
- Cronograma detalhado da fase piloto.
- Distribuição de responsabilidades.
- Indicadores e procedimentos de avaliação.

O documento servirá como referência para a execução do piloto e para a prestação de contas à comunidade.

3.2.3 OFICINA 3: CONSTRUINDO E PILOTANDO O MDC

Esta terceira oficina fundamenta-se nos princípios da educação experiencial Dewey (2010) e da formação prático-reflexiva Imbernón (2011), reconhecendo que a apropriação crítica de tecnologias exige experimentação prática acompanhada de reflexão teórica. A experiência não é compreendida como mera aplicação de conhecimentos teóricos, mas como processo de construção de conhecimentos através da interação dialética entre ação e reflexão.

Nota

Da Teoria à Práxis: O Ciclo Ação-Reflexão A proposta desta oficina ancora-se na premissa de Dewey (2010) de que aprendemos fazendo (*learning by doing*), mas com um adendo de autores como Imbernón (2011): a ação, por si só, não basta. É a **reflexão sobre a ação** que gera a aprendizagem significativa. Portanto, esta oficina não é um mero “treinamento de software”. É um laboratório onde o ato de construir e usar o mural (*ação*) será permanentemente atravessado por questionamentos sobre *por que* e *para que* o estamos fazendo (*reflexão*).

A perspectiva da formação prático-reflexiva supera tanto o praticismo (que reduz a formação à experiência imediata) quanto o teorismo (que separa teoria e prática), propondo processos formativos que articulem experimentação prática, reflexão crítica e sistematização teórica. Esta abordagem é aplicada na formação para o uso de tecnologias educacionais para superar tanto a tecnofobia quanto a tecnofilia acrítica.

Objetivos Específicos:

- Configurar tecnicamente a plataforma escolhida de acordo com o projeto coletivamente construído na Oficina 2.
- Formar o grupo piloto para o uso inicial do MDC, desenvolvendo as competências operacionais básicas.
- Implementar as primeiras atividades de gestão através do MDC em um contexto real e controlado.
- Acompanhar sistematicamente o processo de uso para identificar necessidades de ajuste técnico e metodológico.
- Desenvolver competências técnicas e, sobretudo, críticas para o uso autônomo e sustentável da ferramenta.
- Avaliar a experiência piloto para subsidiar o planejamento da extensão do MDC para toda a comunidade escolar.

PREPARAÇÃO TÉCNICA E PEDAGÓGICA

Preparação

A preparação desta oficina exige uma articulação fina entre os arranjos técnicos e pedagógicos. A configuração da plataforma deve ser um reflexo direto dos princípios e da estrutura definidos coletivamente nas oficinas anteriores.

Preparação Técnica:

- Criação da conta institucional na plataforma escolhida (e.g., workspace, organização).
- Configuração inicial das permissões de acesso e da estrutura organizacional básica.
- Curadoria e adaptação de materiais de apoio (tutoriais, guias rápidos) para o contexto da escola.
- Teste prévio de todas as funcionalidades que serão exploradas na oficina para antecipar intercorrências.
- Elaboração de um plano de contingência para cenários de dificuldades técnicas (e.g., problemas de conectividade, incompatibilidade de dispositivos).

Preparação Pedagógica:

- Seleção criteriosa de atividades-piloto que possuam relevância pedagógica e administrativa.
- Elaboração de roteiros estruturados para os momentos de reflexão e acompanhamento.
- Definição de estratégias de apoio mútuo e tutoria entre pares para participantes com diferentes níveis de fluência digital.
- Planejamento dos instrumentos e momentos de avaliação formativa do processo.
- Articulação explícita das atividades do MDC com o Projeto Político-Pedagógico (PPP) da escola.

Seleção do Grupo Piloto como Ato Estratégico A composição do grupo piloto (8-12 pessoas) transcende a mera logística. É um ato estratégico que influenciará a percepção e a legitimidade do projeto. Os critérios de seleção devem garantir não apenas a representatividade dos segmentos, mas também um equilíbrio entre entusiastas da

tecnologia e céticos construtivos. Um grupo com diversidade de perspectivas e com capacidade de atuar como multiplicador de experiências é um fator preditivo de sucesso para a fase de expansão.

DESENVOLVIMENTO DA OFICINA

Momento 1: Configuração Coletiva da Plataforma (120 minutos)

Este momento traduz o projeto do MDC, desenhado na Oficina 2, em uma estrutura técnica funcional. A participação coletiva nesta etapa é um princípio inegociável, pois desmistifica a tecnologia e reforça o sentimento de propriedade sobre a ferramenta.

Atividade “Construindo Nosso Espaço Digital”: A configuração é projetada e executada em tempo real, com todos os participantes acompanhando, opinando e contribuindo para as decisões técnicas.

Etapas da configuração:

1. Criação da organização/workspace principal.
2. Definição das configurações de privacidade e permissões (quem vê o quê, quem edita o quê).
3. Criação da estrutura de quadros/projetos conforme o planejamento.
4. Configuração de listas/categorias em cada quadro (e.g., “A Fazer”, “Em Andamento”, “Concluído”).
5. Criação de cartões/tarefas exemplares para modelagem.
6. Definição do sistema de etiquetas, cores e categorias para organização visual.
7. Exploração de automações básicas para otimização de fluxos.
8. Configuração de notificações para garantir a comunicação fluida.

Dica

Decisões Técnicas são Decisões Políticas Durante a configuração, é preciso politizar a discussão técnica. Perguntas como “Quem terá perfil de administrador?” ou “Este quadro será visível para todos ou apenas para a equipe gestora?” não são meros ajustes de software. Elas definem relações de poder, fluxos de informação e o grau de transparência da gestão. Cada clique que define uma permissão é um ato que reforça ou desafia a cultura democrática que se pretende construir.

Momento 2: Formação Técnica e Crítica (90 minutos)

Este momento articula o desenvolvimento de competências operacionais com a reflexão sobre as implicações pedagógicas e políticas do uso da plataforma.

Atividade “Aprendendo Fazendo”: Os participantes exploram as funcionalidades da plataforma através de um roteiro de atividades práticas.

Exploração guiada:

1. Navegação e reconhecimento da arquitetura da informação.
2. Criação, edição e arquivamento de cartões/tarefas.

3. Uso de comentários e anexos para documentação e diálogo.
4. Atribuição de responsabilidades e definição de prazos.
5. Aplicação de etiquetas e filtros para organização.
6. Configuração de preferências pessoais de notificação.
7. Simulação de colaboração síncrona e assíncrona.

Nota

Da Alfabetização à Fluência Digital Crítica O objetivo aqui transcende a “alfabetização digital” (saber usar a ferramenta). Busca-se a “fluência digital crítica”: a capacidade de não apenas operar a tecnologia, mas de analisar seus efeitos, adaptar seu uso a propósitos pedagógicos e questionar os valores que ela embute. A reflexão paralela à prática é o que promove essa transição.

Momento 3: Implementação das Primeiras Atividades (120 minutos)

Este momento marca a transição da simulação para a prática real, aplicando o MDC na gestão de projetos concretos da escola.

Atividade “Nossos Primeiros Projetos”: O grupo seleciona 2-3 projetos ou processos reais da escola para serem gerenciados via MDC durante a fase piloto.

Dica

Escolhendo o Projeto Piloto Certo A escolha do projeto inicial é determinante. Opte por projetos com as seguintes características: (a) Relevância percebida por uma parte significativa da comunidade; (b) Ciclo de vida relativamente curto, permitindo a percepção de resultados em tempo hábil; (c) Envolvimento de diferentes atores, para testar a colaboração; e (d) Potencial de gerar um “ganho rápido” (*quick win*) que demonstre o valor da ferramenta e construa capital político para a expansão. A organização de um evento escolar ou o planejamento de uma semana de formação são exemplos adequados.

Para cada projeto selecionado, o grupo realiza o seguinte processo:

1. Definição de objetivos, escopo e resultados esperados.
2. Desdobramento do projeto em atividades, tarefas e responsabilidades.
3. Estabelecimento de um cronograma com marcos de acompanhamento.
4. Transposição desta estrutura para o ambiente do MDC.
5. Início efetivo da implementação e gestão do projeto na plataforma.

Momento 4: Definição de Rotinas e Protocolos (60 minutos)

Este momento visa a institucionalização do uso do MDC, estabelecendo rotinas e acordos coletivos para garantir a sustentabilidade da prática.

Atividade “Arquitetura Participativa de Nossa Rotina”: O grupo define coletivamente os fluxos de trabalho e os

protocolos de comunicação.

Dica

Rotinas como Acordos, Não como Burocracia O risco na definição de rotinas é criar uma nova forma de burocracia digital. O enquadramento deve ser o de “acordos de convivência e trabalho”, análogos aos combinados de uma sala de aula. Não se trata de regras rígidas, mas de um pacto coletivo que visa otimizar a colaboração, garantir que ninguém seja sobrecarregado e manter a informação fluindo de forma saudável e transparente.

Definições Coletivas:

- **Rotinas Diárias e Semanais:** Frequência de verificação, padrões para atualização de tarefas, uso do mural como pauta para reuniões.
- **Rotinas Mensais:** Momentos para avaliação do fluxo de trabalho, arquivamento de projetos concluídos, planejamento de médio prazo.
- **Protocolos Específicos:** Procedimentos para incluir novos membros, mediação de conflitos no ambiente digital, integração com outros canais de comunicação, e diretrizes para segurança da informação.

ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PILOTO

O acompanhamento sistemático da experiência piloto é o que permite a passagem de uma implementação prescrita para uma apropriação contextualizada e orgânica da ferramenta.

