

## **CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOROCABA/SP: QUALIDADE, GESTÃO DEMOCRÁTICA E PARTICIPAÇÃO NA PERCEPÇÃO DOS CONSELHEIROS**

Municipal Council of Education of Sorocaba/SP: quality, democratic management and participation in the perception of the counselors

Consejo Municipal de Educación de Sorocaba/SP: calidad, gestión democrática y participación en la percepción de los consejeros

Gilsemara Vasques Rodrigues Almenara\*

Petula Ramanauskas Santorum e Silva\*\*

Universidade Federal de São Carlos – Campus Sorocaba – Bra.

### **RESUMO**

Este estudo teve o objetivo de analisar a percepção dos conselheiros do Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP (C.M.E.SO.) quanto à concepção de qualidade, gestão democrática e participação no âmbito das atribuições desse órgão colegiado e os principais instrumentos e estratégias utilizados para a sua consecução. A metodologia utilizada centrou-se na abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas. Foram entrevistados 5 conselheiros em seções previamente agendadas. As entrevistas foram registradas em áudio num total de 4 (quatro), sendo que apenas um respondente não autorizou a gravação, nesse caso registrou-se por escrito suas devolutivas. Em seguida foram transcritas e tabuladas. Na percepção dos conselheiros os eixos de qualidade, gestão democrática e participação solicitam consciência e ação não somente para inferir na educação socialmente referenciada e em suas estratégias e mecanismos predominantes, mas para consolidar um projeto de sociedade que atua, movimenta a história e movimenta-se com a história.

**Palavras-chave:** Conselho Municipal de Educação. Gestão democrática. Qualidade. Participação. Sorocaba/SP.

### **ABSTRACT**

This study had the goal to analyze the perception of counselors of the Municipal Council of Education of Sorocaba/SP (C.M.E.SO.) about the conception of quality, democratic management and participation, within the framework of the tasks of that collegiate body and the main instruments and strategies used to achieve it. The methodology used focused on the qualitative approach through a half-structured interview. Five counselors were interviewed in previously scheduled sections. The interviews were recorded in audio in a total of 4 (four), and only one respondent did not authorize the recording, in which case we recorded in writing their answers. Then they were transcribed and tabulated. In the perception of the counselors the axes of quality, democratic management and participation ask for awareness and action not only to infer in socially referenced education and in their predominant strategies and mechanisms, but to consolidate a project of society that operates, moves history and moves with history.

**Keywords:** Municipal council of education. Democratic management. Quality. Participation. Sorocaba/SP

### **RESUMEN**

El objetivo de este estudio es analizar la percepción de los consejeros del Consejo Municipal de Educación de Sorocaba/SP (C.M.E.SO.) en relación a la concepción de la calidad, la gestión democrática y la participación, en el marco de las tareas de ese órgano colegiado y los principales instrumentos y estrategias utilizadas para su logro. La metodología utilizada se centró en el enfoque cualitativo a través de entrevistas semiestruturadas. Fueron entrevistados cinco consejeros en secciones previamente programadas. Las entrevistas se registraron en audio en un total de 4 (cuatro), y sólo un encuestado no autorizó la grabación, en cuyo caso a entrevista fue registrada por escrito. Luego, las respuestas fueron transcritas y tabuladas. En la percepción de los consejeros los ejes de calidad, gestión democrática y participación piden conciencia y acción no sólo para inferir en la educación socialmente referenciada y en sus estrategias y mecanismos predominantes, sino para consolidar un proyecto de sociedad que opera, mueve la historia y se mueve con la historia.

**Palabras-clave:** Consejo Municipal de educación. Gestión democrática. Calidad. Participación. Sorocaba/SP.

## Introdução

O presente estudo objetivou analisar a percepção dos conselheiros do Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP (C.M.E.SO.) quanto à concepção de qualidade, gestão democrática e participação, no âmbito das atribuições desse órgão colegiado e os principais instrumentos e estratégias utilizados para a sua consecução. Como observado em Almenara e Silva (2018, p.10-11), o Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP atualmente é composto por 18 membros, conforme segmentos e organização em câmaras<sup>1</sup>. Desse universo participaram efetivamente da pesquisa o universo de 5 (cinco) conselheiros. Os critérios estabelecidos para a seleção dos respondentes, compreenderam as seguintes solicitações: a) Conselheiros que atuam no C.M.E.SO., desde 2015 até 2018; b) Conselheiros que participaram das discussões e encaminhamentos do Plano Municipal de Educação de Sorocaba/SP e c) Conselheiros que reunissem as solicitações em conjunto dos itens **a** e **b**. Desta forma, foram excluídos os que não atenderam os critérios de seleção elencados. Identificou-se, segundo os critérios estabelecidos, 5 (cinco) respondentes, os quais se dispuseram em conceder entrevistas, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e autorização para utilização de suas devolutivas para elaboração do relatório científico. Dentre os cinco participantes, apenas um dos respondentes não autorizou a gravação, mas consentiu no registro escrito e utilização do conteúdo.

As pesquisadoras participaram de uma das reuniões ordinária realizada na sede do Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP, no intuito de solicitar ao seu presidente, na época o Prof. Alexandre da Silva Simões, a autorização para acessar documentos arquivados no conselho (no que tangia as atas de reuniões), assim como a permissão para a realização de entrevistas junto aos membros do Conselho. Neste movimento, foi entregue a “Carta de Apresentação” e o “Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido” da pesquisa, de forma a oficializar o estudo, seguindo os procedimentos éticos em pesquisa com seres humanos, no qual constaram informações e esclarecimentos sobre o objetivo do estudo; sobre os pesquisadores responsáveis (identificação e contatos); os procedimentos, benefícios diretos e indiretos e sobre a garantia do sigilo do respondente. Nesta ocasião realizou-se o agendamento das entrevistas com os 5 membros identificados e que aderiram de forma espontânea para a participação na pesquisa.

Com o intuito de não interferir na rotina dos conselheiros, as entrevistas foram realizadas nos locais indicados por eles (trabalho ou residência), com duração média entre uma hora e meia a duas horas cada uma e de forma individual. Em cada uma das seções, preocupou-se em construir momentos amistosos como estratégia de acolhimento ao entrevistado e como pesquisadoras percebeu-se que os conselheiros se mostraram abertos e tranquilos, com liberdade para responder aos questionamentos contidos no roteiro semiestruturado. As entrevistas foram gravadas em tablet, e posteriormente transcritas na íntegra.

Anterior à aplicação do roteiro semiestruturado das entrevistas, foi elaborado um Roteiro de Caracterização dos Respondentes, com o objetivo de identificar quem eram, qual a sua formação, quem representavam, dentre outros pontos. A coleta de informações nesse formulário mostrou que todos os conselheiros eram trabalhadores na área da educação, com predominância da área das ciências humanas e apenas um da área de exatas e que atuava como diretor de universidade na região, portanto, também na área da educação. Todos relataram ter ensino superior completo, sendo um com o título de doutor, dois com especialização e dois com o mestrado na área de formação. O que os distingue, são os interesses e compromissos que representam, por exemplo, do universo de 5 (cinco) conselheiros, 3 se declararam aposentados, mas continuam atuando em espaços educacionais, além de serem voluntários no C.M.E.SO. e dois estão na ativa. O quadro a seguir detalha o perfil dos respondentes:

---

<sup>1</sup>Ver em Almenara e Silva (2018).

**Quadro 1:** Perfil dos Respondentes

CONSELHEIRO	GÊNERO	IDADE	ESTADO CIVIL	FORMAÇÃO ACADÊMICA	EXPERIÊNCIA NO C.M.E.SO.
R 01	M	43	União Estável	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduação em Engenharia Elétrica</li> <li>• Mestrado e Doutorado na área de Sistemas Digitais</li> </ul>	Desde 2014
R 02	F	58	Casada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduada em Pedagogia</li> <li>• Especialização em Educação: Gestão</li> </ul>	Desde 2015
R 03	F	67	Divorciada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduada em Pedagogia</li> <li>• Especialização em Educação Especial-Deficiência Mental</li> </ul>	Desde 2009
R 04	F	74	Casada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduada em Pedagogia</li> <li>• Especialização em Psicologia Profunda</li> <li>• Mestrado na área de Administração Escolar</li> </ul>	Desde 2014
R 05	F	71	Casada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Graduada em Pedagogia</li> <li>• Especialização em Atendimento Educacional Especializado</li> <li>• Mestranda</li> </ul>	Desde 2007

**Fonte:** Elaborado por Gilsemara Vasques Rodrigues Almenara

O roteiro semiestruturado de entrevista<sup>2</sup> continha ao todo 20 questões, organizadas em quatro eixos, a saber:

- O C.M.E.SO. e a qualidade socialmente referenciada: análise das falas dos respondentes relacionada à sua compreensão sobre qualidade e o papel do C.M.E.SO. em tais encaminhamentos com foco nas questões de 1 a 5 da entrevista;
- Gestão democrática e a participação no C.M.E.SO.: com ênfase nas questões de 6 a 10 da entrevista, realizou-se neste item a análise das falas dos respondentes quanto as iniciativas de participação e exercício propriamente dito da gestão democrática na organização e autonomia do coletivo quanto às deliberações e pautas;
- C.M.E.SO. e os mecanismos de gestão democrática: análise das devolutivas dos respondentes, com ênfase nas questões de 11 a 15 quanto aos meios (mecanismos) criados para a aproximação com o coletivo e;

<sup>2</sup> Vale destacar que anterior à esse momento da pesquisa em Almenara e Silva (2017) foi caracterizado o município de Sorocaba/SP e sua estrutura educacional, posteriormente em Almenara e Silva (2018) contextualizou-se o Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP (C.M.E.SO), sua criação, implementação e anúncio da gestão democrática em documentos oficiais. Essas duas etapas ampliaram o olhar das pesquisadoras, possibilitando intervenções consistentes quando da realização das entrevistas.

