



Palestra

## **O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOROCABA (CMESO) E O EXERCÍCIO DA GESTÃO DEMOCRÁTICA**

Alexandre da Silva Simões – CMESO, Unesp/Sorocaba\*

Miriam Cecília Facci – CMESO, UDEMO\*\*

Danieli Casare da Silva – CMESO, Sedu/Sorocaba\*\*\*

Ana Cláudia Joaquim Barros – CMESO, Sedu/Sorocaba\*\*\*\*

**Resumo:** Dentre os maiores avanços da Constituição cidadã de 1988 está a garantia da “Gestão Democrática” para toda a Educação pública. Embora essa salvaguarda esteja em vigor há mais de 30 anos na Carta Magna, esse modelo de gestão ainda não se encontra efetivamente implantado no país, e a participação popular nas tomadas de decisão da Educação está longe de ser uma prática frequente. Na ausência de mecanismos que garantam a participação ativa da comunidade na definição das prioridades educacionais, parte significativa dos municípios do país tem assistido sucessivamente ao implantar e desimplantar de políticas públicas que seguem agendas propostas por cada governo, resultando muitas vezes em um grande número de ações em descompasso umas com as outras e na falta de nucleação dos recursos humanos em torno de objetivos comuns. Essa excessiva alternância de diretrizes fundamentais em uma área que demanda políticas perenes e de longo prazo para sua efetivação tem contribuído sistematicamente para reduzir o alcance das políticas Educacionais junto à população mais carente, e, portanto, para retardar a ação transformadora da Educação junto à sociedade. Aproximar a população da discussão e construção das políticas públicas na Educação, mais que um dever moral, é um compromisso constitucional e uma necessidade para a construção de políticas de Estado duradouras. O presente trabalho faz uma reflexão sobre o papel dos Conselhos Municipais nesse cenário, apresenta um pouco do contexto do município de Sorocaba e apresenta algumas das ferramentas e ações adotadas pelo Conselho Municipal de Educação de Sorocaba (CMESO) nos últimos anos com vistas à adoção de uma gestão mais democrática no município. Essa experiência é relatada pelos quatro últimos presidentes do colegiado.

**Palavras-chave:** Conselho Municipal de Educação. Políticas Públicas. Gestão democrática. Sorocaba-SP.

\*Mestre e Doutor em Eng. Elétrica pela Escola Politécnica (USP). Livre-Docente em Robótica e Inteligência Artificial (Unesp). Diretor do Campus de Sorocaba da Unesp. Presidente (2017-2019) e membro do CMESO. Pesquisador PQ-2 do CNPq em Divulgação Científica. Fundador da Olimpíada Brasileira de Robótica (OBR) e Mostra Nacional de Robótica (MNR). Orientador no Programa de Pós-Graduação em Eng. Elétrica da Unesp e Coorientador no Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRGS. E-mail: [alexandre.simoese@unesp.br](mailto:alexandre.simoese@unesp.br)

\*\*Diretora de Escola da Rede Estadual do Estado de São Paulo, Aposentada, Presidente Regional de Sorocaba da UDEMO – Sindicato de Especialistas de Educação do Estado de São Paulo. Membro do CMESO Representante do Magistério Público Estadual. Presidenta (agosto a novembro de 2019) e Vice-presidenta (2017 a 2019; atual gestão de 2020) do CMESO. E-mail: [miriamfacci@cmeso.org](mailto:miriamfacci@cmeso.org).

\*\*\*Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Educação (UFSCar). Diretora de Escola na Rede Municipal de Sorocaba. Presidenta do CMESO (novembro de 2019 a março 2020). Atual membro CMESO. E-mail: [dani@cmeso.org](mailto:dani@cmeso.org).

\*\*\*\*Pedagoga (PUC-SP). Especialista em Gestão Escolar (UFSCar). Diretora de Escola da Rede Municipal de Educação de Sorocaba. Conselheira do CACS-FUNDEB (2014-2016 e 2019-2020). Presidenta (março de 2020 a atual) e membro do CMESO. E-mail: [aninha@cmeso.org](mailto:aninha@cmeso.org).