Estratégias para Acompanhamento Contínuo

- **Reuniões Semanais de Avaliação (30 minutos):** Encontros breves e focados (formato *stand-up meeting*) para socializar experiências, identificar pontos de fricção e planejar micro-ajustes.
- **Diário Coletivo de Experiências:** Um espaço (pode ser no próprio MDC) para o registro assíncrono de dificuldades, soluções encontradas, aprendizados e percepções sobre o impacto da ferramenta na gestão.
- **Observação Participante:** A equipe facilitadora acompanha as práticas cotidianas de uso, adotando uma postura etnográfica para compreender não apenas *o que* as pessoas fazem, mas *como* e *por que* o fazem, identificando usos emergentes e resistências sutis.
- **Avaliação Participativa Mensal (2 horas):** Encontros mais aprofundados para uma análise coletiva dos dados do acompanhamento, avaliação do progresso em relação aos objetivos e planejamento de ajustes mais estruturais.

Nota

A **observação participante** é um método qualitativo que permite capturar a complexidade da apropriação tecnológica. Ela revela a distância entre o uso prescrito (como a ferramenta *deveria* ser usada) e o uso real (como ela é de fato usada no cotidiano). Essa análise é fundamental para realizar ajustes que respondam às necessidades e à cultura da escola, em vez de impor um modelo abstrato.

3.2.4 OFICINA 4: DEFININDO A ROTINA E A CULTURA DO MURAL

Esta quarta oficina objetiva a transição da fase de experimentação (piloto) para a institucionalização do Mural Digital Colaborativo (MDC) como uma prática organizacional. O foco recai sobre a definição de rotinas de uso e o fomento de uma cultura que legitime e sustente os princípios de participação, transparência e colaboração mediados pela ferramenta.

A oficina fundamenta-se na compreensão de que a sustentabilidade de inovações educacionais depende não apenas de sua adequação técnica, mas da sua incorporação à cultura organizacional. Processos de mudança que não alteram as estruturas culturais subjacentes tendem a ser superficiais e efêmeros.

Fullan (2007) argumenta que mudanças educacionais sustentáveis exigem transformações na cultura organizacional das escolas, não apenas na implementação de novas práticas ou tecnologias. A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. No contexto escolar, isso inclui concepções sobre educação, gestão, participação e uso de tecnologias.

Nota

Do Conceito à Prática: O que é “Cultura Organizacional”?

Em termos diretos, a cultura é “o jeito como as coisas realmente funcionam por aqui”. São as normas não escritas, os rituais (como a pauta da reunião é definida, por exemplo), as histórias que são contadas e os comportamentos que são valorizados ou sancionados na prática. Segundo Fullan (2007), introduzir uma ferramenta como o MDC sem intervir deliberadamente nesses elementos culturais é como plantar uma semente em solo infértil. A ferramenta pode até ser boa, mas não encontrará as condições para se desenvolver.

A criação de uma “cultura do mural” implica em desenvolver valores e práticas que promovam:

- Transparência como valor manifesto na gestão da informação.
- Participação como direito e responsabilidade de todos os envolvidos.
- Colaboração como metodologia de trabalho predominante.
- Reflexão crítica como prática regular para a avaliação de processos.
- Melhoria contínua como um processo iterativo e permanente.
- Apropriação crítica de tecnologias como competência coletiva.

PREPARAÇÃO DA OFICINA

Esta oficina deve ser realizada após 6-8 semanas de experiência piloto, quando já existe familiaridade com a ferramenta e dados suficientes para avaliação dos resultados alcançados.

Preparação

Ações Prévias da Equipe Facilitadora:

- **Sistematização de Dados:** Coletar e organizar os registros do diário de bordo, as atas das reuniões de acompanhamento e os dados de uso da plataforma (se disponíveis), transformando-os em informações analisáveis.
- **Análise Preliminar:** Elaborar uma síntese dos impactos observados, identificando pontos de sucesso, dificuldades recorrentes e aprendizados consolidados durante o piloto.
- **Elaboração de Materiais:** Preparar recursos visuais (gráficos simples, citações de participantes, capturas de tela exemplares) para a apresentação dos resultados.
- **Mobilização dos Participantes:** Realizar o convite formal aos membros do grupo piloto e a outros representantes da comunidade escolar, explicando os objetivos do encontro.

Participantes: Além do grupo piloto, devem ser convidados representantes de todos os segmentos da comunidade escolar que participarão da extensão do MDC. O número total deve ficar entre 20-30 participantes.

Duração: 6 horas, divididas em dois encontros de 3 horas cada, com intervalo de uma semana.

3.2.5 PRIMEIRO ENCONTRO: AVALIAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PILOTO

MOMENTO 1: APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA EXPERIÊNCIA PILOTO (60 MINUTOS)

O encontro inicia com apresentação sistemática dos resultados alcançados durante a experiência piloto, incluindo dados quantitativos e qualitativos.

Atividade: Prestação de Contas Participativa

O grupo piloto assume a responsabilidade de apresentar à comunidade escolar uma análise do percurso, abordando os seguintes pontos:

- Atividades e projetos gerenciados através do MDC.
- Comparativo entre os objetivos inicialmente propostos e os resultados alcançados.
- Dificuldades operacionais e conceituais encontradas e as soluções desenvolvidas.
- Aprendizagens individuais e coletivas sobre gestão, colaboração e uso da tecnologia.
- Impactos observados na dinâmica da gestão (ex: agilidade na tomada de decisão, clareza na comunicação).
- Sugestões preliminares para o aprimoramento e a expansão do uso do MDC.

A apresentação deve ser estruturada de forma participativa, com diferentes membros do grupo piloto relatando suas experiências. O uso de recursos visuais é recomendado para facilitar a compreensão.

MOMENTO 2: ANÁLISE CRÍTICA COLETIVA DOS RESULTADOS (75 MINUTOS)

Este momento envolve a análise coletiva e aprofundada dos resultados apresentados, com a participação de todos os presentes.

Atividade: Análise Crítica em Grupos

Os participantes são divididos em grupos mistos (incluindo membros do grupo piloto e novos participantes). Cada grupo recebe um eixo de análise para aprofundamento:

- **Grupo 1:** Impactos na participação e na democratização da gestão.
- **Grupo 2:** Impactos nos fluxos de comunicação e na transparência dos processos.
- **Grupo 3:** Impactos na eficiência e na qualidade da gestão de projetos.
- **Grupo 4:** Desenvolvimento de competências (digitais, comunicacionais, de gestão).
- **Grupo 5:** Análise das dificuldades e das estratégias de superação.

Cada grupo debate as questões norteadoras (Os resultados correspondem às expectativas? Quais fatores contribuíram para os sucessos e dificuldades? etc.) e sistematiza suas conclusões para apresentar em plenária.

Qualificando a Análise Coletiva: O papel do facilitador neste momento é elevar a discussão do nível opinativo (“eu acho que...”) para o analítico (“a evidência que temos sugere que...”). É preciso orientar o grupo a buscar as causas sistêmicas dos problemas, em vez de atribuir culpas individuais. A pergunta-chave a ser feita é: “Que aspecto da nossa organização ou da nossa cultura anterior facilitou ou dificultou este resultado?”.

MOMENTO 3: IDENTIFICAÇÃO DE FATORES DE SUCESSO E OBSTÁCULOS (60 MINUTOS)

Atividade: Mapeamento de Fatores

Utilizando uma técnica de análise de campo de forças (Kurt Lewin), o grupo identifica e organiza visualmente as forças propulsoras (que facilitaram o sucesso) e as forças restritivas (obstáculos).

- **Forças Propulsoras (Exemplos):**
 - Aspectos técnicos: A interface intuitiva da plataforma.
 - Aspectos organizacionais: O apoio explícito da equipe diretiva.
 - Aspectos culturais: A pré-existência de um espírito colaborativo na equipe.
 - Aspectos formativos: O suporte mútuo entre os participantes do piloto.
- **Forças Restritivas (Exemplos):**
 - Dificuldades técnicas: Conectividade instável na escola.
 - Resistências culturais: A preferência por registros informais via WhatsApp.
 - Limitações organizacionais: A falta de tempo reservado na rotina para a atualização do mural.
 - Deficiências formativas: A insegurança de alguns membros com ferramentas digitais.

Para cada fator, o grupo discute estratégias para potencializar as forças propulsoras e para mitigar ou neutralizar

as forças restritivas.

MOMENTO 4: PLANEJAMENTO DA EXTENSÃO (60 MINUTOS)

Atividade: Estratégia de Extensão

Com base na análise anterior, o grupo delinea de forma colaborativa o plano para a ampliação do uso do MDC para toda a comunidade escolar. A discussão é estruturada em três eixos:

- **Cronograma de Extensão:** Definição das fases, dos segmentos a serem incluídos em cada etapa e dos marcos de acompanhamento.
- **Estratégias de Formação:** Planejamento de como os novos usuários serão formados e acompanhados, considerando a criação de materiais de apoio e a organização de uma rede de suporte entre pares.
- **Estratégias de Comunicação:** Definição de como o processo será comunicado à comunidade para gerar engajamento, gerir expectativas e lidar com possíveis resistências.

3.2.6 SEGUNDO ENCONTRO: CONSTRUINDO A CULTURA DO MURAL

MOMENTO 1: DEFINIÇÃO DE VALORES E PRINCÍPIOS CULTURAIS (90 MINUTOS)

Atividade: Construindo Nossa Cultura

O grupo trabalha na explicitação dos valores e acordos que nortearão o uso do MDC. O objetivo é criar um “contrato social” para a nova prática.

- **Valores Fundamentais:** Discussão e definição dos valores que o uso do MDC deve promover (ex: “Aqui, a informação é pública por padrão, exceto quando confidencial”).
- **Princípios de Convivência:** Estabelecimento de acordos sobre como a comunicação deve ocorrer no ambiente digital (ex: “Feedbacks são construtivos e direcionados ao processo, não à pessoa”).
- **Compromissos Coletivos:** Definição de responsabilidades compartilhadas (ex: “Todo projeto iniciado no mural deve ter seu encerramento e seus resultados registrados no próprio mural”).