- C.M.E.SO. e as estratégias de gestão democrática: análise da organização e processos da gestão democrática com foco nas respostas oferecidas pelos conselheiros nas questões de 15 a 20 da entrevista.

A análise das percepções dos respondentes quanto à concepção de qualidade, gestão democrática e participação no âmbito das atribuições desse órgão colegiado e os principais instrumentos e estratégias utilizados para a sua consecução forneceu elementos para se discutir alguns pontos e problematizar outros, o que levou as pesquisadoras a elencar um quinto eixo derivado do roteiro de entrevistas que foi denominado de “O Conselho Municipal de Educação: solicitações da gestão democrática”. O objetivo dessa seção ou eixo derivado foi o de apreender e colocar em espaço de dialogia, o que e como se requer a gestão democrática, a qualidade, a participação, seus instrumentos e estratégias como elementos de apropriação dos sujeitos que vivenciam a realidade e necessidade social de Sorocaba em busca de uma educação socialmente referenciada.

A seguir apresentam-se os resultados dessa pesquisa. É importante destacar que, esta etapa encerra parte da pesquisa maior iniciada no Grupo de Estudos e Pesquisa Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação (GEPLAGE), intitulada “*Conselhos Municipais de Educação da Região Metropolitana de Sorocaba (RMS): a qualidade socialmente referenciada entre iniciativas exitosas e contextos adversos*” envolvendo 9 municípios, dentre os quais Sorocaba/SP, como sede da RMS. A pesquisa teve a coordenação geral do Prof. Dr. Paulo Gomes Lima do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar-Campus Sorocaba), no âmbito do Departamento de Ciências Humanas e Educação (DCHE).

### **O conselho municipal de educação e a qualidade socialmente referenciada**

A educação socialmente desejada impescinde de ampla discussão, com participação efetiva da sociedade numa conjugação de esforços entre a União, os Estados, o Distrito Federal e Municípios e, conforme o art. 1º do Decreto 6.094/2007 “[...] em regime de colaboração, das famílias e da comunidade, em proveito da melhoria da qualidade da educação básica” (BRASIL, 2007) – portanto, o conceito de educação socialmente referenciada se dá não somente pela via do desenho pedagógico do país, mas de eixos correspondentes aos investimentos, prioridades e urgências que não são apenas políticas em sentido amplo ou politics, mas políticas públicas (public policies), acompanhadas de ampla discussão social. No roteiro semiestruturado de entrevista, nas questões de 1 a 5 destacou-se o tema “qualidade” e “qualidade social”. No discurso dos respondentes a compreensão foi diversa, expressando não raras vezes o apelo ao eixo quantitativo agregado à qualidade e algumas relações da qualidade com o planejamento ou a sua falta também foram enfatizadas. São exemplares desse olhar as falas de R 01 que sintetiza o pensamento dos conselheiros quando foram indagados sobre como é tratada a noção de qualidade e de qualidade social:

*R 01: A questão da qualidade se você perguntar para cada conselheiro, provavelmente terá 18 respostas diferentes do que é qualidade. Como a qualidade é algo subjetivo, tento da minha formação (que é na área de exatas), a gente trabalha sempre com indicadores, eu entendo todos aqueles parâmetros que estão postos, número de alunos por sala, número de alunos por professor, número de estagiários, todos estes dados são indicadores de qualidade e indicadores alguns deles, indiretamente, indicadores de qualidade social [...]*

*R 01:[...]não podemos esperar as crianças pedirem vaga no primeiro ano para descobrir que não tem uma sala de aula, se ta nascendo muita criança na zona X, evidentemente daqui a 3 ou 4 anos terá que ser construída uma escola na zona X. Então isso quer dizer que a análise desses dados é absolutamente fundamental e a minha percepção é de que o poder público no país de uma forma geral, isso não é*

*uma crítica à Sorocaba/SP, mas o Brasil ainda não entendeu como é que ele deve realizar isso.*

Os respondentes destacam a necessidade de gerenciamento dos dados educacionais, a partir das solicitações da realidade e o desenvolvimento de políticas públicas para que a qualidade atinja a todos efetivamente. Oliveira (2011) afirma que cabe ao órgão (C.M.E.) acompanhar as ações educacionais do município, com atenção especificado ao princípio da gestão democrática da educação e seus esforços por um ensino de qualidade, bem como a apresentação de propostas de normas pedagógicas e administrativas para as escolas se, se fizerem necessárias, com os respaldo dos segmentos representados. Oliveira (2011) afirma que na maior parte dos municípios, o C.M.E. é um órgão colegiado, vinculado à Secretaria Municipal de Educação e sua estrutura é inspirada na organização dos Conselhos Estaduais de Educação. Seus representantes são, em geral, indicados pelos gestores locais, oriundos de diversas ocupações, trazendo dessa forma, muitas dificuldades em meio ao planejamento e ação efetiva nas políticas e diretrizes da educação local. Esta concepção é ressaltada pelos respondentes com destaque pra R 03 que afirmou:

*R 03: Fico um pouco preocupada, pois penso que a escola pública pensa mais em projetos efêmeros, projetos experimentais a cada governo, a cada momento político. A cada novo momento político o novo governo desfaz o que o governo anterior fez, cada um traz uma solução mágica. Então eu não vejo planejamento nem do Estado nem do Município, como vou pensar em qualidade social se não planejo para o futuro. Acho muito difícil considerar a escola pública como aquela que apresenta uma qualidade social no seu trabalho.*

Azevedo (2011) esclarece que na condição de um atributo, a qualidade e seus parâmetros integram sempre o sistema de valores que predominam em cada sociedade, o que significa dizer que sofrem variações de acordo com cada momento histórico e, portanto, com as circunstâncias temporais e espaciais. Em consequência, por ser uma construção humana, o conteúdo conferido à qualidade está diretamente vinculado ao projeto de sociedade prevalecente em determinadas conjunturas articulado ao ato de avaliação da qualidade, portanto é necessário que o C.M.E.SO. expresse seu sistema de valores a fim de ampliar caminhos para a qualidade social, refletindo:

*R 04: Bem, qualidade está ligada a avaliação, e nossa preocupação no conselho é muito grande com relação a avaliação da qualidade, então a gente sempre tá pedindo números, tá vendo gráficos, vendo assim a parte objetiva da qualidade das escolas de Sorocaba/SP, esta é uma grande preocupação e é uma grande dificuldade também, porque você entra na fase de procurar saber a qualidade interpretada não simplesmente a um número, mas qualidade em relação a condição social dos alunos que frequentam a escola.[...]*

Durante a entrevista os conselheiros observaram que embora algumas ações tenham sido destacadas como mecanismos e estratégias de gestão democrática na trajetória do conselho, uma discussão sobre a qualidade e por vezes a qualidade social na educação ainda não tinha sido considerada:

*R 03: [...] Em termos de conselho chegamos num ponto muito interessante, pois a gente consegue perceber e realizar algumas exigências que anteriormente não fazíamos, que é a de analisar os projetos de forma que precisamos saber quanto tempo ele vai durar?... qual a finalidade dele?... qual a disponibilidade de recursos humanos?... qual a disponibilidade financeira?... Pensando em termos de Sorocaba/SP, não de uma criança, estamos começando a realizar essa exigência de planejamento. É preciso que o executivo perceba o caminho para qualidade social.*

*R 03: Uma discussão específica sobre qualidade nunca houve, mas a gente observa nas mudanças de comportamento de como é o conselho hoje, existe uma preocupação com a qualidade social, ou seja aquilo que é bom, não pode ser bom*

*só pra um, ter qualidade só pra um de forma subjetiva, as coisas tem que ter qualidade social, pra muita gente, pra uma sociedade, atingindo um grupo.*

O C.M.E.SO. esteve envolvido na elaboração e no planejamento do P.M.E. (Plano Municipal de Educação) em Sorocaba/SP para o período de 2015-2025, correspondente ao que Gadotti (2000, p. 169), destaca como relevante para o exercício da democracia direta, visto ser uma representação social organizada. A fixação de prioridades e metas em conjunto com as representações dos vários segmentos sociais assinala o projeto necessário de educação para o município e pode sinalizar ao executivo o delineamento das expectativas sociais. Neste sentido, as entrevistadoras indagaram acerca do desempenho do C.M.E de Sorocaba/SP na elaboração e planejamento do P.M.E. e qual foi o grau e espaço que a “qualidade” tiveram no documento final, as respostas que seguem explicitam a ação de mobilização do conselho, assim como a preocupação com ações que não fossem partidárias, embora políticas:

*R 02: Acho que foi fundamental, enquanto conselho existe uma preocupação de desenvolver as questões de forma apolítica, que fossem seguidas exatamente as diretrizes previstas no Plano Nacional, Estadual, e como tem representação de todas as modalidades da educação, o conhecimento que cada integrante trouxe foi fundamental para estruturá-lo.*