## Introdução

A Democracia é, por definição, a forma de governo onde a soberania é exercida pelo povo, ou, ao menos, onde o cidadão tem participação<sup>1</sup>. Nesse sentido, por princípio, a **gestão democrática**, garantida à Educação pública no Brasil por meio da Carta Magna de 1988, implica que o poder decisório da gestão – em sua integralidade, e não apenas alguns de seus meros fragmentos – seja distribuído mediante alguma sistemática. Tal salvaguarda, presente apenas no âmbito da Educação pública, demonstra a preocupação do legislador constitucional para com esta, diferenciando-a de todas as outras áreas da administração pública. A gestão democrática é conceito antagônico ao da gestão monocrática, onde prevalece a decisão de um sobre aqueles por ele geridos. A **participação popular** é, portanto, compulsória no Brasil, por força constitucional, em todas as decisões da Educação pública, não sendo, ao menos nesse segmento, a participação popular restrita à escolha dos gestores que implementarão políticas próprias.

É da natureza do sistema democrático vigente que os agentes públicos eleitos para atuar no poder executivo tipicamente possuam visões – discursos, pautas, prioridades, estratégias – mais direcionadas a atender os nichos político-partidários que viabilizaram sua eleição. Contudo, diferentemente do que ocorre em outras democracias ao redor do globo, a administração pública brasileira – e em grande medida o imaginário da população – ainda estão fortemente impregnados por séculos de uma cultura de gestão centralizada, pessoalizada e pouco voltada para a construção coletiva, modelo de gestão que é intrinsecamente impeditivo à formulação de políticas públicas duradouras.

Embora exista muita controvérsia na avaliação de democracias, a revista *The Economist* divulga anualmente um **índice de democracia** onde faz uma avaliação da situação de muitos países baseada em cinco critérios (KEKIC, 2006): *i*) processo eleitoral e pluralismo (existência de eleições livres e competitivas); *ii*) funcionamento do governo (qualidade da implementação dos serviços); *iii*) participação política (abstenções nas eleições, existência de debates públicos, filiação partidária, etc.); *iv*) cultura política (passividade e apatia da população, aceitação dos que foram vencidos nas eleições, etc.); *v*) liberdades civis (proteção dos direitos humanos, imprensa, liberdade religiosa, garantia de direitos através de processos judiciais, etc.). O Brasil foi avaliado em 2019 como uma “democracia imperfeita” ocupando com um viés descendente a 52ª posição dentre 167 países avaliados, obtendo respectivamente as notas 9.58, 5.36, 6.11, 5.00 e 8.24 (em uma escala de 0 a 10) para esses cinco itens. De fato, corroborando o senso comum, a participação e a cultura política no Brasil são internacionalmente avaliadas como extremamente baixas. De fato,

<sup>1</sup> Fonte: dicionário Michaelis.



nesse último quesito o Brasil está empatado com países tais como: Suriname, Guiana, Albânia, Iraque, Moçambique, Gabão, Etiópia, Togo, Burundi, Laos e Turquemenistão. A jovem democracia brasileira ainda carece de fortes aprimoramentos que passam necessariamente pelo fortalecimento da participação popular.

No âmbito da Educação, a cultura da **gestão pouco democrática** se expressa de muitas formas: *i)* na figura heroizada do mandatário-salvador, ainda presente em boa medida no imaginário popular; *ii)* na falta – por inexistência ou falta de transparência – de documentos estruturantes que norteiem as políticas educacionais em âmbito municipal; *iii)* na ausência de indicadores de avaliação das políticas públicas; *iv)* na naturalização da aceitação da implantação ou supressão de políticas educacionais pautadas por agendas de governo; *v)* na implantação de políticas educacionais de forma desvinculada da discussão e/ou provisão orçamentária para sua manutenção ao longo dos anos; *vi)* no direcionamento de recursos pelos gestores para ações secundárias enquanto itens essenciais permanecem descobertos; *vii)* na falta de políticas formativas que respeitem a autonomia dos professores e das escolas; *viii)* na falta de valorização dos Conselhos Escolares; *ix)* na inexistência histórica de discussões de políticas públicas entre a Secretaria da Educação e os Conselhos populares e/ou outras instituições de caráter coletivo. Essa cultura tem sido ainda em boa medida reforçada pela presença de métodos decisórios centralizados em diversas outras pastas das administrações públicas municipais, fazendo supor que esses princípios também se apliquem à Educação, o que contraria a Carta Magna. O retrato aqui apresentado poderia ser usado para descrever a realidade encontrada na grande maioria dos municípios do país.