Nota

Valores, Rituais e Artefatos Culturais A cultura de uma organização se materializa em elementos observáveis. Os valores definidos nesta atividade precisam ser traduzidos em:

- **Rituais:** Práticas repetidas que reforçam os valores. Exemplo: “Toda reunião da equipe pedagógica começa com uma revisão de 5 minutos do andamento dos projetos no MDC”. Este ritual reforça o valor da transparência e do acompanhamento.
- **Artefatos:** Objetos ou símbolos visíveis. Exemplo: “Imprimir os ‘Princípios de Convivência’ e afixá-los na sala dos professores”. O artefato torna o acordo social visível e permanente.

A mudança cultural ocorre quando os novos rituais e artefatos se tornam parte natural da rotina.

MOMENTO 2: DEFINIÇÃO DE ROTINAS SUSTENTÁVEIS (90 MINUTOS)

Atividade: Arquitetura da Nossa Rotina

O grupo desenha as rotinas operacionais que integrarão o MDC ao fluxo de trabalho da escola em diferentes níveis:

- **Rotinas Individuais:** Frequência de acesso esperada, responsabilidades pessoais de atualização.
- **Rotinas de Equipe:** Uso do MDC como pauta para reuniões, processos para tomada de decisão e acompanhamento de projetos.
- **Rotinas Institucionais:** Integração do MDC com outros processos (planejamento anual, prestação de contas), e formas de comunicação com a comunidade externa.

MOMENTO 3: ESTRATÉGIAS PARA INCLUSÃO E SUPERAÇÃO DE RESISTÊNCIAS (60 MINUTOS)

Atividade: Construindo Pontes

O grupo identifica e planeja ações para garantir a inclusão e gerir as resistências de forma construtiva.

- **Estratégias de Inclusão:** Ações para apoiar usuários com diferentes níveis de competência digital, para incluir pessoas com pouco tempo disponível e para valorizar diferentes formas de contribuição (não apenas a digital).
- **Estratégias para Superação de Resistências:** Táticas para dialogar com o ceticismo, demonstrar os benefícios práticos da ferramenta e aprender com as críticas recebidas.

Mapeamento de Adoção da Inovação É produtivo entender que as pessoas adotam inovações em ritmos diferentes (cf. [Rogers \(2003\)](#)). Em vez de uma abordagem única, considere estratégias distintas:

- **Os Inovadores/Entusiastas:** Use-os como formadores e multiplicadores.
- **A Maioria Inicial:** Precisam ver exemplos concretos de sucesso. Comunique os “pequenos ganhos” obtidos pelo grupo piloto.
- **A Maioria Tardia/Céticos:** Precisam de mais suporte, treinamento e de perceber que a nova prática se tornou a norma do grupo.
- **Os Resistentes:** O diálogo focado em ouvir suas preocupações (que podem ser legítimas) é mais eficaz do que a imposição.

MOMENTO 4: SISTEMA DE AVALIAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA (45 MINUTOS)

Atividade: Arquitetura da Melhoria Contínua

O grupo define os mecanismos que garantirão que o MDC e as práticas associadas a ele continuem a evoluir.

- **Indicadores de Sucesso:** Definição de como será medido o êxito da iniciativa (ex: redução do tempo em reuniões, aumento da participação nos projetos, *feedback* qualitativo dos usuários).
- **Processos de Melhoria:** Estabelecimento de um canal e de um rito para que sugestões de melhoria sejam

feitas, avaliadas e, se pertinente, implementadas.

- **Sustentabilidade a Longo Prazo:** Discussão sobre como garantir a continuidade do processo independentemente de mudanças na equipe gestora, e como manter o engajamento ao longo do tempo.

Nota

Da Ferramenta à Práxis Reflexiva Este momento final conecta a implementação da ferramenta ao seu propósito pedagógico mais profundo. O sistema de melhoria contínua é a institucionalização da *práxis* – o ciclo de ação-reflexão-ação teorizado por [Freire \(2019\)](#). O Mural Digital Colaborativo deixa de ser apenas uma ferramenta de gestão e se torna um instrumento para a práxis reflexiva da equipe, um espaço onde a prática é registrada (ação), analisada coletivamente (reflexão) e qualificada para o futuro (nova ação). É neste ciclo que a mudança cultural se consolida.

Parte III

GUIA DE FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS

4 ANALISANDO POSSIBILIDADES DE PLATAFORMAS

A seleção de plataformas digitais para a implementação de um *mural digital colaborativo* deve ir além de comparações instrumentais. Conforme argumenta [Selwyn \(2017\)](#), as tecnologias educacionais são construções sociais permeadas por relações de poder, interesses econômicos e concepções pedagógicas. No âmbito da gestão escolar, [Paro \(2015\)](#) e [Lück \(2009\)](#) advertem que a introdução de ferramentas digitais pode reforçar lógicas gerencialistas se não estiver articulada a princípios de gestão democrática. Assim, cada escolha tecnológica precisa ser refletida à luz de dimensões políticas, pedagógicas e técnicas.

Checklist para a tomada de decisão coletiva

Antes de aderir a uma plataforma digital, a equipe gestora deve discutir coletivamente questões relativas a três dimensões indissociáveis. A reflexão coletiva sobre esses pontos contribui para uma apropriação crítica das ferramentas.

Dimensão política:

- **Sustentabilidade:** O modelo de negócios da plataforma é compatível com o orçamento público? A versão gratuita garante estabilidade ou há risco de dependência de recursos pagos no futuro? A literatura alerta para o fenômeno das soluções que se tornam oneradas após adesão massiva ([Sousa Santos, 2020](#)).
- **Soberania e proteção de dados:** Os dados produzidos pela escola – planejamentos, atas e indicadores – permanecem sob domínio institucional ou são armazenados em servidores externos sujeitos a legislações de outros países? A conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) exige transparência quanto a local de armazenamento, a políticas de privacidade e à possibilidade de exclusão ([Pinheiro, 2019](#)).
- **Transparência corporativa:** A empresa responsável pela plataforma divulga claramente seus algoritmos e práticas de coleta? Há documentação pública que permita auditar como as informações são processadas? Segundo [Selwyn \(2017\)](#), a opacidade tecnológica cria assimetrias de poder entre usuários e provedores.

Dimensão pedagógica:

- **Alinhamento com gestão democrática:** A interface e o fluxo de trabalho favorecem a colaboração horizontal e o diálogo, ou reforçam uma lógica de controle e cumprimento de tarefas? [Lück \(2009\)](#) destaca que a gestão pedagógica pressupõe participação ampliada na tomada de decisões.
- **Potencial formativo:** A ferramenta pode ser mobilizada como recurso de desenvolvimento profissional, promovendo competências digitais e organizacionais na equipe? [Nóvoa \(2017\)](#) enfatiza que a formação se constrói no e pelo trabalho.
- **Flexibilidade e acessibilidade:** A plataforma permite adaptações ao contexto escolar, incluindo a organização em quadros e calendários, ou impõe fluxos rígidos? Funciona em equipamentos e conexões de baixa performance, respeitando a heterogeneidade de infraestrutura típica das escolas públicas ([Cetic.br, 2023](#);

[Kenski, 2012](#))?

Dimensão técnica:

- **Usabilidade:** A curva de aprendizagem é compatível com a experiência dos profissionais? [Nielsen \(1993\)](#) ressalta que a facilidade de uso e a redução de erros são determinantes para a adoção sustentada.
- **Colaboração síncrona e assíncrona:** A ferramenta permite que várias pessoas editem simultaneamente listas, quadros e documentos, com histórico de versões? [Rosenfeld, Morville e Arango \(2015\)](#) apontam que a arquitetura da informação deve garantir rastreabilidade.
- **Integração e interoperabilidade:** A plataforma se integra aos sistemas já utilizados pela escola (e.g. e-mail institucional, ferramentas de calendário) ou gera uma “ilha” isolada? A interoperabilidade facilita a redução do retrabalho e a consolidação de dados ([Anderson, 2005](#)).

4.0.1 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS PLATAFORMAS

Com base na pesquisa realizada e nos testes conduzidos com a equipe gestora, foram avaliadas plataformas que atendem a critérios de usabilidade, colaboração e adequação ao contexto escolar. As análises a seguir sintetizam pontos fortes e limitações observados durante o pré-teste do mural digital ([Godoy, 1995](#); [Selwyn, 2017](#)).

Trello: simplicidade e acessibilidade

O Trello organiza informações por meio de quadros, listas e cartões, baseando-se na metodologia *kanban*. Essa estrutura facilitou a apropriação pela equipe, permitindo visualização clara de tarefas e prazos. [Nielsen \(1993\)](#) destacam que interfaces intuitivas reduzem o esforço cognitivo.

- **Vantagens:** facilidade de aprendizado; versões gratuitas com recursos suficientes; controle visual de atividades em andamento; estabilidade.
- **Limitações:** recursos analíticos limitados (ausência de gráficos de progresso e dependências complexas); personalização restrita a quadros e etiquetas; os dados ficam hospedados em servidores externos, exigindo avaliação da política de privacidade.

Trello no contexto escolar

- **Perfil de uso:** indicado para equipes que iniciam a gestão digital de tarefas. A interface amigável favorece a inclusão de usuários com pouca familiaridade tecnológica.
- **Questão para reflexão:** a estrutura em cartões favorece a organização ou induz uma visão excessivamente fragmentada das ações pedagógicas? É possível representar projetos complexos sem reduzir o trabalho docente a uma lista de tarefas?

Gamma e Canva: produção de materiais e automação

Gamma e Canva foram avaliados como ferramentas complementares de produção de conteúdos para comunicação escolar. Ambos oferecem modelos prontos, edição colaborativa e exportação em diferentes formatos.

- **Vantagens:** Gamma incorpora automação com inteligência artificial, reduzindo o tempo de criação; Canva possui

ampla biblioteca de modelos e facilita a colaboração em tempo real.

- **Limitações:** não substituem um mural digital; são voltados para criação de documentos e apresentações; a versão gratuita limita algumas funcionalidades; dependem de conexão estável para garantir desempenho.