Embora a explicitação da respondente tenha destacado o termo “apolítico” no contexto da entrevista percebeu-se que a preocupação era com a ação mobilizadora da sociedade, sem empunhar o discurso da iniciativa partidária. Nesse aspecto, como destacou Bordignon (2009), o maior desafio na construção do P.M.E. é o da mobilização para a participação. Por falta de compreensão do significado da participação, por descrença ou por inércia histórica, muitos educadores ainda a consideram mero discurso retórico ou oportunidade de afirmação de interesses corporativos. A participação requer capacidade de colocar-se no lugar do outro e superação de resíduos inconscientes de preconceitos, evidentes na devolutiva:

*R 01: Eu diria que o C.M.E.SO. teve muitos papéis. Teve o papel primeiro de provocar, desencadear a discussão do plano, em alguns momentos teve um papel de tentar formatar essa discussão, isso não é uma tarefa fácil. A formatação eu diria que foi onde tivemos os maiores entraves.*

O processo de planejamento do Plano Municipal de Educação, descrito por Bordignon (2009) ancora-se em três marcos, que não devem representar momentos ou etapas distintos, mas ações articuladas e orientadas pela intencionalidade política da melhoria da qualidade da educação no município, como seguem: Onde estamos? O que queremos? O que fazer? Diante deste caminho destacam-se a fala de dois conselheiros:

*R4: O conselho tomou como uma grande responsabilidade, levou muito a sério, parou um pouco de pautar outros assuntos, nas reuniões 20% era dedicado a assuntos gerais e 80% dedicados ao planejamento do P.M.E., então foi muito bem elaborado, demorou e demandou muito estudo, muitos ajudaram no fornecimento de dados. [...] Tínhamos prazos e Sorocaba/SP deveria fazer e dentro do prazo, foi uma primeira experiência, foi feita uma comissão para lidar com grupos antagonísticos, a presidente nomeou essa comissão e aí foi, o P.M.E. engrenou, a duras penas. Com isso tivemos um grande amadurecimento, inclusive agora com o acompanhamento do Plano, que é bastante incipiente, mas que tem caminhado.*

*R 02: Permeou todas as nossas discussões. Gostaria de pensar mais no conceito de qualidade, mas com certeza a preocupação do conselho foi sempre de fazer o melhor. Enquanto as discussões estavam com a equipe técnica sempre houve a preocupação com a qualidade, nunca senti qualquer interesse partidário, ou para benefício próprio, ou ainda beneficiar uma instituição, isso nas discussões eu não percebi.*

No planejamento do C.M.E.SO. quanto ao P.M.E., percebe-se a preocupação com a sistematização de ações, a partir de indagações: o que temos? O que queremos? Como fazer? Respeito aos prazos para que não se colocasse em risco “benefícios” do governo federal para o município. Outra preocupação que durante o processo gerou certa tensão, foram as questões partidárias, pois não poderiam e nem deveriam ocorrer, o que realmente foi efetivado, segundo relatos de R 03:

*R 03: Eu entendo hoje que se não houvesse a participação bem ativa do conselho, hoje teríamos um outro plano. [...] Foi um momento conturbado, pois o pessoal do executivo estava acostumado a dizer e ser obedecido, e de repente não houve isso, e teve a necessidade de uma revolução dentro do conselho para que as coisas acontecessem. Então foi um momento muito bom, ele era um antes, não que fosse ruim, mas pertencia há outra ideologia, mas a partir do P.M.E. se tornou muito mais coeso, muito mais participativo, com toda a diversidade que existe lá dentro. Pensamos diferente, mas essencialmente, nos respeitamos na diversidade. Não era tão bom antes do P.M.E..*

Na fala dos respondentes a experiência do C.M.E.SO. com o P.M.E. foi um marco, uma experiência democrática intensa e tensa. Destaca-se a intensa mobilização e discussões demandadas, embora algumas temáticas como qualidade estivessem presentes, certamente não foram esgotadas e em relação à qualidade socialmente referenciada, não aconteceu propriamente um debruçamento sobre o seu conceito e abrangência como preocupação do P.M.E.. Bordignon (2009, p.93) diz que o plano (P.M.E.) deve constituir-se em instrumento objetivo de gestão. Deve permitir a programação das ações e estratégias, recursos, atores e processos de gestão para realizar as transformações desejadas, rumo à cidadania que queremos para todos<sup>3</sup>. Na percepção dos conselheiros algumas mudanças na elaboração do P.M.E. expressaram o caminho do princípio orientador da gestão democrática, com destaque para a utilização de estratégias de mobilização e divulgação, além de mecanismos incipientes, porém efetivos de participação que visavam a aproximação da coletividade. Na descrição dos conselheiros, há o reconhecimento de que a Secretaria da Educação possibilitou a organização da equipe técnica e do F.P.M.E.- Fórum Permanente da Educação Municipal, entretanto, é observado pelos respondentes que os registros memoriais e documentais da educação careciam de organização, sistematização e socialização:

*R01: [...] Agora estamos entrando na fase do Fórum, onde eu gostaria que o C.M.E.SO. tentasse corrigir alguns dos pontos, onde entendo que ele poderia ter trabalhado melhor ou de outra forma para o P.M.E.. Eu diria que para o Fórum Municipal de Educação a gente já fez uma discussão muito ampla, antes de propor formato de trabalho, embora já tenhamos a contribuição da comissão paritária, traçando a pré-formatação do Plano, tivemos representantes da escola privada, da prefeitura, do conselho, do legislativo e acho que isso também é aprendizagem em termos de gestão democrática também. Então agora penso que o formato da discussão já sendo gestado por um grupo maior com visões diferentes tende a provocar um número menor de conflitos na discussão que vai seguir, pelo menos quero acreditar nisso.*

*R 02: [...] A impressão que eu tenho, é que precisamos de documentos diversos para tentar chegar numa hipótese, num resultado. Diferente se a gente tivesse isso de forma estruturada, não vejo essa organização na rede municipal que dirá na rede estadual. Não temos um espaço onde tenhamos tudo isso documentado, seja do ensino superior, seja das escolas particulares, do estado ou do município. Hoje não temos isto estruturado num único local que você pudesse ter esse reflexo na*

---

<sup>3</sup>Destaca Bordignon (2009, p. 95) que “Como instrumento de operação do Sistema Municipal de Educação (SME), o P.M.E. estabelece as políticas e diretrizes e define os objetivos e metas educacionais do município para um período decenal”.



*educação de Sorocaba/SP. Você tem que buscar em diversos pontos, alguma coisa que poderia ser dentro de um site, por exemplo, da Secretaria da Educação[...]*

A falta de dados em um único espaço de consulta, conforme observado pelos conselheiros é um impeditivo para que o acompanhamento do F.P.M.E. ocorresse com precisão e qualidade. A proposta da equipe técnica de constituição do Fórum é a de construir, com um trabalho compartilhado entre redes, um banco de dados da cidade, onde qualquer município tenha acesso a dados tais como: número de crianças atendidas na educação infantil, escolas que possuem acessibilidade, quantas escolas possuem PPP (Projeto Político Pedagógico) em andamento etc.

*R 03: Como tudo na educação, muito devagar, mas as coisas estão acontecendo. A Secretaria da Educação se preocupou em realizar o que a lei exige, que é a realização do Fórum, que espero seja representado por vários segmentos, garantindo boa educação para Sorocaba/SP, pois esta cidade merece. Com possibilidades de melhorar, o P.M.E. foi um processo novo, neste momento temos mais maturidade. Constituir a comissão organizadora, de forma democrática já é um ganho muito grande, e é uma responsabilidade muito grande para quem está lá. Pois determinarão como funcionará o Fórum, porém tivemos pouca procura. Tivemos crítica na elaboração do P.M.E., quanto a falta de divulgação, agora tivemos cuidado e mesmo assim a procura foi baixa. Participação é algo que o brasileiro tem que aprender.*

*R 05: O C.M.E.SO. já iniciou, obedecendo a legislação pertinente, os trabalhos para o acompanhamento do alcance das metas estabelecidas no P.M.E.. Hoje acompanhando o relatório do INEP- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais- e de acordo com informações que nos chegam da rede de ensino, já podemos sentir que muitas metas do P.M.E. estão estagnadas ou chegaram a regredir nos últimos anos. Estamos em fase de construção do Fórum de Educação.*

Observou-se de maneira geral que os conselheiros destacavam a constituição do Fórum Permanente Municipal de Educação, como espaço necessário para aprimoramento do P.M.E., além de condições materiais e de socialização de informações como a construção de um espaço informatizado com dados da educação do município, o que traria a qualificação do debate e o refinamento do acompanhamento das metas mecanismos e estratégias de gestão democrática por uma educação que busca a qualidade social.