Relevante nesse cenário considerar, por exemplo, a experiência *sui generis* dos 30 anos de autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial das três **universidades públicas paulistas**. Em três décadas de gestão com dotação orçamentária garantida por lei e com autonomia, livres, portanto, das conveniências políticas e totalmente pautada por decisões colegiadas, todas as três universidades tornaram-se referências internacionais e ampliaram o seu número de alunos em 135%, de títulos concedidos em 199% e de publicações científicas em 1.514%, e tudo isso com redução do número de docentes e funcionários respectivamente de 1,4% e 22% (FAPESP, 2019). Essa experiência sugere que a administração educacional autônoma e colegiada, onde as diferenças individuais não são reprimidas, mas utilizadas em prol do enriquecimento do processo coletivo, não só é possível como é também muito mais eficiente do que a monocrática no atendimento das demandas da população.

Nesse cenário, os **Conselhos Municipais** da Educação, tornam-se elementos-chave não apenas para garantir o atendimento das metas educacionais, mas para a manutenção do aspecto democrático estabelecido pela Constituição da República Federativa do Brasil. A



criação dos Conselhos já era prevista na Lei nº 5.692/71 (que fixava diretrizes e bases para o 1º e 2º graus), nesse contexto ainda sem autonomia, sendo oficialmente instituídos com a Constituição de 1988. Suas atribuições variam conforme a legislação vigente em cada localidade, e tipicamente podem abranger ações (MEC, 2004):

- **Deliberativas:** quando o colegiado detém competência para decidir, em instância final, sobre determinada questão. No caso, compete ao Conselho deliberar e encaminhar ao Executivo para que execute a ação por meio de ato administrativo;
- **Consultivas:** quando o colegiado realiza atividade de assessoramento, exercida por meio de pareceres, respondendo a consultas de instituições públicas e privadas;
- **Normativas:** quando o colegiado detém a prerrogativa de definir normas, interpretando ou regulamentando a aplicação da lei no âmbito da administração pública;
- **Mobilizadora:** quando o Conselho media as relações entre o governo e a sociedade, estimulando e desencadeando estratégias de participação e de efetivação do compromisso de todos com a Educação;
- **Propositiva:** quando o colegiado propõe medidas, normas ou ações para o aperfeiçoamento do Ensino;
- **Fiscalizadora:** quando o colegiado detém competência legal para fiscalizar o cumprimento de normas e a legalidade ou legitimidade de ações, aprová-las ou determinar providências para sua alteração.

Para além das atribuições específicas, é relevante observar a responsabilidade inata dos Conselhos Municipais como legítimos representantes dos anseios da sociedade perante o Estado (MEC, 2004, pg. 24):

Os conselhos, embora integrantes da estrutura de gestão dos sistemas de ensino, não falam pelo governo, mas falam ao governo, em nome da sociedade, uma vez que sua natureza é de órgãos de Estado. O Estado é a institucionalidade permanente da sociedade, enquanto os governos são transitórios. Assim, os conselhos, como órgãos de Estado, têm um duplo desafio: primeiro, garantir a permanência da institucionalidade e da continuidade das políticas educacionais; e, em segundo, agir como instituintes das vontades da sociedade que representam.

Na prática, contudo, o que se observa é que os Conselhos Municipais do âmbito da Educação, via de regra, ainda não se apropriaram das metodologias e ferramentas necessárias e suficientes para assegurar a estabilidade e a continuidade das políticas educacionais nos municípios, demanda fundamental da Educação. Trata-se claramente de um dos pontos onde a jovem democracia brasileira carece de avanços na direção do fortalecimento da participação popular.

Nesse contexto, o presente trabalho busca: *i)* revisitar algumas das principais políticas públicas da Educação implantadas no município de Sorocaba nos últimos anos, e *ii)* apresentar algumas das ações realizadas pelo Conselho Municipal de Educação de Sorocaba (CMESO) com vistas à ampliação dos processos da gestão democrática e na direção da construção de uma política de Estado para a Educação municipal. O trabalho é apresentado pelos 4 (quatro) últimos presidentes do CMESO.

### **Marcos legais: da Constituição ao CMESO**

Com a redemocratização do país no período pós-ditadura militar, a gestão democrática passou a ser, não por acaso, princípio assegurado pela Carta Magna de 1988:

Art. 206. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
(...)  
IV- Gestão democrática do ensino público, na forma da lei;  
(...)