Gamma e Canva no contexto escolar

- **Perfil de uso:** adequados para elaborar cartazes, avisos e materiais formativos que serão vinculados no mural digital.
- **Questão para reflexão:** como equilibrar o uso de modelos prontos com a identidade visual da escola? A automação da IA contribui para a qualidade ou homogeneiza a produção de conteúdos?

Sway e Clipchamp: apresentações e vídeos rápidos

As plataformas Sway e Clipchamp foram testadas para criação de apresentações e vídeos curtos, respectivamente. Ambas são úteis para registrar e divulgar ações do projeto, mas apresentam limitações quando comparadas a ferramentas de gestão.

- **Vantagens:** interfaces simples e acessíveis; permitem produção ágil de conteúdo multimídia; favorecem compartilhamento fácil de apresentações e relatos audiovisuais.
- **Limitações:** carecem de funcionalidades colaborativas avançadas e integração com fluxos de trabalho; servem melhor para apoio comunicacional do que para gestão de processos.

Sway e Clipchamp no contexto escolar

- **Perfil de uso:** recomendadas para documentar e divulgar projetos realizados com o mural digital, como reuniões, formações e eventos.
- **Questão para reflexão:** a criação de vídeos e apresentações complementa o registro textual, ou pode dispersar a equipe em múltiplas plataformas? Qual é a estratégia de arquivamento desses materiais para assegurar memória institucional?

ChatGPT: apoio textual e tutoria pontual

O uso de modelos de linguagem, como ChatGPT, foi explorado para auxiliar na elaboração de textos e sínteses durante o projeto. Conforme demonstrado por [Nielsen \(1993\)](#), assistentes baseados em IA podem agilizar a produção de relatórios, mas exigem validação humana.

- **Vantagens:** geração rápida de rascunhos e respostas; possibilidade de personalizar instruções; utilidade como ferramenta de suporte à escrita.
- **Limitações:** limitações na precisão das informações geradas; ausência de recursos colaborativos; dependência de acesso à internet; necessidade de revisão cuidadosa para evitar erros ou vieses.

ChatGPT no contexto escolar

- **Perfil de uso:** indicado para produzir minutas de atas, relatórios e materiais de formação; deve ser integrado ao mural apenas como apoio, sem substituir o registro oficial.
- **Questão para reflexão:** quais critérios de validação são adotados para garantir que as respostas geradas estejam alinhadas com a legislação e com as políticas institucionais?

Os resultados da avaliação demonstram que nenhuma plataforma é “universalmente ideal”. A escolha depende das necessidades específicas e da maturidade digital da equipe. Na pesquisa, o Trello foi selecionado como núcleo do mural digital pela sua simplicidade e pelo alinhamento entre funcionalidades básicas e a metodologia de trabalho da equipe gestora (Anderson, 2005; Stoll; Fink, 1996). Contudo, as demais plataformas mostraram-se complementares para produção de materiais e registro de ações.

4.1 IMPLEMENTAÇÃO TÉCNICA E BOAS PRÁTICAS

Traduzir princípios de gestão democrática e de usabilidade para a configuração técnica do mural digital é um exercício de pedagogia aplicada. Paro (2015) e Lück (2009) enfatizam que a administração escolar deve articular processos pedagógicos e administrativos de forma integrada, valorizando a participação e a transparência. No âmbito do design de interação, Preece, Rogers e Sharp (2013) sugerem que o desenvolvimento de sistemas educacionais seja centrado nas tarefas dos usuários, com avaliações iterativas. Esta seção apresenta orientações para configurar o mural digital de forma coerente com essas diretrizes.

4.1.1 CONFIGURAÇÃO INICIAL DEMOCRÁTICA

A configuração inicial do mural deve traduzir acordos coletivos sobre papéis, acesso e organização da informação. A definição de permissões e rotinas não é mero detalhe operacional: trata-se de desenhar no ambiente digital a estrutura de poder que se deseja construir.

Estrutura de permissões democráticas

- **Administradores:** pessoas com competência técnica e compromisso com os princípios definidos. Sua função é de manutenção e suporte; não representam autoridade sobre o conteúdo.
- **Editores:** toda a equipe gestora, responsável pela criação e edição de quadros, listas e documentos. A descentralização evita sobrecarga e estimula a apropriação da ferramenta (Stoll; Fink, 1996).
- **Colaboradores:** professores, funcionários e estudantes com acesso para visualizar e comentar. Essa permissão concretiza a escuta e o diálogo.
- **Convidados:** agentes externos (secretaria, ONGs parceiras) com acesso restrito a determinados projetos. Garante transparência sem expor dados internos sensíveis.

Organização da informação para transparência:

- Utilizar nomenclatura clara e consistente para quadros e listas, associando-os a projetos ou setores específicos.
- Atualizar periodicamente as informações para evitar obsolescência e confusão.
- Priorizar linguagem acessível, sem jargões desnecessários, para que todos compreendam o conteúdo.
- Manter registro de decisões e histórico de alterações, permitindo rastreabilidade das deliberações (Rosenfeld; Morville; Arango, 2015).

Teste de transparência

Exercício prático para a equipe gestora:

Após organizar as informações iniciais no mural, pergunte-se: “Uma pessoa da comunidade escolar que não participou da implementação consegue, ao acessar o mural, identificar os projetos em andamento, os responsáveis e os procedimentos decisórios?”. Caso a resposta não seja afirmativa, a estrutura e a nomenclatura devem ser revisadas.

4.1.2 FLUXOS DE TRABALHO DEMOCRÁTICOS

Os fluxos de trabalho configurados no mural digital devem promover a participação em todas as etapas, evitando a burocratização sem sentido. Gandin (2011) argumenta que o planejamento participativo assume caráter formativo, construindo aprendizagem coletiva enquanto organiza o trabalho. A seguir, propõe-se um ciclo de vida de projetos aplicável à gestão escolar:

Nota

Ciclo de vida de uma proposta

Este fluxo representa como as ideias nascem, amadurecem, são executadas e avaliadas coletivamente na escola. Ele desloca a lógica linear (decisão unilateral seguida de execução) para uma dinâmica circular, baseada na inteligência coletiva.

Etapas do fluxo democrático padrão:

1. **Identificação da proposta por qualquer membro da comunidade:** professores, estudantes ou funcionários podem registrar uma ideia no mural.
2. **Discussão coletiva:** a proposta é divulgada e aberta a comentários e sugestões, viabilizando o amadurecimento em rede.
3. **Planejamento participativo:** após validação, as tarefas, prazos e responsáveis são definidos em colaboração e registrados no mural.
4. **Execução com acompanhamento transparente:** o andamento é monitorado no mural, permitindo intervenção precoce em caso de entraves.
5. **Avaliação crítica:** ao final, realiza-se uma avaliação conjunta dos resultados, dos processos e das aprendizagens geradas.
6. **Sistematização de experiências:** as lições aprendidas e os materiais produzidos são arquivados, contribuindo para a memória institucional e futuras iniciativas.

4.1.3 SEGURANÇA E PRIVACIDADE

O cumprimento da LGPD e a ética no tratamento de dados pessoais devem orientar a implementação do mural digital. Os registros envolvem informações sobre pessoas e processos que precisam ser classificados e protegidos. [Pinheiro \(2019\)](#) evidenciam que a coleta e o armazenamento de dados educacionais exigem consentimento informado, perfis de acesso bem definidos e transparência quanto ao uso.

O que pode e o que não pode ir para o mural?

A regra basilar é distinguir entre transparência de processos e proteção da privacidade. A seguir, alguns exemplos:

- **Informação pública:** atas de reuniões do conselho escolar, editais de projetos e calendários institucionais.
- **Informação interna:** planejamento de alocação de turmas, agendas de visitas e cronogramas de formação; acesso restrito à equipe gestora.
- **Informação restrita:** discussões sobre casos de estudantes ou servidores; devem ser registradas em espaços de acesso limitado, com controle de permissões.
- **Informação confidencial:** laudos psicopedagógicos, prontuários e documentos sigilosos; tais dados não devem ser armazenados no mural digital.

Medidas de proteção:

- Implementar autenticação forte (senhas robustas e, sempre que possível, autenticação multifator). Revisar periodicamente os acessos.
- Realizar cópias de segurança em ambiente seguro, garantindo que dados importantes possam ser recuperados em caso de falha.
- Manter plataformas e sistemas operacionais atualizados, reduzindo vulnerabilidades.
- Monitorar atividades e auditorias, identificando acessos e modificações suspeitas.
- Promover formações periódicas sobre segurança digital, abordando práticas de prevenção a *phishing* e o manejo de dispositivos pessoais.

As orientações apresentadas materializam a integração entre princípios democráticos, requisitos legais e boas práticas de design de interação. A experiência da pesquisa demonstrou que a combinação de plataforma adequada, processo formativo e governança informacional favorece a criação de um mural digital que contribua para a organização e a transparência dos processos escolares.

4.1.4 EXPERIÊNCIA COM O TRELLO COMO REPOSITÓRIO/AVA NO MDC

Esta subseção sistematiza a experiência de uso do Trello como repositório/ambiente virtual de aprendizagem (AVA) no âmbito do Mural Digital Colaborativo (MDC), articulando desenho técnico, governança de uso, rotinas, instrumentos de acompanhamento e evidências empíricas. A descrição integra o produto educacional e os achados da pesquisa (questionários, validação por especialistas e análise comparativa de plataformas), de modo a permitir replicação e avaliação externa.

OBJETIVOS OPERACIONAIS E DESENHO GERAL

O Trello foi configurado para desempenhar dupla função: (i) repositório organizado de documentos, decisões e registros; e (ii) AVA orientado a processos de formação em serviço da equipe gestora, integrando tarefas autênticas, feedback formativo e trilhas de aprendizado situadas. O desenho privilegiou usabilidade, rastreabilidade e participação, aderindo a princípios de design centrado no usuário (Preece; Rogers; Sharp, 2013) e à perspectiva de formação prático-reflexiva.