## **Gestão democrática e a participação no conselho municipal de educação**

A Constituição Federal de 1988, determina que o ensino público seja ministrado com base em alguns princípios, dentre eles, a gestão democrática do ensino público, na forma da lei. Os conselhos municipais de educação frente a esta determinação necessitam realizar a aproximação entre a sociedade e gestores da educação, de forma a facilitar e promover espaços de ouvir, de manifestar-se de forma organizada e objetiva, pois segundo Lima e Alca (2010, p. 18), “[...] a gestão democrática é uma construção, nada fácil, mas responsabilidade de todos e de cada um para a formação de um cidadão mais atuante na sociedade [...], coerente e autônomo em suas decisões para o exercício da cidadania”. Os conselheiros relataram que a participação ainda ocorre de forma incipiente, mas que alguns passos estão acontecendo no sentido de maior conscientização nesse quadro. No bloco de perguntas da entrevista (questões 6 até a 10), este assunto é debatido, vindo à tona a gestão democrática como princípio comum que deve orientar a mobilização social no referendado da educação que socialmente se espera. São exemplares as respostas de:

*R 01: Olha, eu diria assim, a gestão democrática aqui no Brasil, ela tá caminhando ainda, está longe do lugar onde deveria estar, eu acho que o conselho tem colocado algumas ações nesse sentido, por exemplo: a gente estabeleceu desde o ano*



*passado que em toda reunião a gente pode receber membros da comunidade, isso é uma coisa que não acontecia antes. As reuniões do conselho tinham uma pauta, não era divulgada, e isso é um impeditivo a participação popular, então agora a gente tem mecanismo para que qualquer pessoa ou qualquer município pode aparecer no começo da reunião e fazer uso da palavra e colocar um tema, um ponto de vista, qualquer coisa que seja para os conselheiros, aquilo não necessariamente vira um item de pauta, porque a pauta tem que ser vencida, mas na medida do interesse dos conselheiros ou por manifestação de qualquer um deles pode virar um item de pauta para a próxima reunião ou até pode ocorrer uma breve discussão ali.*

Alguns mecanismos de gestão democrática são enumerados pelo respondente 01, demonstrando a preocupação do C.M.E.SO. com esta forma de atuar, esclarecendo que ainda em fase inicial e de ajustes, auxiliam no esforço para adequação e efetivação da qualidade e da diversidade da participação:

*R 01: O estabelecimento de eleições por meio de edital, processo eleitoral realizado sempre que possível por meio digital, melhoria da comunicação do C.M.E.SO. com a população, também contribui com a gestão democrática, a construção de boletins informativos, de material que a gente possa divulgar pautas pra divulgar para a comunidade, estamos tentando ter pernas para manter tudo isto. Nós temos processos de palestras e debates a respeito de tópicos, a gente quer a participação das pessoas porque as câmaras do conselho são muito pequenas, o sentido de câmara pra gente é uma coisa muito mais ampla então precisamos envolver a comunidade toda no debate. Eu até penso que algum tipo de parcerias entre as câmaras do conselho, se é que vamos ter câmaras no Fórum, essa parceria seria importante para ter discussões casadas sobre o tema.*

A gestão democrática no âmbito C.M.E.SO., conforme os conselheiros, ainda carece de entendimento, discussão e encaminhamentos, entretanto declaram que tal princípio deve expressar a força da sociedade organizada:

*R 03: Justamente a gestão democrática é que passou a fazer parte da nossa vida após o P.M.E.. O que é gestão democrática? É permitir que todos possam participar de uma mesma discussão, você tem a capacidade de ouvir várias correntes dentro de um mesmo assunto. Essa foi a principal mudança no conselho.*

Percebe-se na fala dos respondentes que os processos e ações do C.M.E.SO. ocorrem com uma proposta democrática, ainda que incipiente, e sinalizam que ações como abertura de espaço para a participação da comunidade durante as reuniões e ampliação da comunicação por meio do site institucional, são estratégias necessárias de gestão democrática, visto se entender o conselho como "elo com a comunidade":

*R 02: Sem dúvida os conselheiros têm contribuído para isso. A aproximação com a comunidade, porque quando se fala em gestão democrática, na minha concepção não existe democracia quando não se envolve todos os envolvidos. A gestão democrática pode ser muito mais fácil quando é um grupo pequeno de pessoas, como é o número de membros do conselho (18), mas só se torna realmente democrática quando se ouve o outro. Penso que estamos num momento muito especial dentro do conselho, conseguindo exercer esse papel de conselheiros, pensando no todo, pois somos o elo com a comunidade.*

Os conselhos efetivam sua razão de ser na medida em que ouvem os cidadãos que necessitam atuar nas tomadas de decisão e elaboração das políticas públicas, são novos mecanismos participativos, explica Gohn (2002), incluídos na governança local se baseiam no engajamento popular como um recurso produtivo central: a participação dos cidadãos provê informações e diagnósticos sobre os problemas públicos, geram conhecimentos e subsídios à elaboração de estratégias de resolução dos

problemas e conflitos envolvidos. Questionados a respeito da participação da comunidade sorocabana no C.M.E.SO. os respondentes se posicionaram:

*R 01: Ruim, bem aquém do que eu gostaria. Existe uma coisa que é a credibilidade, com o passar do tempo as pessoas ficarão sabendo que podem procurar o C.M.E.SO., que o conselho está envolvido nos debates importantes, aí começa a ter um entendimento por parte da comunidade de que o conselho é um canal a ser explorado.*

*R 03: Ruim, na nossa pauta existe a palavra da comunidade, mas temos pouca participação, e com assuntos bastante particulares. Um viés ainda bastante corporativo. Aos poucos vamos caminhando para uma visão social do problema. Pensar o que seria bom para a população de Sorocaba/SP.*

A participação da comunidade na organização, composição e delimitação de pautas referentes à educação municipal inferem na definição, normatização e controle dos assuntos educacionais. (PEREIRA e OLIVEIRA, 2011 p.662). Considerando os segmentos representativos do C.M.E.SO. foi perguntado aos conselheiros se a participação ocorre de forma satisfatória quanto ao empenho do colegiado. Obteve-se como respostas:

*R 01: Já tivemos algumas discussões sobre ter as reuniões das câmaras abertas, no site ou com outros mecanismos, colocar as pautas com antecedência para que a população se aproprie. O que a gente esbarra algumas vezes é a falta de pernas do conselho, de um ano pra cá a gente conseguiu, fazer muita coisa, e a Laurita também fez muita coisa na gestão dela. Gostaríamos de fazer bem mais do que estamos fazendo, mas sabemos que os conselheiros precisariam de mais tempo, são pessoas atarefadas, o trabalho é voluntário, trabalham muito, muitas horas por semana, mesmo assim para implantar ações novas, tirar qualquer coisa do papel consome as pessoas.*

*R 04: Está média, poderia ser melhor, tivemos participações muito boas, mas ainda pessoas que buscam soluções para problemas pontuais e não tão amplos, mas é bom começo. Por exemplo, a comunidade do Maylasky que nos procurou, pois mexeu muito com a comunidade a possibilidade de encerramento das atividades no prédio. Tivemos bom resultado, mas a participação deveria ser melhor. A participação deveria ser maior, quando muitas pessoas falam que irão até lá, algumas vezes mudamos o local da reunião para poder atender, temos a faculdade da UNESP, a câmara, o Getúlio Vargas, etc.*

A representação social em sua totalidade nem sempre ocorre, centralizando o poder nas mãos de poucos, dificultando o caráter democrático do C.M.E. E quando perguntados a respeito de alguma ação necessária e urgente para ampliar a gestão democrática, uma das respostas nos trouxe o seguinte parecer:

*R 03: Só vejo um caminho, é fazer a criança desde a educação infantil participar das decisões. Todos sabem o que realmente necessitam e precisam exercitar essa participação. Nós ainda temos a escola que diz: sente-se, a criança diz: não quero sentar e o adulto reforça, "eu disse pra você sentar", ao invés de exercitar os posicionamentos. A gente não tem exercício de participação. [...]*

A proposta do respondente 03 dimensiona a necessidade de um processo de participação que não se dá apenas no cumprimento de disposições burocráticas ou legais no campo das políticas, mas nascem das concepções de cultura, educação e sociedade. A necessidade de se exercitar a participação desde a mais tenra idade pode, segundo a respondente, transformar e tornar os processos participativos mais comuns.

## O conselho municipal de educação e instrumentos de gestão democrática

Entende-se por mecanismos de participação os meios criados para a aproximação com o coletivo. Bobbio (2000), nesse sentido, esclarece que, a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora e avaliadora, além, é claro, de decisória sobre os rumos da vida política e social das instituições escolares e da sociedade. Mas esta participação só será de fato efetiva quando as pessoas que são chamadas a participar assumirem e terem condições adequadas para tal. A necessidade da descentralização da administração do Estado, caminha ao lado dos avanços da autonomia dos municípios para gerenciar suas realidades locais, a autonomia do conselho de educação nos municípios depende de fatores e características da política local, como o grau influência do poder executivo neste colegiado, que reflete diretamente em como o conselho garante o atendimento das demandas da sociedade e seus encaminhamentos de forma democrática, o grau de mobilização, participação efetiva e poder de negociação concernentes às pautas demandadas pela sociedade com respeito à educação e suas políticas públicas, dentre outros.