O detalhamento desse princípio encontra-se expresso na Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação Nacional:

Art. 3º. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:  
VIII – gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino;

Art. 14. Os sistemas de ensino definirão normas da gestão democrática do ensino na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:  
I – Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;  
II – Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

Art. 11. Os Municípios incumbir-se-ão de:  
III – Baixar normas complementares para o seu sistema de ensino;

Art. 56. As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional.

Mais recentemente, a Lei nº 13.005/2014 (Plano Nacional de Educação – PNE) estabelece como uma de suas metas a implantação efetiva da gestão democrática:

META 19. Assegurar condições, no prazo de 2 (dois) anos, para a efetivação da gestão democrática da educação, associada a critérios técnicos de mérito e desempenho e à consulta pública à comunidade escolar, no âmbito das escolas públicas, prevendo recursos e apoio técnico da União para tanto.



A essa meta são associadas 8 (oito) estratégias que versam sobre itens como o condicionamento de repasses financeiros à implantação da gestão democrática, estímulos ao fortalecimento de Conselhos de Educação, ampliação de programas de formação de conselheiros, incentivos à constituição de fóruns, grêmios e associações de pais e às consultas a essas entidades e correlatos. Notório, portanto, que nossa legislação está, nesse momento histórico, em um movimento no sentido de expandir os mecanismos da gestão democrática. Atendendo ao Art. 11 da LDB, o município de Sorocaba regulamentou a atuação do seu CME através da Lei Municipal nº 4.574/94 alterada pela Lei nº 6.754/02. Ela estabelece:

Art. 2º. O Conselho Municipal de Educação de Sorocaba terá funções normativas, deliberativas e consultivas em relação aos assuntos da Educação que se refiram ao Sistema Municipal de Ensino. (...)

Art. 3º. Compete ao Conselho Municipal de Educação de Sorocaba, além de outras atribuições:

I – Fixar diretrizes para o Sistema Municipal de Ensino;

II – Colaborar com o Poder Público Municipal na formulação da política e na elaboração do Plano Municipal de Educação;

(...)

V – Fixar normas para autorização, funcionamento e supervisão de instituições vinculadas ao Sistema Municipal de Ensino;

(...)

Art. 7º. Os atos do Conselho só produzirão resultados depois de homologados pelo Secretário da Educação e Cultura do Município.

§1º - O Secretário da Educação e Cultura terá o prazo de trinta dias, a partir da entrada do ato na Secretaria, para homologar ou vetar as deliberações do Conselho;

§2º - O Secretário da Educação e Cultura comunicará ao Conselho as razões do veto, dentro do prazo indicado no parágrafo anterior;

§3º - Decorrido o prazo de trinta dias sem manifestação do Secretário, a deliberação voltará, no prazo de quinze dias, a plenário e, mantida, será baixada por portaria de lavra do Presidente do Conselho.

No município de Sorocaba, portanto, por força de lei, o legislador atribuiu ao Conselho Municipal da Educação as prerrogativas deliberativas, consultivas e normativas. O regimento interno do colegiado, aprovado pela Resolução SEDU/GS nº 14/2012, disciplina o processo de rejeição de veto do Secretário da Educação pelo colegiado:

Art. 8º. Será exigido o voto da maioria absoluta dos Conselheiros em exercício para a aprovação das deliberações que versarem sobre matéria indicada nos incisos I a VII do Art. 3º da Lei Municipal nº 6.754, de 22 de novembro de 2002.

Parágrafo único. A rejeição de veto apostado pelo Secretário Municipal da Educação à deliberação do Conselho depende do voto da maioria absoluta de seus membros.

Desta forma, além das atribuições pertinentes a um órgão de controle social e da fixação de diretrizes e normas para o Sistema Municipal de Ensino, é garantido ao CMESO pela legislação vigente, inclusive, derrubar eventuais vetos do Secretário da Educação.

### **As políticas educacionais na história recente do município de Sorocaba**

Nos últimos anos, alguns projetos, propostas e ações se destacaram no âmbito da Educação no município de Sorocaba. Esta seção se destina a apresentar brevemente alguns deles e não tem como objetivo realizar qualquer análise de mérito dos mesmos, mas sim avaliar o processo construtivo dessas políticas públicas e suas consequências.