Nota

Arquitetura da informação (quadro–listas–cartões) Quadros: “Gestão”, “Pedagógico”, “Comunicação/Comunidade”, “Infraestrutura e Compras”, “Prestação de Contas/Transparência”. Listas (*exemplo no quadro Gestão*): Entrada/Propostas; Pauta da Semana; Em Execução; Aguardando Devolutiva; Concluído/Aprovado; Arquivo e Memória. Cartões: cada demanda/atividade com descrição padronizada, checklist, prazos, responsáveis, etiquetas temáticas, anexos (atas, planilhas, pareceres) e campo de comentários para deliberações e devolutivas. Essa modelagem operacionaliza a visualização kanban e a circulação de tarefas com rastreabilidade.

CONFIGURAÇÃO FUNCIONAL

Foram empregados recursos nativos (quadros, listas, cartões, menções e notificações) e complementares: *Butler* para automatizações (ex.: mover cartão ao concluir 100% do checklist; criar tarefas recorrentes de reuniões; alertas de vencimento) e *Power-Ups* (ex.: Calendário, Campos Personalizados, Google Drive) para integração documental e visão temporal das entregas.

Padronização mínima de cartões (modelo) Título: [Área] – [Objeto] – [Data de deliberação] Descrição: objetivo; base legal/documental; critérios de decisão; impactos esperados. Checklist: subtarefas com responsáveis e prazos. Etiquetas: *urgente, prestação de contas, consulta pública, formação*. Anexos: versões controladas (V1, V2...), linkagem ao Drive institucional. Campo de comentários: deliberações com “quem/por quê/quando” para auditabilidade.

GOVERNANÇA DE ACESSO, PAPÉIS E POLÍTICAS DE USO

Perfis de permissão. Administradores (2–3 pessoas): curadoria estrutural, segurança e auditoria. Editores (gestão e coordenações): criação/edição de cartões e listas. Observadores (segmentos da comunidade e parceiros): leitura e comentários quando aplicável. **Papéis de processo:** curadoria de pauta, manutenção documental, moderação de interações e auditoria de registros. **Política de versionamento:** anexos com carimbo de versão e vinculação à ata ou deliberação correspondente.

Proteção de dados (LGPD). Classificação informacional: *pública* (comunicados gerais), *interna* (rotinas), *restrita* (dados administrativos), *sensível* (dados pessoais/educacionais) com regras de visibilidade e anonimização quando necessário. **Segurança:** autenticação e revisão periódica de membros, *backup* e trilhas de atividade. (Ver também critérios de escolha crítica e soberania de dados na seção de plataformas).

ROTINAS PACTUADAS DE USO

Rotina de utilização do MDC com Trello *Diária*: leitura de notificações, atualização de status, registro de impedimentos; *Semanal*: reunião de pauta com o quadro aberto, revisão de prazos e replanejamento; *Mensal*: consolidação de entregas, prestação de contas e ajustes de fluxo. Espaço permanente para sugestões e feedback.

Onboarding no Trello (roteiro resumido)

Cadastro com e-mail institucional; primeiro acesso; adesão ao *workspace*; atribuição de permissões; adesão aos quadros; configuração pessoal de notificações; leitura do guia de boas práticas. (Material completo no produto educacional).

FORMAÇÃO EM SERVIÇO E ACOMPANHAMENTO

A formação articulou oficinas práticas com acompanhamento e tutoria, utilizando situações reais da gestão para apropriação da ferramenta e ajuste de fluxos. O acompanhamento combinou indicadores de uso (frequência de acesso, tarefas criadas/concluídas, participação em discussões) e avaliação formativa, com reuniões periódicas e coleta estruturada de feedback.

Nota

Instrumentos de monitoramento (i) *Indicadores de uso*: acessos, criação/conclusão de cartões, tempo de ciclo; (ii) *Indicadores de processo*: presença em pautas, tempo de resposta a devolutivas, resolutividade de pendências; (iii) *Instrumentos qualitativos*: questionários breves, entrevistas rápidas, registro reflexivo no próprio mural.

RESULTADOS E EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Avaliação comparativa de plataformas. A análise sintetizada indicou *alta* facilidade de aprendizado e satisfação no Trello, com baixa incidência de erros e boa organização visual para tarefas administrativas; limites foram observados para colaboração avançada e relatórios nativos detalhados, o que reforçou a adoção de *Power-Ups* e planilhas de apoio.

Pactuação e uso situado. A rotina de utilização foi acordada com os participantes e documentada com registro visual dos quadros, listas e calendário, alinhando-se a abordagens qualitativas centradas no contexto.

Percepções da equipe. Entre os indicadores coletados, destacam-se médias elevadas para comunicação interna, organização de tarefas, eficiência e impacto positivo nos processos; a média geral de 4,70 sugere aceitação e utilidade percebida, com demanda por formações contínuas e melhor exploração de automações.

Validação por especialistas (técnica Delphi). Especialistas avaliaram a proposta quanto a modernização da gestão, organização de tarefas, viabilidade, participação e mensurabilidade de impactos, subsidiando ajustes no desenho e na documentação do produto.

LIÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO E RECOMENDAÇÕES TÉCNICAS

Fluxos de trabalho recomendados *Proposição—Deliberação—Execução—Prestação de Contas*. Cartões iniciam com justificativa e base documental; passam por deliberação registrada (votos/pareceres em comentários), migram para execução com checklist e prazos, e são encerrados com anexação de evidências (relatórios, notas fiscais, fotos, atas). Automação: criação recorrente de pautas semanais e lembretes de prazos; movimentação automática ao completar checklists; etiqueta “prestação de contas” aciona revisão por dupla.

Nota

Integrações e relatórios Para suprir limites nativos de relatório, recomenda-se: (i) *Power-Up Calendar* para visão temporal; (ii) *Campos Personalizados* para status e áreas; (iii) integração com planilhas (exportações periódicas) para *dashboards* de ciclo e carga de trabalho; (iv) Google Drive para gestão documental com controle de versões e permissões.

POLÍTICA DE TRANSPARÊNCIA

Publicação de painéis e relatórios periódicos ao conselho escolar e comunidade (com anonimização quando exigida), registro de justificativas de decisão em comentários e vinculação a políticas internas. (Ver rotina mensal e itens de prestação de contas no produto).

SÍNTESE INTERPRETATIVA

A experiência indica que o Trello, operado como repositório/AVA, é adequado para (i) organizar rotinas administrativas e pedagógicas com visibilidade e rastreabilidade; (ii) sustentar formação em serviço por meio de tarefas autênticas e devolutivas no fluxo de trabalho; e (iii) favorecer práticas de gestão democrática quando acoplado a regras de governança, documentação e avaliação de uso. Os limites identificados (relatórios nativos, colaboração avançada) foram mitigados com integrações e padronização de processos. Esses achados são consistentes com a análise comparativa de plataformas e com as percepções mensuradas junto à equipe.

ENCAMINHAMENTOS PARA CONTINUIDADE

(i) Consolidar a política de dados e revisar permissões trimestralmente; (ii) Expandir automações do Butler com registros de auditoria; (iii) Formalizar indicadores de tempo de ciclo, taxa de conclusão e responsividade a devolutivas; (iv) Integrar rotina de formação contínua com estudos de caso do próprio mural; (v) Periodizar a prestação de contas pública com anexos auditáveis do quadro “Transparência”.

Documentos de referência da experiência: descrição funcional detalhada e roteiro de implantação (*Produto Educacional*); avaliação comparativa, rotina pactuada, resultados de questionários e validação por especialistas (*Dissertação*).

Parte IV

MURAL DIGITAL COLABORATIVO NO TRELLO

4.2 ESTRUTURA DO MURAL DIGITAL COLABORATIVO

Esta seção apresenta uma proposta de implementação do Mural Digital Colaborativo utilizando a plataforma Trello, seguindo os princípios e metodologias desenvolvidos nas partes anteriores deste produto educacional. A implementação foi estruturada com base nos resultados das oficinas.

4.2.1 ORGANIZAÇÃO GERAL DO WORKSPACE

O Mural Digital Colaborativo foi organizado em um *workspace*, contendo múltiplos quadros especializados para diferentes dimensões da gestão escolar.

Estrutura do Workspace:

- **Quadro Principal:** “Visão Geral da Gestão”
- **Quadro Pedagógico:** “Projetos e Ações Pedagógicas”
- **Quadro Administrativo:** “Gestão de Recursos e Infraestrutura”
- **Quadro Comunitário:** “Participação e Comunicação”
- **Quadro de Formação:** “Desenvolvimento Profissional”

4.2.2 CONFIGURAÇÃO DE PERMISSÕES DEMOCRÁTICAS

A configuração de permissões foi estabelecida seguindo os princípios da gestão democrática, garantindo participação adequada de todos os segmentos da comunidade escolar:

Administradores (3 pessoas):

- Diretor(a) da escola
- Coordenador(a) pedagógico(a)
- Representante do conselho escolar

Membros com Permissão de Edição (12 pessoas):

- Equipe gestora completa (4 pessoas)
- Representantes de professores (4 pessoas)
- Representantes de funcionários (2 pessoas)
- Representantes de pais/responsáveis (2 pessoas)

Observadores com Permissão de Comentário (comunidade escolar):

- Todos os professores e funcionários
- Representantes de turmas (estudantes)
- Membros do conselho escolar
- Parceiros e colaboradores externos

4.3 QUADRO 1: VISÃO GERAL DA GESTÃO

O quadro “Visão Geral da Gestão” é concebido como o painel central do MDC, reunindo, em um único espaço, as principais atividades e projetos da escola. Na prática, a sua efetividade depende de atualização constante e de acordos minimamente estáveis sobre o que deve (e o que não deve) ser registrado ali. Quando esses combinados não existem, o quadro tende a refletir apenas parte da realidade institucional ou a concentrar informações nas mãos de poucos membros da equipe.