Teixeira (2001) trata a questão da descentralização explicitando que, com a redução do papel do Estado imposta pela política de privatização e descentralização, algumas das atribuições são assumidas também pelo poder local. Este, muitas vezes, não dispõe de recursos humanos e financeiros, o que agrava a situação de miséria e exclusão da população em suas demandas. Quando a participação na vida social, objeto da constituição e das leis e diretrizes educacionais no Brasil, é proposta de cima para baixo, torna-se encapsulada pelo formalismo, não cumprindo possivelmente a concepção e ações necessárias de suas finalidades. Os espaços de participação precisam sim ser previstos, entretanto, a sua legitimação somente se efetiva com o comprometimento dos cidadãos, ainda que representados por segmentos. Evidência percebida desse olhar preocupação foi sentida na fala de R 01:

*R 01: Entendo que a pressão é natural, todos que chegam até lá exercem uma pressão, a riqueza do conselho está em conseguir dialogar com todas as partes. Um exemplo foi a questão do prédio do Maylasky. Os pais nos procuraram, intermediamos o contato entre eles e a secretária da Educação e o conselho participou desta questão. Algumas semanas atrás tivemos a presença do sindicato, outras presenças trazendo a demanda da atuação dos estagiários na rede. Então sim há pressões, mas faz parte.*

Acerca dos conselhos como instrumento do exercício da democracia, Gohn (2002) comenta que é um tema da agenda de propostas para a gestão pública, tanto entre os setores liberais como entre os da esquerda. A diferença é que eles são pensados como instrumentos ou mecanismos de colaboração pelos liberais e como vias ou possibilidades de mudanças sociais no sentido de democratização das relações de poder, pela esquerda. A este respeito os conselheiros do C.M.E.SO. destacam a sua percepção sobre o poder local:

*R 01: Quero deixar claro que pressão direta nunca, mas os membros que participam diretamente da administração acabam sofrendo alguma influência, acaba sendo constrangedor. Eu diria que neste momento, isso não trouxe nenhum prejuízo as decisões do C.M.E.SO..*

*R 03: A pressão sempre existe, pois se existem ideias diferentes, cada um quer colocar suas ideias. Eu tenho o privilégio de não ter vínculo nenhum com órgãos públicos e nem com partidos. Tenho uma condição confortável, não tenho que prestar conta de minhas ideias. Mas acredito que existe essa pressão. E te digo que gostaria que minha categoria me pressionasse mais, coisa que não sinto. Alguns elementos do conselho se sentem pressionados, principalmente os que trabalham na Secretaria da Educação.*

*R 05: Trabalho conjunto C.M.E.SO./Comunidade, sem politicagem.*

Existe na fala dos respondentes uma nítida preocupação em desenvolver as ações do conselho com autonomia, trabalhar de forma pouco susceptível a interferências por parte do poder executivo, mas percebe-se notável influência, ou até mesmo em alguns casos, uma indiferença do poder executivo com relação às posturas do conselho. Em contrapartida o conselho tem se posicionado de forma direta em algumas ações da Secretaria da Educação conforme a fala do respondente 01, a seguir:

*R 01: [...] O que tenho visto muito são ações de governo e não de Estado, por exemplo: vamos fazer Sabe tudo, dinheiro investimento e depois morre o projeto. A gente vê falta de metodologia de planejamento para as ações. Uma das ações mais fortes do C.M.E.SO. foi estabelecer a forma que a Secretaria tem que nos apresentar o projeto para a análise dos conselheiros. A secretaria terá que dizer quanto vai investir, até quando, que tipo de formação vai realizar etc. Isso trará transparência para as pessoas e população de forma geral. [...]*

Nestas colocações o conselheiro expressa as formas de acompanhamento das ações do Executivo local, muitas vezes distanciadas do diálogo e interações com as representações legitimamente constituídas. Essa lacuna certamente precisa ser repensada e esforços construídos no sentido de se entender que, o C.M.E. não é um poder paralelo, é um canal de legitimação social que quer uma educação que transforme pessoas, conferindo-lhes o que de direito de lhes cabe, a dignidade da cidadania e de construir o movimento da história e com a história do seu município, da educação desejada – o possível para o hoje, o projetado para as gerações futuras.

### **O conselho municipal de educação e estratégias de gestão democrática**

Silva (2013) enfatiza que os C.M.E.s devem conhecer, acompanhar e fortalecer os instrumentos e os processos de gestão democrática existentes no município, arguindo sobre a forma como são estruturados pelo Poder Executivo. De que maneira isso ocorre é sempre um desafio, visto o grau de dialogicidade muitas vezes existir de maneira fragmentada ou não existir. No bloco das questões de 15 a 20 emblemática é a devolutiva de R 01:

*R 01: Eu não faço parte do quadro municipal, então a visão que eu tenho, é a visão de alguém que tá de fora, portanto, ela facilita a erros, é aquilo que eu enxergo e posso não estar enxergando, mas até onde eu enxergo eu não vejo esse diálogo acontecendo, eu vejo que as escolas tem lá suas associações, os conselhos, mas não observo que as demandas cheguem até o poder executivo.*

Evidencia-se no discurso acima tênues formas de estratégias de gestão democrática, pois por vezes até ocorrem iniciativas quanto ao consenso de pautas, mas não caminham para a discussão, proposição e enfrentamento com o poder público, o que pode emperrar a relação de avanços nas políticas públicas. Os respondentes concordam que estratégias e instrumentos são necessários para se resolver esse “gargalo”, com destaque para:

*R 01: É algo que estamos tentando fazer. O histórico do C.M.E.SO., até pouco tempo atrás, era de receber pautas do executivo, e devolver a resposta da pergunta que foi formulada, e eu to entendendo que o conselho está migrando para um outro lado, com uma forma de atuação que é mais ampla do que isso, o próprio conselho propor pautas para o executivo, entendo que essa é a atuação que deve ocorrer no conselho. Nós ainda não estamos conseguindo fazer isso por falta de verbas e de bom relacionamento com a base. Se a gente tiver, por exemplo, reunião de câmaras onde um número significativo de pessoas, ai consigo ter pautas que venham de baixo pra cima e não de cima para baixo no conselho, importante que essas pautas subam, o que não acontece hoje, porque a população não vê ainda o conselho como esse canal, e o pequeno número de pessoas que se dispõe aos enfrentamentos e às*

*reivindicações. Essa é uma grande preocupação, fazer as pautas subirem. Uma coisa que funciona muito bem no conselho é o respeito entre os membros, mesmo com diferenças pessoais. Colocamos uma dinâmica de discutir temas e então votar e definir.*

Nota-se pelas respostas acima um olhar dos conselheiros para ações que invertem a ordem das demandas. Atendem-se as questões burocráticas e cartoriais, porém destaca-se na fala de R 01, a necessidade de ouvir as bases e “[...] o próprio conselho propor pautas para o executivo”, ou seja, estabelecer pautas de “baixo para cima”. Fernandes (2007, p.939), diz que assegurar condições políticas e de gestão para o envolvimento e a participação da sociedade civil na formulação, implementação das ações e programas de universalização da educação básica, bem como a melhoria da educação nos diferentes níveis e modalidades, é tarefa que os poderes públicos não podem e não devem se furtar. A esse respeito R 04 e R 05 se posicionam:

*R 04: Não estamos dando conta de uma atuação mais legalista. Dar um parecer, ou realizar uma deliberação, estamos neste processo, somos muito cuidadosos, mas estamos caminhando para esse avanço, mas a legislação requer muito estudo e precisamos ter mais pernas. Por isso acredito que o Fórum vai ser ótimo.*

*R 05: Ainda é baixa, sinto certo grau de dificuldades na comunicação e relacionamento C.M.E./ SEDU (Secretaria da Educação).*

Uma forma de avançar nesta participação pode ocorrer com o Fórum Permanente Municipal de Educação (FP.M.E.), que é hoje uma estratégia, uma forma de buscar caminhos para a democratização da educação em Sorocaba/SP, e o que poderá, se conduzido por um esforço de gestão democrática, ampliar formas para que vários outros mecanismos ou meios de participação criados para a aproximação com o coletivo se consolidem. Todo este movimento cria a possibilidade de ações mais articuladas das organizações e define as bases das esferas de decisão do poder, onde o coletivo social não é mais um segmento, mas construtor de rotas, também mediador e constituidor de solicitações que expressam as expectativas do “todos” ou totalidade social, ainda que por representação. (TEIXEIRA, 2004, p.702).

### **O conselho municipal de educação: solicitações da gestão democrática**

O Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP (C.M.E.SO.), durante todo o tempo de realização desta pesquisa esteve aberto para expor suas ações, fossem coerentes ou nem tanto. Cury (2000, p.173) define que a gestão democrática da educação ao mesmo tempo é transparência e impessoalidade, autonomia e trabalho coletivo, representatividade e competência. Esse espaço é sempre de e em construção, como observar-se-á a seguir. Indagados sobre suas opiniões e propostas para que o município avance na luta pela garantia à qualidade socialmente referenciada a partir da articulação entre o C.M.E., a população e o poder local, os conselheiros como um todo destacaram a importância de se colocar em pauta a sociedade que se quer projetada e planejada, neste caso, R 01 expressou:

*R 01: Eu só vejo um caminho para isso, que é planejamento a longo prazo, é difícil dizer isso, porque é contrária a cultura do brasileiro. Ou a gente começa a pressionar o poder público para ter menos ações de governo e mais ações de Estado, e começa a documentar, dar publicidade, ceder quando se provar que é impossível do ponto de vista da gestão, ou a gente faz isso por um período grande. Não vejo ação de curto prazo pra isso ocorrer. A educação tem que estar a parte dos interesses políticos do prefeito.*

Silva (2013), afirma que quando a participação do conselho é desenvolvida no sentido de questionar as contradições da atual realidade educacional para transformá-las, adquirem papel

importante como órgãos do Estado na definição das políticas públicas voltadas para uma educação democrática de qualidade.