O **Sabe Tudo** foi um projeto de grande envergadura implantado a partir de 2005 no município de Sorocaba para democratização do acesso à cultura e à inclusão digital. Cerca de 20 torres com espaços da ordem de 200m<sup>2</sup> (Figura 1a-b) foram construídas em escolas públicas da cidade e equipadas com internet banda larga, acervo de livros, revistas e jornais, espaço para observatório e outras facilidades. O valor de construção de cada prédio foi da ordem de R\$300 mil (PMS, 2006).

Não foram localizados registros oficiais sobre outros custos do projeto. O Sabe Tudo foi descontinuado pelo poder público em 2018 (FIM, 2018), também sem qualquer consulta ao CMESO ou à comunidade da Educação, inicialmente para dar lugar a um programa vinculado à Secretaria de Desenvolvimento Econômico (PMS, 2018c), e posteriormente, no mesmo ano, para que seus espaços fossem destinados à Secretaria de Segurança e Defesa Civil (PMS, 2018d). Em 2020, o poder público revogou esse último decreto (PMS, 2020). No presente momento a destinação dos prédios e equipamentos do programa é incerta, e os prédios permanecem, via de regra, sem utilização da comunidade escolar.

**Oficina do Saber** (Figura 1c-d) foi o nome dado no município para o Programa de Educação em tempo integral, implantado em 2007, destinado inicialmente às crianças das séries iniciais do ensino fundamental com o objetivo de melhorar os índices de aprendizagem. No ano de 2012 chegou a estar presente em 31 escolas atendendo a 6.500 alunos (OFICINA, 2013). A proposta pedagógica inicial, que recebeu parecer favorável do colegiado já alguns anos após sua implementação efetiva pelo poder público (CMESO, 2010), envolvia a divisão do currículo por áreas do saber em quatro eixos: linguagem, lógica e leitura; percepções artísticas e estéticas; corporeidade e movimento; desenvolvimento social. O projeto aprovado pelo CMESO, seguindo os trâmites vigentes à época, não fazia menção a especificidades tais como: dotação orçamentária, recursos humanos, formações, metodologia de avaliação dos resultados e outros.



Em 2015 o poder público realizou substituições em atividades tais como jogos circenses, capoeira, escotismo, judô, xadrez, iniciação a instrumentos de cordas, percussão, coral e língua espanhola, passando a estruturar os projetos de trabalho em seis eixos: letramento, alfabetização matemática, pensamento científico, fruição estética e corporeidade.

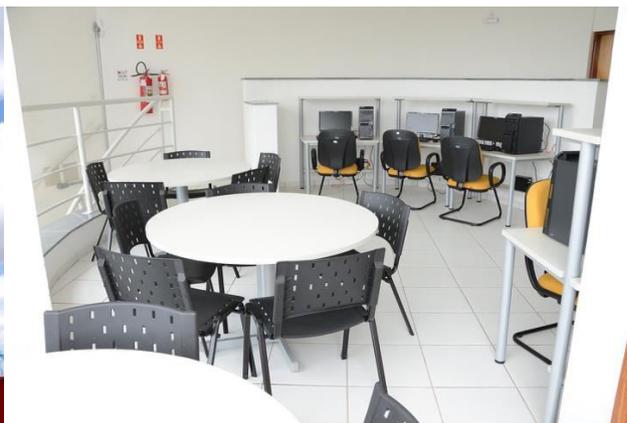
Essa alteração, que teve significativo impacto pedagógico e administrativo no programa, foi realizada sem uma avaliação ou discussão com o colegiado ou com o segmento da Educação. Não foram encontrados documentos oficiais sobre previsões orçamentárias ou o valor total aportado. O projeto, que em 2010 contribuiu com a outorga do título de “cidade educadora” ao município pelo Unicef, foi descontinuado em 2018 na maioria das escolas para que seus prédios fossem repassados a Organizações Sociais e passassem a funcionar como creches para atender ao déficit de vagas nesse segmento, novamente sem qualquer participação da coletividade no processo decisório.