Para fins de organização inicial, o quadro foi estruturado em seis listas principais. Essa estrutura não deve ser tomada como modelo fixo, mas como arranjo de partida a ser revisto conforme as rotinas e conflitos da escola.

Lista 1: “Planejamento e Metas”

Lista destinada aos cartões relacionados ao planejamento estratégico da escola e ao acompanhamento de metas institucionais. Em muitas escolas, essa dimensão costuma ficar dispersa em documentos formais (PPP, planos de ação, atas) pouco consultados no cotidiano; o quadro busca trazer parte desse conteúdo para um espaço mais dinâmico, ainda que isso exija tempo adicional de registro.

Exemplo:

- **Cartão: “Projeto Político Pedagógico 2025”**

- Descrição: Revisão e atualização do PPP com participação da comunidade escolar. A experiência mostra que essa participação tende a ser desigual, com maior presença de alguns segmentos e quase ausência de outros, o que requer ações deliberadas de convite e escuta.
- Responsáveis: Equipe gestora + Comissão do PPP
- Prazo: Março a Junho de 2025 (prazo indicativo, frequentemente tensionado por calendários oficiais, demandas emergenciais e limites de tempo da equipe)
- Etiquetas: #PPP #Participação #Planejamento
- Checklist: 15 itens (diagnóstico, consulta à comunidade, redação, aprovação, devolutivas)
- Anexos: Cronograma detalhado, atas de reuniões, versões do documento. Em contextos com infraestrutura precária, parte desses materiais permanece necessariamente em suporte físico.

Lista 2: “Em Andamento”

Reúne projetos e atividades que estão, em tese, em execução. A experiência com ferramentas digitais mostra que essa lista tende a acumular cartões parados, tarefas interrompidas ou iniciativas com adesão parcial, o que exige momento periódico de revisão crítica pela equipe.

Exemplo de Cartão:

- **Cartão: “Reforma da Biblioteca”**

- Descrição: Modernização do espaço da biblioteca com foco em acessibilidade. Trata-se de um tipo de projeto fortemente dependente de decisões externas (órgãos centrais, licitações), o que significa que o quadro registra mais o acompanhamento do processo do que o controle sobre ele.
- Responsáveis: Direção + Bibliotecária + Conselho Escolar

-
- Prazo: Abril a Agosto de 2025 (sujeito a atrasos por motivos administrativos e orçamentários)
 - Etiquetas: #Infraestrutura #Acessibilidade #Biblioteca
 - Checklist: 8 etapas (projeto arquitetônico, tramitação interna, licitação, execução, vistoria, ajustes, entrega, registro fotográfico)
 - Anexos: Projeto arquitetônico, orçamentos, pareceres, fotos do andamento. Parte desses documentos, por exigência legal, continua tramitando em sistemas oficiais externos ao MDC.

Lista 3: “Aguardando Aprovação”

Reúne projetos e propostas que dependem de aprovações externas ou decisões coletivas (Conselho Escolar, colegiado de professores, órgãos de rede). Essa lista costuma expor a morosidade de alguns fluxos e o hiato entre o tempo da escola e o tempo da burocracia, o que pode gerar frustração na equipe e sensação de engavetamento de ideias.

Lista 4: “Concluído”

Registra projetos finalizados, acompanhados de uma breve avaliação de resultados. Em contextos de trabalho pressionado por urgências, existe o risco de que os cartões sejam simplesmente movidos para “Concluído” sem reflexão coletiva; recomenda-se que apenas sejam arquivados após algum tipo de balanço, ainda que breve, em reunião ou conselho.

Lista 5: “Ideias e Propostas”

Espaço destinado a sugestões provenientes da comunidade escolar (equipes, estudantes, famílias) que ainda não foram formalizadas. Em teoria, qualquer pessoa pode propor; na prática, a visibilidade desse espaço depende de mediação da gestão e de estratégias concretas de comunicação com os diferentes grupos. Sem isso, a lista tende a refletir sobretudo as ideias de quem já está mais próximo da coordenação.

Lista 6: “Urgente/Prioritário”

Lista reservada para questões que demandam atenção imediata da gestão (prazos legais, demandas da rede, situações emergenciais). Há o risco de que, em determinados períodos, essa lista domine o quadro, empurrando o planejamento de médio prazo para segundo plano. Tornar essa tensão visível é parte do objetivo do MDC.

4.3.1 FLUXO DE TRABALHO DEMOCRÁTICO

O fluxo de trabalho associado a este quadro é inspirado em princípios de gestão democrática, mas não pressupõe ausência de conflito ou de assimetria de poder. Ele precisa ser negociado, revisitado e, em certos momentos, explicitamente conduzido pela equipe gestora.

1. Identificação/Proposta:

Em princípio, qualquer membro da comunidade escolar pode apresentar propostas para a lista “Ideias e Propostas”, seja diretamente (para quem domina a ferramenta) ou por meio de representantes (conselho escolar, grêmios, colegiados). A escola deve definir critérios mínimos para evitar que o quadro se torne um depósito indiscriminado de demandas impossíveis de serem executadas.

2. Discussão Coletiva:

As propostas são discutidas em reuniões (equipes, conselhos, assembleias) e/ou por meio de comentários nos

próprios cartões. Nessa etapa, costumam aparecer os diferenciais de voz: alguns segmentos participam mais, outros quase não se manifestam. O MDC, por si só, não resolve essas desigualdades, mas pode ajudar a documentá-las.

3. Planejamento Participativo:

Propostas aprovadas ou consideradas viáveis são movidas para “Planejamento e Metas” para detalhamento (responsáveis, prazos, recursos). A escola precisa reconhecer que nem toda demanda legítima é exequível no curto prazo, e explicitar os critérios de priorização para evitar a sensação de que o mural apenas arquiva frustrações.

4. Execução Colaborativa:

Cartões planejados passam para “Em Andamento” com responsabilidades distribuídas. A colaboração é condicionada por carga horária, condições de trabalho e familiaridade com a ferramenta; por isso, o uso do MDC deve ser acompanhado de formação em serviço e de ajustes na distribuição interna de tarefas, quando possível.

5. Avaliação Crítica:

Projetos concluídos são avaliados coletivamente antes de serem arquivados. Em vez de apenas registrar que algo foi feito, o cartão deve incluir, sempre que possível, registros sobre o que funcionou, o que não funcionou e o que foi aprendido. Essa etapa tende a ser sacrificada quando a equipe está sobrecarregada, mas é justamente ela que diferencia um mural de tarefas de um instrumento de gestão reflexiva.

4.4 QUADRO 2: PROJETOS E AÇÕES PEDAGÓGICAS

O quadro de “Projetos e Ações Pedagógicas” concentra as dimensões diretamente ligadas ao ensino-aprendizagem: projetos educacionais, formação continuada e acompanhamento de processos pedagógicos. Assim como no quadro de gestão geral, ele não pretende substituir os instrumentos oficiais da rede (diários, sistemas acadêmicos, relatórios), mas oferecer uma visão integrada que, na prática, só se sustenta se houver adesão mínima do corpo docente e respeito às condições de trabalho.

Listas do Quadro Pedagógico:

Lista 1: “Projetos Interdisciplinares”

• Cartão: “Projeto Leitura e Cidadania”

- Descrição: Projeto anual integrando leitura, escrita e formação cidadã. Tende a competir por espaço com outras demandas curriculares e avaliações externas, o que exige que a equipe discuta claramente qual é o seu lugar no planejamento anual.
- Responsáveis: Professores de Português + Coordenação + Bibliotecária
- Público: Todos os anos do Ensino Fundamental, com possibilidade de adesão desigual entre turmas e turnos.
- Etiquetas: #Leitura #Cidadania #Interdisciplinar
- Checklist: Aproximadamente 20 atividades (sarau literário, debates, produção textual, rodas de leitura, atividades de devolutiva às famílias), que podem ser reordenadas e adaptadas conforme a realidade de cada ano.
- Anexos: Cronograma anual, lista de livros, critérios de avaliação, registros de participação. Em escolas

com acervo limitado, parte da proposta depende de articulação com bibliotecas públicas ou projetos de doação.

- **Cartão: “Feira de Ciências 2025”**

- Descrição: Feira anual com projetos científicos dos estudantes. É uma ação tradicionalmente valorizada, mas que costuma gerar sobrecarga em determinados períodos, especialmente para professores de Ciências e coordenação.
- Responsáveis: Professores de Ciências + Coordenação
- Prazo: Preparação de Abril a Setembro, evento em Outubro (sujeito a ajustes por calendário letivo, paralisações, uso de espaço físico compartilhado com outros eventos).
- Etiquetas: #Ciências #Pesquisa #Evento
- Checklist: Cerca de 15 etapas (definição de tema orientador, inscrições, orientações aos grupos, acompanhamento dos experimentos, organização do espaço, avaliação, devolutivas).
- Anexos: Regulamento, cronograma, critérios de avaliação, orientações de segurança. Em contextos de poucos recursos materiais, parte do trabalho consiste em adaptar experimentos a materiais de baixo custo.

Lista 2: “Formação Continuada”

Lista dedicada a ações formativas para docentes e equipe técnica, reconhecendo que a participação costuma ser tensionada por carga horária, deslocamentos e múltiplas exigências simultâneas.

- **Cartão: “Curso: Metodologias Ativas”**

- Descrição: Formação sobre metodologias ativas para professores, articulando encontros presenciais e atividades em EaD. Em muitas situações, há distância entre o discurso inovador do curso e as condições concretas de aplicação em sala de aula.
- Facilitador: Coordenação Pedagógica + Formador externo
- Carga horária: 40 horas (distribuídas entre momentos coletivos e atividades assíncronas)
- Etiquetas: #Formação #MetodologiasAtivas #Professores
- Checklist: 8 módulos temáticos (introdução, planejamento de aulas, avaliação, uso de tecnologias, análise de experiências, ajustes a partir da realidade escolar, socialização, avaliação final).
- Anexos: Cronograma, materiais de estudo, orientações de certificação, registros de presença. O MDC pode ser usado para monitorar não apenas a oferta do curso, mas também as barreiras encontradas pelos docentes para implementar o que foi discutido.