*R 02: O conselho sair do local e ir até a população. Será efetivo quando a comunidade perceber que sentimos o que eles sentem. Esta postura dará argumentos suficientes para dar continuidade a qualquer prosseguimento. Não é algo que alguém falou, você foi e viu, isto trará argumentos fortes para que o conselho chegue até o poder público com postura mais concreta.*

A função normativa do conselho busca atingir objetivos específicos da realidade local, assim o respondente 02 destaca a importância da contextualização, ou seja, o conselho buscar conhecer e encaminhar as situações da educação, observando-as de perto:

*R 03: Eu considero que estamos no caminho certo, mas iniciando. Ouvir a população, exercer a representatividade, levar as questões com clareza ao poder público. Pra isso criamos o site, a palavra aberta nas reuniões, reivindicar e falar diretamente com os conselheiros para trocar ideia. Conselho e população devem estar fortalecidos para levar as demandas. Se a gente vai conseguir não sei, mas já colocamos o pé na estrada. Temos responsabilidade com a população, e com importância de levar os anseios para o executivo.*

Na citação acima o conselheiro entrevistado relata a necessidade de quebrar a perpetuação de práticas alienantes. O C.M.E.SO. começa a ampliar o ouvir e a exercer a representatividade com a responsabilidade de levar as questões ao poder público com clareza, segundo ele. Numa perspectiva correlacionada R 04 e R 05 concordam e acrescentam que para que a participação política que realmente avance alguns mecanismos e estratégias criados devem se consolidar:

*R 04: Acho que a primeira coisa importante é a pesquisa, se tivéssemos condições para que cada membro do conselho pudesse realmente sair a campo e ampliar seus conhecimentos seria muito relevante, assim como a comunicação também deve ser ampliada e melhorada. O papel do conselho é ter uma visão a frente, uma super visão, digamos assim, antecipadamente o conselho deveria prever algumas situações. Isto melhoraria a qualidade social. Pra você analisar uma escola, olhasse para suas características, mas conhecer a comunidade traria um diagnóstico mais real, mais*

*concreto, temos que levar em conta a representação social, mas temos pouco tempo para estudo, mas por exemplo a obra de Moscovici seria um elemento importante para estudo, francês especialista no assunto. Temos em Sorocaba/SP pessoas especialistas que tratam desse assunto e que poderiam nos subsidiar, como: Marcos Reigota, que discute muito a questão da qualidade para todos. Enfim, mais estudo nos ajudaria bastante.*

*R 05: Que cada segmento entenda que não pode existir qualidade social na articulação entre C.M.E., a população e o poder local, no caso a Secretaria da Educação enquanto estes segmentos não objetivarem o mesmo fim, deixando de lado a busca pelo poder.*

As opiniões dos conselheiros nos relatos acima evidenciam a necessidade de uma atuação mais participativa por meio de estratégias de planejamento da educação, bem como mecanismos que ampliem a aproximação com a comunidade, por exemplo: conhecer mais a fundo as demandas educacionais e a realidade das escolas, de forma que o conselho tenha ações concretas e necessárias, “[...] não é algo que alguém falou, você foi e viu, isto trará argumentos fortes para que o conselho chegue até o poder público com postura mais concreta” (R 05). Para Ruas (2009), os conselhos são:

[...] espaços de formação das vontades e da opinião, são também mecanismos de ação, que inserem na agenda governamental as demandas e os temas de interesse público, para que sejam absorvidos, articulados politicamente e implantados sob a forma de políticas públicas. (RUAS, 2009 p.50)

Na pesquisa documental realizada com as Atas do C.M.E.SO., é importante salientar que desde sua criação, o conselho conta com os registros de todas as reuniões em seu acervo. Ponto forte do Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP é a constância de suas reuniões, situação que levou o C.M.E.SO. a comemorar neste ano de 2018 a sua 500ª reunião. Nas Atas do período de 2006 a 2016, algumas ações evidenciaram estratégias e mecanismos de gestão democrática, que em maior ou menor grau tem compassado os “saberes” e “fazeres” do C.M.E.SO., ainda que de forma ensaística. Vê-se nas atas que existem registros de formações e capacitação dos conselheiros, mas em momentos raros de formação, ou seja, parece não haver uma preocupação mais incisiva sobre esta pauta. Se se quer um conselho que atue de forma a representar efetivamente a população Sorocaba, tal espaço não deveria ser minorizado, em detrimento da constituição e apropriação das expectativas sociais.

Nesse sentido, o C.M.E.SO. durante esses anos desenvolveu estudos sobre as questões apresentadas com o intuito de uma educação de qualidade, porém poucos são os momentos de formação para todos os conselheiros, nota-se nos registros que algumas formações esporádicas foram oferecidas para alguns conselheiros, sendo insuficiente o incentivo aos estudos mais aprofundados das questões desenvolvidas em seu interior. Constata-se também que durante a Conferência Nacional de Educação (CONAE, 2010), que foi acolhida em Sorocaba/SP, não houve nenhum envolvimento do C.M.E.SO., apenas a Secretaria da Educação organizou e planejou o movimento. Ações de adequação da legislação nacional ocorrem com certa regularidade em âmbito desse colegiado para a implementação de políticas públicas da educação, como no caso do ensino fundamental de 9 anos e a elaboração das referências para o primeiro concurso aberto da rede municipal para todos os cargos do suporte pedagógico, e outras demandas.

Em 2014, com a solicitação do Secretário da Educação (José Simões de Almeida Júnior), o C.M.E.SO. iniciou-se o planejamento e elaboração do P.M.E., movimento que abarcou muitos mecanismos e estratégias de gestão democrática, lembrado por todos os conselheiros entrevistados como marco de uma mudança mais profunda nas formas de conduzir os processos do C.M.E.SO.. A partir dos impasses vividos durante a elaboração do P.M.E., ações como: maior divulgação das iniciativas do C.M.E.SO. por meio do site, eleições eletrônicas, espaço para a comunidade nas reuniões, e outras já descritas, são iniciadas com maior engajamento. Em sua composição há uma paridade numérica entre representantes da sociedade civil e do poder executivo local, porém segmentos como, por exemplo, dos pais de alunos, dos próprios alunos, e outros da sociedade civil organizada (conselhos, sindicatos etc.) estão ausentes, e poderiam contribuir de forma a ampliar o debate e a participação.

No que diz respeito as funções do C.M.E.SO., principalmente na pesquisa realizada nas Atas, verifica-se que as discussões em torno de assuntos educacionais importantes ocorrem em espaços das reuniões quinzenais, os conselheiros atuam nas respectivas câmaras, compartilhando posteriormente com todos os membros pautas e deliberações, porém, a participação ampliada da sociedade nessas câmaras não ocorreu. Batista (2010), diz que a ideia de democracia social, o compartilhamento do poder e do saber em todos os espaços de inserção social, é fundamental para romper com uma concepção restrita de democracia. A participação em redes de gestão democrática de políticas públicas qualifica os atores a atuarem democraticamente em todos os espaços de construção de práticas sociais. Observando as falas dos respondentes percebeu-se que todos estavam envolvidos e comprometidos em atender os interesses de seus pares, assim como os da sociedade, mas na fala de todos ficou evidente que eram muitas as situações para serem atendidas e nem sempre todas eram contempladas, sobretudo pela necessidade de se planejar melhor e de forma mais consistente tais desafios.

A busca pela melhoria da qualidade da educação exige medidas, requer ações que possam reverter a situação de baixa qualidade da aprendizagem na educação básica, o que pressupõe, por um lado,



identificar os condicionantes da política de gestão e, por outro, refletir sobre a construção de estratégias/mecanismos que estruturam uma gestão democrática afim de que para além da qualidade, proponha-se uma qualidade social. No esforço desse caminho percebeu-se que o C.M.E.SO. tem construído alguns instrumentos, desenhado estratégias para a consecução da gestão democrática, mas ainda assim são patentes os enfrentamentos advindos do conflito de interesses social, do poder e demandas por canais de legitimação dos canais e força do coletivo, como poder-se-á observar a seguir.

**Quadro 2:** Mecanismos e estratégias indutoras de gestão democrática do C.M.E.SO.

MECANISMOS	ESTRATÉGIAS	ENFRENTAMENTOS
Reuniões sistematizadas	Estudo nas Câmaras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracias</li> <li>• Ausência de pessoal para apoio</li> <li>• Ausência de apoio das instituições de ensino.</li> <li>• Influência do poder público</li> <li>• Divulgação de ações ainda incipientes</li> <li>• Desconhecimento por parte de muitos membros da Secretaria da Educação das atribuições e funções do C.M.E.SO..</li> <li>• Ausência de apoio para trabalhos complementares (alimentar site, organizar documentos etc.)</li> <li>• Mudanças do Poder Executivo</li> <li>• Ausência de Planejamento das propostas educacionais pelo poder público local.</li> <li>• Ausência de financiamento para formação de conselheiros.</li> <li>• Ausência de membros da sociedade civil organizada entre os conselheiros.</li> </ul>
Site de domínio próprio do C.M.E.SO.	Programa de Debate (periódicos abertos para todos)	
Organização de banco de dados educacionais	Debates de temas Educacionais.	
Emitir pareceres sobre assuntos pedagógicos e legais	Socializar discussões das câmaras para todos os conselheiros	
Palavra Aberta	Abrir espaço para a sociedade em todas as reuniões - C.M.E.SO.	
Eleição informatizada	Ampliar formas de participação	
Boletins Informativos	Divulgar Pautas	
Registros	Avaliação de Projetos com a participação do colegiado	
Arquivo de Documentos e Atas desde a criação do C.M.E.SO..	Analisar futuros projetos a serem implantados pela Secretaria de Educação.	
Agenda disponível	Disponibilização e conhecimento de todo o público acerca das ações do C.M.E.SO. no site.	
Pauta disponível	Divulgar assuntos discutidos no site, a fim de ampliar os conhecimentos da população a respeito das funções do colegiado.	
Dados educacionais do município em um só banco de dados	Ampliar acesso da população no acompanhamento das ações do município quanto a educação.	