Entre os anos de 2008 e 2012 o poder público empregou o valor aproximado de R\$ 2,1 milhões especificamente para aquisição de **instrumentos musicais**. Tratava-se de uma ação para implantação da musicalização junto aos alunos do município. Depois de 10 anos de sua compra e com reduzida utilização, os instrumentos foram localizados em um depósito do poder público, a maioria deles bastante deteriorada e já sem nenhuma condição de utilização (Figura 1e-f). O abandono foi objeto de denúncias por parte do CMESO e do Poder Legislativo. Não foram localizados registros documentais que detalhem o projeto (público-alvo, recursos humanos, investimento total, custeio, manutenção e correlatos).

O **apostilamento** do SME foi uma prática adotada no município em 2019. Em um projeto cercado por controvérsias o poder público declinou da utilização dos livros do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD), sem custo para o município, e realizou por dispensa de licitação a aquisição da ordem de R\$9 milhões/ano do sistema SESI. O projeto previsto para implementação por tempo indeterminado foi descontinuado em seu primeiro ano de implementação. O projeto teve deliberação contrária do CMESO.

**Figura 1** – Projetos iniciados e descontinuados no município de Sorocaba

(a)



(b)



(c)



(d)



(e)



(f)

Legenda: a) Torre do projeto Sabe Tudo: visão externa; b) Torre do projeto Sabe Tudo: visão interna; c) Prédio da Oficina do Saber; d) Utilização de instrumentos musicais em atividade da Oficina do Saber (REIS, 2006); e-f) Instrumentos musicais abandonados pelo poder público

**Fonte:** Fotos (Acervo pessoal dos autores)

Esses foram apenas alguns dos vários projetos já implementados no município que receberam significativo aporte de recursos públicos e que foram descontinuados por gestões posteriores. Eles compartilham várias características em comum: *i)* a falta de documentos escritos que registrem de forma criteriosa sua concepção e/ou seu modelo de implementação; *iii)* falta de previsão de verbas específicas para formação e/ou manutenção nas LOAs e PPAs; *iv)* sua implantação e/ou desativação sem a existência de um diálogo ampliado com a população através dos Conselhos Municipais ou qualquer outro coletivo; *v)* a falta de mecanismos de avaliação sistemáticas para mensurar seus impactos para a formação das alunas e alunos. Muito embora todos esses projetos tenham sido implementados, em 2019 Sorocaba registrava um déficit da ordem de 5.000 vagas em creches municipais.

### **Uma reflexão do ponto de vista da gestão democrática e das políticas públicas construídas**

Uma rápida análise do histórico recente das políticas públicas do município de Sorocaba deixa evidente a falta de continuidade das políticas educacionais, fato que conflita frontalmente com o interesse público, além de acarretar prejuízos ao erário. Nesse contexto, é urgente refletir sobre a necessidade da ampliação da visão de gestão democrática atualmente em vigor. Uma reflexão pertinente sobre a gestão democrática é apresentada por CURY (2002):

Comumente o princípio da gestão democrática tem sido mais referido à eleição de diretores ou diretoras em escolas públicas. Tal dinâmica, inclusive, faz parte de várias Constituições Estaduais e Leis Orgânicas Municipais. Entretanto, sem negar essa possibilidade, desde logo inscrita neste princípio maior para uma função ou mesmo um cargo na estrutura do magistério e, sem se desviar do princípio federativo, cumpre refletir sobre as exigências e desafios trazidos por esta inserção constitucional inédita.

Ainda que a eleição de diretores ou diretoras tenha dado lugar mais recentemente ao ingresso nessas funções por concurso público, em muitos casos o atendimento aos preceitos legais da gestão democrática continua a ficar restrito à eleição de gestores e/ou representantes em colegiados, sem a preocupação com a existência de uma participação significativa e alargada que contemple outros eixos da gestão democrática (SERPA e PETRY, 2017). Uma gestão democrática efetiva não pode estar desconectada da existência de elementos capazes de garantir à sociedade civil o efetivo controle da execução da política educacional, nem estar desconectada da existência dos mecanismos efetivos que



garantam a efetiva execução do controle social (FREITAS, 2007). A visão histórica de gestão democrática presente no município de Sorocaba tem sido certamente restrita à primeira opção.

Tampouco pode-se dizer que tenha existido a construção de uma política pública de Educação. A elaboração de políticas públicas estaria bem caracterizada na existência de elementos que configurassem: *i)* a seleção do problema; *ii)* o estabelecimento de uma agenda; *iii)* a construção da proposta; *iv)* a busca de apoio para a conversão da política em política governamental; *v)* a efetivação da cooperação com cidadãos, Estado e governo local; *vi)* análise e avaliação das políticas, avaliando seu sucesso ou não (SILVA, 2012).