Lista 3: “Acompanhamento Pedagógico”

Destinada ao registro de observações de sala de aula, atendimentos a professores, devolutivas de avaliações internas e externas. Em vez de se limitar a cobranças de desempenho, esta lista pode evidenciar necessidades formativas e condições objetivas (turmas superlotadas, rotatividade, falta de materiais).

Lista 4: “Avaliação e Resultados”

Reúne cartões associados a resultados de avaliações (internas e externas), sínteses de conselhos de classe e análises de indicadores. Há o risco de que a lista seja usada apenas para armazenar números; recomenda-se que

cada cartão incluía também interpretações e decisões decorrentes desses dados.

Lista 5: “Recursos Pedagógicos”

Lista para organizar referências de materiais (digitais e físicos) efetivamente utilizáveis nas condições da escola. Em muitos casos, o desafio não é falta de recursos em abstrato, mas a falta de tempo para selecionar, testar e compartilhar aquilo que faz sentido no contexto local. O MDC pode tornar visível esse trabalho de curadoria, que normalmente fica invisibilizado.

4.5 QUADRO 3: GESTÃO DE RECURSOS E INFRAESTRUTURA

Este quadro busca tornar mais visível a gestão de recursos financeiros e materiais, sem ignorar que transparência efetiva depende de registro sistemático, compreensão mínima dos dados por parte da comunidade e respeito às normas de prestação de contas da rede.

Listas do Quadro Administrativo:

Lista 1: “Orçamento e Planejamento”

• Cartão: “Orçamento PDDE 2025”

- Descrição: Planejamento e acompanhamento da aplicação dos recursos do PDDE, em um contexto em que o valor disponível (R\$ 15.000,00) é claramente inferior ao conjunto de demandas da escola.
- Responsáveis: Direção + Conselho Escolar + Comissão de Prestação de Contas
- Etiquetas: #PDDE #Orçamento #Transparência
- Checklist: Planejamento, consulta (quando possível) à comunidade, execução priorizada, registro e prestação de contas.
- Anexos: Planilha orçamentária simplificada, atas de reuniões, notas fiscais digitalizadas. Parte da documentação permanece obrigatoriamente em sistemas oficiais externos ao MDC.

Lista 2: “Aquisições em Andamento”

Registra compras em curso (solicitação, cotação, pedido, entrega). Em períodos de alta demanda, há risco de descompasso entre o que está no mural e o que de fato está tramitando nos sistemas administrativos da rede.

Lista 3: “Manutenção e Reparos”

Organiza pedidos de conserto e manutenção (predial, equipamentos, mobiliário). O quadro torna mais explícitos atrasos recorrentes e demandas que se acumulam por falta de resposta dos órgãos responsáveis.

Lista 4: “Prestação de Contas”

Reúne cartões relativos a prazos e etapas formais de prestação de contas. O MDC ajuda a lembrar datas e documentos, mas não substitui as plataformas oficiais nem elimina a complexidade burocrática do processo.

4.6 QUADRO 4: PARTICIPAÇÃO E COMUNICAÇÃO

4.6.1 PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA EM CONDIÇÕES REAIS

Este quadro organiza ações de comunicação e instâncias de participação, reconhecendo que a adesão costuma ser menor do que a desejada e condicionada por horários, transporte, acesso à informação e confiança na escola.

Listas do Quadro Comunitário:

Lista 1: “Eventos e Reuniões”

- **Cartão: “Assembleia Geral – Março 2025”**

- Descrição: Assembleia para apresentação de resultados e discussão de prioridades. A experiência mostra que a participação efetiva costuma ficar abaixo das metas projetadas.
- Data: 15 de março de 2025, 19h (horário que tende a excluir parte das famílias por questões de trabalho e deslocamento).
- Participantes esperados: 150 pessoas (estimativa de referência, usada também para monitorar a baixa adesão).
- Etiquetas: #Assembleia #Participação #PrestaçãoDeContas
- Checklist: Convocação por múltiplos canais, definição de pauta, preparação de materiais, registro da reunião, devolutiva posterior.
- Anexos: Convocação, pauta, apresentação utilizada, ata e síntese das decisões para divulgação posterior.

Lista 2: “Comunicação Externa”

Cartões sobre informativos, redes sociais, murais físicos e contatos com imprensa local. O quadro evidencia tanto o esforço de comunicar quanto os limites de alcance dessas iniciativas.

Lista 3: “Parcerias”

Registra contatos e acordos com outras instituições (universidades, serviços de saúde, organizações comunitárias). Muitos cartões permanecem em negociação prolongada ou não chegam a se concretizar, o que também é parte da realidade.

Lista 4: “Conselho Escolar”

Organiza reuniões, pautas e encaminhamentos do conselho. O mural pode deixar explícito quando decisões não são implementadas ou retornam repetidamente às pautas, sinalizando tensões entre deliberação colegiada e capacidade de execução.

4.7 GUIA DE REPLICAÇÃO

4.7.1 PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO

Para escolas que desejam implementar um MDC similar, recomenda-se seguir os seguintes passos:

Fase 1: Preparação (4 semanas)

1. Realizar diagnóstico participativo (Oficina 1)
2. Formar equipe de coordenação

3. Definir objetivos específicos para o contexto

4. Escolher plataforma tecnológica adequada

Fase 2: Planejamento (6 semanas)

1. Realizar oficina de planejamento coletivo (Oficina 2)

2. Definir estrutura dos quadros e listas

3. Configurar permissões e responsabilidades

4. Preparar materiais de formação

Fase 3: Implementação Piloto (8 semanas)

1. Implementar com grupo reduzido (Oficina 3)

2. Acompanhar sistematicamente o uso

3. Realizar ajustes necessários

4. Avaliar resultados preliminares

Fase 4: Extensão e Consolidação (processo contínuo)

1. Estender para toda a comunidade escolar (Oficina 4)

2. Estabelecer rotinas de uso e manutenção

3. Implementar sistema de avaliação contínua

4. Promover melhorias baseadas na experiência

4.7.2 RECURSOS NECESSÁRIOS

Recursos Humanos:

- Coordenador geral (20h/mês)
- Suporte técnico (10h/mês)
- Facilitadores de formação (40h iniciais)

Recursos Tecnológicos:

- Conta Trello (gratuita ou paga conforme necessidades)
- Computadores/tablets para acesso
- Internet estável
- Espaço para formação presencial

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, Terry. **Education for a digital world: advice, guidelines, and effective practice from around the globe**. Vancouver: Commonwealth of Learning, 2005.
- APPLE, Michael W. **Educating the “right” way: markets, standards, God, and inequality**. 2. ed. New York: Routledge, 2006.
- AZEVEDO, José Clóvis de. Escola cidadã: desafios, diálogos e travessias. **Educação & Sociedade**, CEDES, v. 28, n. 98, p. 41–64, 2007.
- BIJKER, Wiebe E.; HUGHES, Thomas P.; PINCH, Trevor J. **The social construction of technological systems: new directions in the sociology and history of technology**. Cambridge: MIT Press, 2012.
- BRANDÃO, Carlos Rodrigues. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1999.
- CETIC.BR. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nas escolas brasileiras: TIC Educação 2022**. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil, 2023. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/educacao/>. Disponível em: <https://cetic.br/pt/pesquisa/educacao/>.
- DEWEY, John. **Experiência e educação**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. Tradução de Renata Gaspar.
- FEENBERG, Andrew. **Between reason and experience: essays in technology and modernity**. Cambridge: MIT Press, 2010.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 68. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.
- FULLAN, Michael. **The new meaning of educational change**. 4. ed. New York: Teachers College Press, 2007.
- GANDIN, Danilo. **Planejamento como prática educativa**. 19. ed. São Paulo: Loyola, 2011.
- GIROUX, Henry A. **On critical pedagogy**. New York: Continuum, 2013.
- GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. [S. l.: s. n.], 1995. v. 35, p. 57–63.
- IMBERNÓN, Francisco. **Formação docente e profissional: formar-se para a mudança e a incerteza**. 9. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- KENSKI, Vani Moreira. Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação. **Revista Brasileira de Educação**, ANPEd, v. 17, n. 50, p. 123–145, 2012.

- LESSIG, Lawrence. **Free culture: how big media uses technology and the law to lock down culture and control creativity**. New York: Penguin Press, 2004.
- LIBÂNEO, José Carlos. **Organização e gestão da escola: teoria e prática**. 6. ed. Goiânia: Heccus, 2013.
- LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.
- LUPTON, Deborah. Digital sociology: an introduction. **Sociology Compass**, Wiley, v. 8, n. 7, p. 854–865, 2014.
- MOROZOV, Evgeny. **To save everything, click here: the folly of technological solutionism**. New York: PublicAffairs, 2013.
- NIELSEN, Jakob. **Usability engineering**. San Francisco: Morgan Kaufmann, 1993. Referência clássica de usabilidade, frequentemente reeditada.
- NÓVOA, António. Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 166, p. 1106–1133, 2017.
- PARO, Vitor Henrique. **Gestão democrática da escola pública**. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2015.
- PINHEIRO, Patricia Peck. **Proteção de dados pessoais: comentários à Lei n. 13.709/2018 (LGPD)**. São Paulo: Saraiva Jur, 2019.
- PREECE, Jenny; ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen. **Interaction design: beyond human-computer interaction**. 3. ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2013.
- ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 5. ed. New York: Free Press, 2003.
- ROSENFELD, Louis; MORVILLE, Peter; ARANGO, Jorge. **Information architecture: for the web and beyond**. 4. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.
- SELWYN, Neil. **Education and technology: key issues and debates**. 2. ed. London: Continuum, 2017.
- SOUSA SANTOS, Boaventura de. **A cruel pedagogia do vírus**. Coimbra: Almedina, 2020.
- SOUZA, Ângelo Ricardo de. Explorando e construindo um conceito de gestão escolar democrática. **Educação em Revista**, UFMG, v. 25, n. 3, p. 123–140, 2013.
- STOLL, Louise; FINK, Dean. **Changing our schools: linking school effectiveness and school improvement**. Buckingham: Open University Press, 1996.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. **Conselhos escolares: implicações na gestão da escola básica**. Rio de Janeiro: DP& A, 2003.