**Fonte:** Elaborado por Gilsemara Almenara Rodrigues Vasquez

Os conselheiros sentem o conselho como um canal de gestão democrática da educação no município e órgão que possibilitará a reflexão e implementação de uma qualidade da educação com olhar voltado para as desigualdades municipais/locais socioeconômicas e culturais, porém, destacaram como vulnerável a falta de tempo como objeto de obstáculo à sua dedicação às atividades do órgão, visto acumularem outras funções e no tempo de atuação as questões burocráticas de rotina ainda absorvem bom tempo do colegiado. Outro fator observado como obstáculo ou enfrentamento é o desconhecimento por parte dos componentes da Secretaria da Educação acerca da importância dos processos que ocorrem no interior do C.M.E.SO., esse desconhecimento/desinteresse acarreta, por vezes, ruídos de comunicação, ou seja, uma comunicação de percepções falhas, e oferece prejuízos para a gestão da educação. Outros fatores importantes são listados no quadro (2), como a participação prejudicada da sociedade civil na composição do C.M.E.SO.

Pelos mecanismos identificados no quadro 2, o conselho direciona caminhos para ampliar a participação e a legitimidade de suas propostas. Reuniões periódicas, sistematizadas se constituem como espaços para reflexões sobre as temáticas educacionais do município, que solicitam atenção. O site contendo

pautas, Atas, Regimento, assim como as regulamentações, amplia as possibilidades de conhecimento pela sociedade, assim como a organização de um único banco de dados educacionais, contendo informações de todas as redes (particular, estadual e municipal), contribuem para que a população acompanhe as políticas públicas pertinentes ou excessivas. As estratégias para a ampliação da participação ainda aparecem tímidas no cenário de uma cidade como Sorocaba, percebe-se a busca pela ampliação e formação para a participação, por meio das divulgações do site do C.M.E.SO., chamadas para debates, mas, destaca-se que é ainda necessário que a população precisa esteja informada sobre as diversas pautas, interesses e intervenções das instâncias de poder (executivo, legislativo e judiciário) e com esta consciência contribuir com o controle social da coisa pública.

O princípio da gestão democrática não deve ser entendido apenas como prática participativa e descentralização do poder, mas como radicalização da democracia, como uma estratégia de superação do autoritarismo, do patrimonialismo, do individualismo e as desigualdades sociais. Desigualdades educacionais produzem desigualdades sociais. (GADOTTI, 2014, p.7)

Compreende-se, por fim que, o Conselho Municipal de Educação de Sorocaba (C.M.E.SO.) apresenta forte potencial de um espaço de interlocução democrática, visto as iniciativas identificadas no decorrer desse trabalho e que, neste sentido, se evidenciam por meio dos mecanismos e estratégias planejados pelos colegiados. Porém, sabe-se, é necessário avançar para que tal atuação seja efetiva tanto na proposições e elaboração das políticas educacionais do município, quanto no acompanhamento de demandas sociais e prioridades que representem a educação que o município de Sorocaba/SP tem por socialmente referenciada.

### **Considerações finais**

O presente artigo teve o intuito de analisar os principais mecanismos e estratégias que orientam o trabalho do Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP (C.M.E.SO.) na percepção dos respondentes, nomeadamente 5 conselheiros, com foco no período de 2006 a 2016, uma vez que a legislação educacional define a gestão democrática como um princípio que deve embasar a educação nacional e construir esforços para a consolidação da qualidade socialmente referenciada. A pesquisa qualitativa contou com entrevistas, análise de documentos e levantamento bibliográfico. Ao longo dos anos pesquisados, observou-se que, embora o C.M.E.SO. tenha trabalhado, como propósito anunciado, na perspectiva da gestão democrática e com olhares para a qualidade da educação, nem sempre estes objetivos alcançaram sua totalidade, até mesmo pela compreensão parcial da dimensão desse princípio orientador.

Cury (2006, p.65) nos lembra que é sobretudo na consciência de guardião de direitos que o Conselho se articulará com as Secretarias de Educação, com os Conselhos Tutelares, com o Ministério Público e com outras instâncias de defesa dos direitos, além de seus homólogos municipais e estaduais e com o Conselho Nacional de Educação para efetivação de suas finalidades. Percebe-se movimentos de articulação e propostas de defesa dos direitos por uma educação de qualidade nos registros das Atas do C.M.E.SO., e na fala dos respondentes, esse caminho como um rumo que é fortalecido após a elaboração do Plano Municipal de Educação (P.M.E.) 2015, no entanto, ainda recente e incipiente, mas que avança de forma lenta.

Tendo em vista a ideia de gestão democrática e da qualidade que se busca para a educação do município que permeou o texto, percebe-se ao longo da análise dos documentos e dos resultados das entrevistas a postura crítica dos conselheiros e suas reflexões sobre as possibilidades e limites vivenciados no interior do C.M.E.SO., bem como as tensões entre as representatividades, o diálogo ou sua ausência com o executivo e parâmetros a serem construídos como objetos que não admitem negociação – exemplo, o referendado de uma educação de qualidade considerando as expectativas de Sorocaba, a necessidade de maior legitimação e construção de mecanismos e estratégias consistentes que façam frente aos enfrentamentos identificados, dentre outros.

Durante as entrevistas que ocorreram separadamente, ou seja, de forma individual com cada conselheiro, todos se reportaram à participação na elaboração do P.M.E. como movimento de reflexão e amadurecimento das formas de gerenciar os processos do conselho. Os próprios conselheiros expressaram que antes do P.M.E. pouco se pensava em uma participação efetiva, mesmo sabendo de sua importância. Como o P.M.E. considera as necessidades e especificidades do município, destaca-se a análise das Atas a ênfase dada aos registros do memorial do Plano quanto à expectativa dos conselheiros em trabalhar por uma educação de qualidade para todos os sorocabanos, assegurando a participação popular.

Nos relatos apareceram discussões diversas, até mesmo quanto a necessidade de se pensar de forma suprapartidária voltada para as necessidades da educação de Sorocaba/SP. A autonomia do colegiado é sem dúvida pauta de destaque de tais reflexões, enfocada como esforço para romper com a lógica de administrador-administrado. Essa dimensão ou percepção foi comum a todos os conselheiros entrevistados e que participaram daquele momento histórico do chamamento para a discussão do P.M.E.. No pensamento de Bordignon (2009), a autonomia requer que o conselho seja dotado de normas próprias e condições objetivas para desempenhar sua realidade. O C.M.E.SO., conforme o seu regimento e devolutiva dos respondentes, tem normas próprias de trabalho, apresenta uma periodicidade de reuniões, apoio dos conselheiros no desempenho das funções e um fato significativo é que hoje o presidente do C.M.E.SO. é um membro da sociedade civil que diz. Nessa perspectiva R 01 manifesta:

*R 01: É claro que essa autonomia é do ponto de vista legal, etc. e é importante que a gente mantenha dessa forma, mas é evidente que o colegiado tem metade das pessoas indicadas pela SEDU e metade sendo eleitas, então embora o conselho seja autônomo, há uma forte influência do poder público, na medida que ele indica muitos dos membros e que também eleitos ou indicados pertencem ao quadro da SEDU, então evidentemente, existe uma relação de poder, digamos ela não está escrita, mas é uma relação de poder que existe na medida em que as pessoas trabalham e seus superiores têm interesses pelos temas que transitam pelo conselho.*

O Conselho Municipal de Educação de Sorocaba/SP, segundo Melati (2017), foi um dos pioneiros na busca da autonomia em sua gestão, pois foi a terceira cidade paulista a solicitar delegação de competências ao Conselho Estadual de Educação. A primeira cidade foi São Paulo/SP e a segunda, a cidade de Socorro/SP. Em meio às posições e contraposições, nota-se que a autonomia do conselho está se constituindo à medida que a legitimidade ganha espaço e legalidade, e estas por sua vez transformem as ações dos governos municipais, avançando nas parcerias. Em decorrência dos assuntos tratados nos parágrafos anteriores, se faz necessário retomar a concepção de Davok (2007), que ao trazer a expressão “qualidade em educação” admite uma variedade de interpretações, a educação de qualidade pode significar muitas situações, e estas precisam estar definidas no conselho para que os rumos da gestão democrática e da autonomia caminhem e promovam o espírito crítico para o desenvolvimento de uma qualidade consistente com o compromisso de transformação da realidade social.