De uma forma mais sintética, Parada (2006) caracteriza uma política pública de excelência como aquela contendo quatro etapas: origem, desenho, gestão e evolução. São vários os elementos que permitem afirmar que jamais ocorreu a construção de uma política pública para a Educação no município de Sorocaba: *i)* a ausência de qualquer documento escrito de conhecimento público relacionado à grande maioria das ações realizadas ao longo de décadas; *ii)* ausência de registro de diálogos entre os gestores da Educação e segmentos da população e/ou seus representantes nos colegiados da Educação, tanto no nível escolar quanto no municipal; *iii)* a inexistência de agendas que não sejam aquelas oriundas de governo; *iv)* ausência de formalização das políticas junto aos colegiados da Educação municipal; *v)* ausência de mecanismos efetivos que permitam a comunicação, apropriação, debate e propositura de políticas pela população; *vi)* total inexistência de indicadores ou metodologias voltadas para avaliar o grau de sucesso das ações implementadas ou redirecioná-las.

A Figura 2 ilustra esquematicamente o tipo de modelo de gestão centralizada, onde as instâncias colegiadas são, na prática, relegadas às margens do estabelecimento das diretrizes, do acompanhamento e do controle das políticas públicas. Nesse modelo, o gestor e a equipe por ele nomeada são os entes única e exclusivamente responsáveis pela implantação, execução e avaliação das políticas.

**Figura 2** – Modelo de gestão centralizado

**Fonte:** Elaboração dos autores (A figura sinaliza a ausência de formalização das políticas públicas, implantação unilateral das políticas pelo gestor, ausência de parâmetros de avaliação das políticas, falta de transparência das políticas, ausência de realimentação das políticas pela população ou seus representantes).

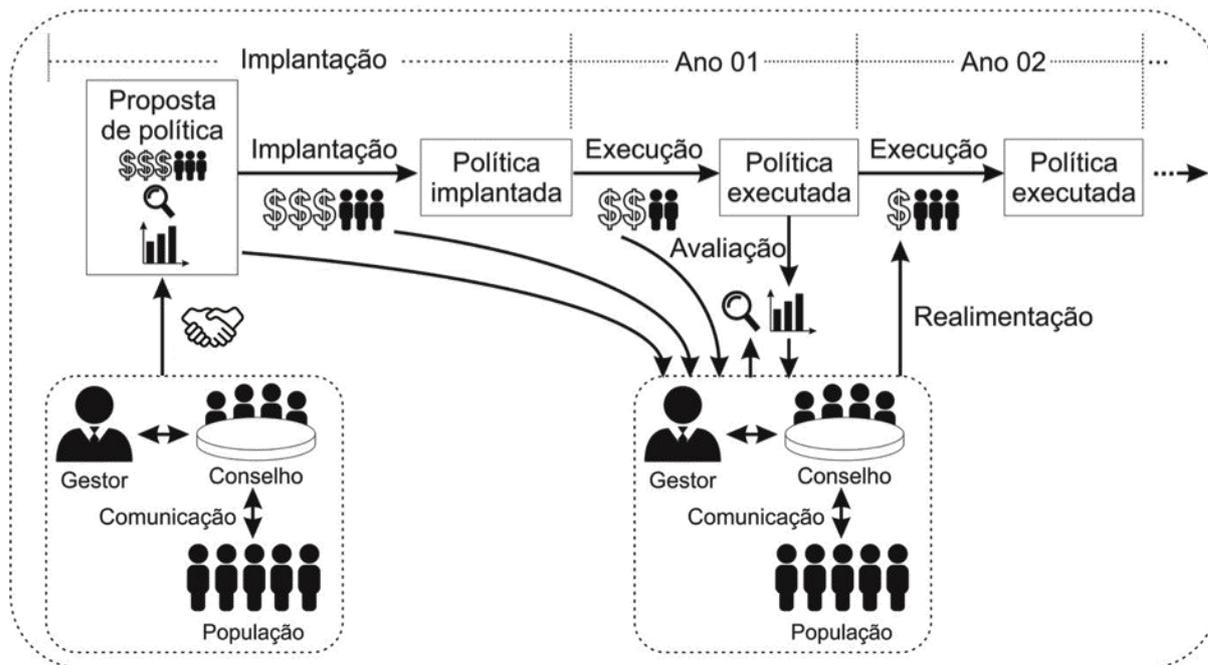
### **Resignificando a gestão democrática: as novas dimensões de atuação do CMESO**