WILLIAMSON, Ben. **Big data in education: the digital future of learning, policy and practice**. London: SAGE Publications, 2017.

A GUIA PARA UTILIZAÇÃO DO TRELLO NA GESTÃO ESCOLAR

Nota

Nota Introdutória: Foco no Pedagógico, não no Técnico

Este guia não pretende ser um manual exaustivo da ferramenta Trello, mas um roteiro prático e contextualizado para educadores. O foco reside em como utilizar suas funcionalidades para concretizar os princípios da gestão democrática discutidos nesta dissertação. Cada passo técnico é apresentado com sua correspondente intencionalidade pedagógica e administrativa. Para dúvidas técnicas aprofundadas, a documentação oficial do Trello deve ser consultada.

PASSO 1: CRIAÇÃO DA CONTA E DO WORKSPACE (O ESPAÇO COLETIVO)

O primeiro passo é estabelecer o ambiente digital onde a gestão da escola irá operar. Este não é apenas um passo técnico, mas a criação simbólica de um novo espaço de trabalho compartilhado.

1. **Acesse o site:** Visite trello.com e clique em “Fazer cadastro”. É possível criar uma conta com um e-mail ou utilizar uma conta Google, Microsoft ou Apple existente, o que facilita o acesso.
2. **Crie seu Workspace (Área de Trabalho):** Após o cadastro, o Trello solicitará a criação de uma “Área de Trabalho”.
 - **Nome da Área de Trabalho:** Utilize um nome que identifique claramente a instituição e o propósito. Exemplo: “Gestão Democrática - Escola Trelele”.
 - **Tipo de Área de Trabalho:** Selecione “Educação”.
 - **Membros da Equipe:** Você pode convidar os primeiros membros da equipe gestora neste momento, inserindo seus e-mails. É possível (e recomendado) adicionar os demais membros posteriormente.
3. **Confirme a criação:** Finalize o processo. A Área de Trabalho é o contêiner que abrigará todos os quadros da gestão escolar.

PASSO 2: CRIANDO SEU PRIMEIRO QUADRO (A SALA TEMÁTICA)

Cada quadro no Trello pode ser pensado como uma sala de reunião ou um painel de projetos para uma dimensão específica da gestão.

1. Na página principal da sua Área de Trabalho, clique em “Criar novo quadro” ou no símbolo “+” no canto superior direito e selecione “Criar quadro”.
2. **Dê um título ao quadro:** O título deve ser autoexplicativo. Exemplo: “Planejamento Pedagógico 2025”, “Gestão Financeira (PDDE)” ou “Comunicação com a Comunidade”.

3. **Defina a visibilidade:** Esta é uma configuração importantíssima.

- **Particular:** Somente membros adicionados ao quadro podem ver e editar.
- **Área de Trabalho:** Todos os membros da Área de Trabalho (toda a equipe da escola) podem ver e editar.
- **Público:** Qualquer pessoa na internet pode ver. **Use com extremo cuidado e apenas para quadros de divulgação que não contenham nenhuma informação sensível.**

Para a maioria dos quadros de gestão, a visibilidade “**Área de Trabalho**” é a mais recomendada para garantir transparência interna.

PASSO 3: ESTRUTURANDO O QUADRO COM LISTAS (AS COLUNAS DO PROCESSO)

As listas são as colunas verticais dentro de um quadro. Elas representam as etapas de um fluxo de trabalho. A metodologia Kanban, que inspira o Trello, oferece uma estrutura simples e poderosa: “A Fazer”, “Em Andamento”, “Concluído”.

1. Dentro do seu quadro, você verá a opção “Insira o título da lista”.
2. Crie as listas que representam o fluxo de trabalho do seu processo. Exemplos para um quadro de “Projetos Pedagógicos”:
 - **Lista 1:** Ideias e Propostas
 - **Lista 2:** Em Análise (pela coordenação)
 - **Lista 3:** Planejamento (em elaboração)
 - **Lista 4:** Em Execução
 - **Lista 5:** Concluído / Avaliado
 - **Lista 6:** Arquivado
3. Para criar uma nova lista, basta clicar em “+ Adicionar outra lista”. Você pode arrastar e soltar as listas para reordená-las.

PASSO 4: ADICIONANDO CARTÕES (AS TAREFAS E PROJETOS)

Os cartões são as unidades fundamentais de trabalho. Cada cartão representa uma tarefa, um projeto, uma ata de reunião, uma ideia ou qualquer item que precise ser acompanhado.

1. Para criar um cartão, clique em “+ Adicionar um cartão” na parte inferior da lista desejada.
2. Dê um título claro e conciso ao cartão. Ex: “Organizar a Feira de Ciências”, “Redigir ata da reunião do Conselho Escolar”.
3. Pressione Enter. O cartão está criado. Agora, clique sobre ele para abrir e adicionar detalhes.

DETALHANDO UM CARTÃO: O CORAÇÃO DA COLABORAÇÃO

É dentro do cartão que a colaboração acontece. Explore as seguintes funcionalidades:

- **Descrição:** Adicione um texto detalhado sobre o que é a tarefa. Seja o mais claro possível.
- **Membros:** Clique em “Membros” na barra lateral direita para adicionar as pessoas responsáveis por aquela tarefa. Elas receberão notificações sobre qualquer atualização no cartão.
- **Etiquetas:** Crie etiquetas coloridas para categorizar visualmente os cartões. Exemplos: “Urgente”, “Pedagógico”, “Administrativo”, “Aguardando Aprovação”. Isso permite filtrar o quadro e ver rapidamente o que é prioritário.
- **Checklist:** Crie uma lista de subtarefas dentro do cartão. Ex: para o cartão “Organizar a Feira de Ciências”, o checklist pode incluir “Definir regulamento”, “Abrir inscrições”, “Reservar o pátio”, etc. A barra de progresso visual ajuda a acompanhar o andamento.
- **Datas:** Adicione uma data de entrega. O Trello notificará os membros quando a data estiver próxima e marcará em vermelho as tarefas atrasadas. Isso é vital para a gestão de prazos.
- **Anexos:** Anexe arquivos diretamente do seu computador, Google Drive, Dropbox, etc. Perfeito para compartilhar documentos, planilhas, atas e imagens relacionadas à tarefa.
- **Comentários:** Este é o espaço para o diálogo. Toda a comunicação sobre a tarefa deve ser feita aqui, em vez de se dispersar por e-mails ou WhatsApp. Isso cria um registro histórico de todas as decisões e conversas.

Movendo os Cartões: A essência do fluxo de trabalho é mover os cartões entre as listas. Quando uma “Ideia” é aprovada, arraste o cartão da lista “Ideias e Propostas” para “Em Análise”. Quando a tarefa é concluída, mova-a para “Concluído”. Esse movimento simples e visual é o que torna a gestão transparente para todos.

PASSO 5: CONVIDANDO A COMUNIDADE E GERENCIANDO PERMISSÕES

Um mural colaborativo só funciona com pessoas. É hora de trazer a comunidade escolar para o ambiente.

1. No topo do seu quadro, clique em “Convidar”.
2. Você pode convidar pessoas por e-mail ou criando um link de convite especial.
3. **Gerencie as permissões:** Ao convidar, ou clicando nos avatares dos membros, você pode definir o papel de cada um:
 - **Administrador:** Pode alterar todas as configurações do quadro, remover membros, etc. (Ex: Diretor, Coordenador).
 - **Membro Normal:** Pode criar e editar cartões, mover listas, mas não pode alterar configurações críticas do quadro (Ex: Professores, equipe administrativa).
 - **Observador:** Pode visualizar todo o conteúdo do quadro e adicionar comentários, mas não pode editar, mover ou criar cartões. (Ex: Pais, alunos, membros do conselho). Esta permissão é excelente para garantir transparência sem comprometer a organização do trabalho.

PASSO 6: EXPLORANDO FUNCIONALIDADES AVANÇADAS (POWER-UPS)

O Trello permite adicionar “Power-Ups”, que são integrações que adicionam funcionalidades extras aos quadros.

- **Calendário:** Ative o Power-Up de Calendário para visualizar todos os seus cartões com datas de entrega em um formato de calendário mensal ou semanal.
- **Google Drive:** Facilita a anexação de arquivos e a criação de documentos diretamente dos cartões.
- **Butler (Automação):** Crie regras automáticas para otimizar o trabalho. Ex: “Quando um cartão for movido para a lista ‘Concluído’, marque a data de entrega como concluída e archive o cartão após 7 dias”.

Exercício Prático: Crie um Quadro para o Conselho de Classe

Como exercício, crie um quadro chamado “Conselho de Classe - 1º Bimestre”.

1. Crie listas para cada turma: “6º Ano A”, “7º Ano B”, etc.
 2. Em cada lista, crie um cartão para cada aluno que necessita de atenção especial.
 3. No cartão de cada aluno, utilize:
 - **Etiquetas** para indicar a natureza da dificuldade (ex: “Comportamento”, “Dificuldade em Matemática”, “Faltas excessivas”).
 - Um **Checklist** com os encaminhamentos definidos (“Conversar com a família”, “Encaminhar para a orientação”, “Plano de reforço”).
 - **Membros** para adicionar os professores envolvidos e a equipe pedagógica.
 - A seção de **Comentários** para registrar a evolução do aluno ao longo do bimestre.
-