Na busca pelos mecanismos e estratégias indutores da gestão democrática do C.M.E.SO., o presente trabalho observa que as iniciativas, conforme os entrevistados estão ocorrendo e aos poucos sendo ampliadas e implantadas, como contraponto à estas percepções enfatiza-se que para avanços mais significativos cabe empenhar esforços para: incentivar e ampliar a participação social; avançar nos processos de acompanhamento do P.M.E.; investir na formação dos conselheiros; ampliar a composição dos conselheiros abrangendo mais setores da sociedade civil organizada, assim como pais de alunos e o próprio aluno; ainda que de forma gradativa ampliar a participação nas políticas públicas pleiteadas pela população junto ao poder público. Tal necessidade é expressa por R 04:

*O papel do conselho é ter uma visão a frente, uma super visão, digamos assim, antecipadamente o conselho deveria prever algumas situações. Isto melhoraria a qualidade social.*

Há que se lembrar que a sociedade brasileira vive inúmeros processos de exclusão social, sendo que a baixa participação política, também contribui para este cenário, logo, possibilitar e promover o exercício de cidadania é desafio para os conselhos municipais de educação, tendo em vista as perspectivas de avanços paulatinos de participação e gestão democrática em seu interior. Desta forma, pretende este artigo, fruto de uma pesquisa empírica, contribuir para a tomada de consciência dos espaços de democracia, dos direitos a vez, voz e voto, assim como da importância de sensibilizar o próprio conselho no sentido de ampliar e até mesmo intensificar e influenciar o debate democrático nas políticas educacionais e na administração municipal.

Os mecanismos e estratégias identificados na pesquisa são importantes formas de atuação do C.M.E.SO., mas não bastam mecanismos formais, é necessário que o direito atinja de maneira mais ampla o universo social. Neste sentido, o poder público precisa exercer as leis que lhes são de atribuição à luz do princípio da gestão pública democrática. Importante também destacar a necessidade de maior participação cidadã, que não deve se contentar com o papel de expectativa, no entanto, envidar esforços para tornar-se agente ativo na administração da coisa pública e contribuir com as decisões, execuções e encaminhamentos da transparência dos processos. Gadotti (2001) realça que apenas a existência da lei não estabelece a democracia, se faz necessário ampliar as investigações e deflagrar os motivos basilares da baixa participação, para além das funções do conselho, esse exercício como ato político retroalimenta o princípio democrático da consciência coletiva.

O respondente 01 nos oferece uma pista quando diz: *“Eu só vejo um caminho pra isso, que é planejamento a longo prazo, é difícil dizer isso, porque é contrária a cultura do brasileiro.[...] A educação tem que estar a parte dos interesses políticos do prefeito.”* É uma linha de estudos que precisa ter continuidade e despertar indignações para que o C.M.E.SO. e tantos outros conselhos assumam e cumpram a sua finalidade na agenda política do município, de forma a garantir com este olhar, as possibilidades de uma proposta de sociedade, de educação e de ser humano firmados com uma qualidade socialmente referenciada pela vontade coletiva.

## Referências

ALMENARA, G.R.V.; SILVA, P.R.S. Conselho municipal de educação de Sorocaba/SP: criação, implementação e gestão democrática. *Ensaios Pedagógicos* (Sorocaba), vol.2, n.2, p.6-15, mai./ago. 2018. Disponível em:

<http://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/download/79/110>. Acesso em 13 set. 2018.

ALMENARA, G.R.V.; SILVA, P.R.S. Conselho municipal de educação de Sorocaba/SP: caracterização do município e estrutura educacional. *Ensaios Pedagógicos* (Sorocaba), vol.1, n.3, p.7-14, set./dez. 2017. Disponível em:

<http://www.ensaiospedagogicos.ufscar.br/index.php/ENP/article/download/43/65>. Acesso em 13 set. 2018.

AZEVEDO, J. L. de. Notas sobre a análise da gestão democrática da educação e da qualidade de ensino no contexto das políticas educativas. *RBPAAE*, v.27, n.3, p. 365-588, set./dez, 2011.

Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/26412/15404>. Acesso em: 20 jul.2017.

BATISTA, N.C., Política nacional de formação de conselheiros municipais de educação: Uma experiência de rede em gestão democrática? *RBPAAE*, v.26, n.3, p.515-534, set./dez. 2010.

Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/rbpaee/article/viewFile/19796/11534>. Acesso em: 12 set.2018

BOBBIO, N. *Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política*. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BORDIGNON, G. *Gestão da educação no município: sistema, conselho e plano*. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm). Acesso em: 21 jan. 2018.

BRASIL. *Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007*. Dispõe sobre a implementação do Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação. Brasília, DF: Senado, 2007. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2007/decreto/d6094.htm). Acesso em: 23 jun. 2018

BRASIL. *Resolução nº 7, de 14 de dezembro de 2010*. Fixa Diretrizes Curriculares Nacionais para o Ensino Fundamental de 9 (nove) anos. Brasília, DF: Senado, 2010. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007\\_10.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007_10.pdf). Acesso em: 25 mai.2018.

CURY, C. R. J. Conselhos de educação: fundamentos e funções. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação* - Periódico científico editado pela ANPAE, [S.l.], v. 22, n. 1, p.41-67, fev. 2006. ISSN 2447-4193. Disponível em: <http://seer.ufrgs.br/index.php/rbpaee/article/view/18721/10944>. Acesso em: 12 mar.2017.

CURY, C. R. J. Os conselhos de educação e a gestão dos sistemas. In: FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. Â. de S. (Orgs). *Gestão da educação: impasses, perspectiva e compromissos*. São Paulo. Cortez, 2000.

DAVOK, D. F. Qualidade em educação. *Avaliação*, vol.3, n.12, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/aval/v12n3/a07v12n3.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2017.

ENTREVISTAS. *Conselheiros municipais de educação*. Entrevista realizada no período de março a julho de 2018. Disponível no Grupo GEPLAGE. [www.geplage.ufscar.br](http://www.geplage.ufscar.br)

GADOTTI, M. *Concepção dialética da educação: um estudo introdutório*. São Paulo: Cortez, 2001.

GADOTTI, M. Gestão Democrática com Participação Popular no Planejamento e na Organização da Educação Nacional. *CONAE*, 2014, p. 01. Disponível em: [http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo\\_moacir\\_gadotti.pdf](http://conae2014.mec.gov.br/images/pdf/artigo_moacir_gadotti.pdf). Acesso em: 23 out.2017.

GADOTTI, M. *Perspectivas atuais da educação*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

GOHN, M. G. Conselhos gestores na política social urbana e participação popular. *Cadernos Metrôpole*, n.7, p.9-31, 1º sem.2002. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/metropole/article/download/9257/6867>. Acesso em: 10 jul.2017.

LIMA, P. G.; ALCA, C. T. M. Gestão democrática: nexos no contexto da escola pública brasileira. In: *Educare et Educare - Revista de Educação*, Cascavel, PR, Vol.5-Nº10 – 2º semestre de 2010. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/educereeteducare/article/view/5377/4046>. Acesso em: 11 abr.2018.

MELATI, E. A. P., *Planejamento Educacional na Secretaria da Educação de Sorocaba/SP: Autonomia ou sujeição?(1994-2003)*. Dissertação (Mestrado em Educação). 115f. Sorocaba/SP: Universidade

de Sorocaba (UNISO), 2017. Disponível em: <http://educacao.uniso.br/producao-discente/dissertacoes/2017/edmara-melati.pdf> Acesso em: 7 jun.2017.

OLIVEIRA, I. A. de C., *O conselho municipal de educação como mecanismo de Instituição da gestão democrática: Um estudo de caso sobre as ações do Conselho Municipal de Educação de Maricá*. Dissertação (Mestrado em Educação). São Gonçalo-RJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro. UFRJ, 2011. Não disponível online.

PEREIRA, S. M. e OLIVEIRA, O. S., Constituição e funcionamento do C.M.E. frente ao processo de democratização da gestão: um estudo de municípios de Santa Maria e Santa Rosa/RS. *Ensaio/RJ*, v.19, nº 72, p.651-678-jul/set, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n72/a10v19n72.pdf> . Acesso em: 23 abr.2018.

RUAS, N. M. das G. *Políticas Públicas*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; [Brasília]: CAPES:UAB, 2009. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/carlospolcarpo/6-politicas-publicas-16048335>. Acesso em: 23 abr.2018.

SILVA, M.A.C. *Conselho municipal de educação de Uberlândia-MG: possibilidades na Democratização da Educação Municipal (2009-2012)*, Uberlândia/MG. Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade Federal de Uberlândia, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/13921/1/Maria%20Adelina.pdf> Acesso em: 25 mai.2018.

SOROCABA. Secretaria da Educação. *Plano Municipal de Educação, 2015-2025*. Disponível em <http://www.sorocaba.sp.gov.br/P.M.E./wp-content/uploads/sites/35/2015/06/Plano-Municipal-de-Educacao-Docemento-final.pdf> Acessado em 01 jun.2018

TEIXEIRA, L. H. Conselhos municipais de educação: autonomia e democratização do ensino. *Cadernos de Pesquisa*, v. 34, n. 123, set./dez. 2004. p. 691-708. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n123/a09v34123.pdf>. Acesso em: 12j un. 2017.

---

\*Mestra em Educação pela UFSCar campus Sorocaba/SP, membro do GEPLAGE – Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação e supervisora de ensino na rede municipal de ensino de Sorocaba/SP. E-mail [gil.sedu@gmail.com](mailto:gil.sedu@gmail.com)

\*\*Mestra em Educação pela UFSCar campus Sorocaba/SP, membro do GEPLAGE – Grupo de Estudos e Pesquisas Estado, Políticas, Planejamento, Avaliação e Gestão da Educação e diretora de escola na rede municipal de ensino de Sorocaba/SP. E-mail [petularss@hotmail.com](mailto:petularss@hotmail.com)

Recebido em 10/08/2018

Aprovado em 15/10/2018