O CMESO passou a adotar desde meados de 2015 uma agenda que privilegiou a discussão e a posterior implantação de um conjunto de ações com vistas a fortalecer a gestão democrática no âmbito municipal. Os princípios fundamentais que nortearam esse modelo foram:

- i. Implantação da **comunicação** ampla entre representantes e representados, fazendo valer de forma extensiva o princípio da transparência;
- ii. Estabelecimento de um conjunto de ações voltadas para o estabelecimento da **cultura da gestão democrática** junto à população e, particularmente, à comunidade da Educação;
- iii. Estabelecimento de novos **marcos regulatórios estruturantes** para a Educação com vistas à implantação de políticas de Estado de longo prazo;

A Figura 3 sintetiza esquematicamente o modelo de gestão participativa adotado pelo CMESO. As seções a seguir descrevem o conjunto de ações adotada em cada caso e sua relevância nesse cenário.

Figura 3 - Modelo de gestão democrática



**Fonte:** Elaboração dos autores (Construção de política pública de longo prazo, caracterizado pela existência de políticas formalizadas com objetivos, métodos e expectativas definidas e transparentes, implantação coletiva de política, existência de sistemática de acompanhamento e correção coletiva permanente das políticas, existência de mecanismos que permitam acompanhamento e fiscalização permanentes diretamente pela população).

### Ações de comunicação

Não há de se falar em gestão democrática sem que existam processos de comunicação eficientes entre representantes e representados. Em se tratando de políticas públicas de Educação, os representados são nada menos do que todos os munícipes. Com vistas à revisitação desse processo historicamente deficiente de forma compatível com a revolução digital, o CMESO implementou sequencialmente um conjunto de ações: i) aquisição de um domínio próprio na web ([www.cmeso.org](http://www.cmeso.org)); ii) aquisição de uma hospedagem própria para instalação de seu website segundo suas próprias políticas, de forma a tornar-se totalmente independente da gestão pública para a divulgação de conteúdos; iii) instalação de diferentes serviços de informática nessa hospedagem para dar suporte a suas ações; iv) criação de e-mails próprios ([@cmeso.org](mailto:@cmeso.org)) para todos os conselheiros; v) estabelecimento de uma política de dar publicidade aos conselheiros, com ampla divulgação de suas cadeiras, fotos, período de vigência do mandato e de canais de contato direto que os mesmos pudessem ser acessados em qualquer tempo pela população; vi) disponibilização no website de todas as atas (CMESO, 2020a) e pautas (CMESO, 2020b) do colegiado; vii) disponibilização no website da agenda de reuniões do colegiado, com ampla divulgação de data, hora e local das reuniões; viii) a inserção do momento “Palavra da Comunidade” em todas as reuniões,

onde qualquer munícipe pode levar assuntos ou posicionamentos ao conhecimento do colegiado, fazendo valer a atuação de seus representantes.

Relevante ressaltar que, até então, não apenas a fala no colegiado era restrita apenas aos Conselheiros e Conselheiras, mas também a presença nas reuniões do colegiado; ix) implementação de canais de comunicação interna entre os membros do colegiado (lista de discussão por e-mail e *whatsapp*); x) construção de base de dados para comunicação direta com todas as escolas e membros da comunidade escolar; xi) divulgação das atividades do colegiado em canais de mídias sociais ([www.facebook.com/cmesorocaba](http://www.facebook.com/cmesorocaba)); xi) criação de boletins de comunicação do CMESO; xii) criação de um programa de “Debates sobre Educação”, com a proposição de pautas para discussão da comunidade escolar (CMESO, 2020c); xiii) adoção de uma logomarca para o CMESO – até então denominado simplesmente CME – que conferisse identidade ao colegiado e sintetizasse seu novo momento de construção coletiva a partir da pluralidade de pensamentos. A logomarca adotada é apresentada na Figura 4. Essas ações estabeleceram as bases que deram suporte a diversas outras ações posteriores realizadas pelo colegiado. Todos os custos decorrentes da implantação dessas políticas foram – e são até o presente momento – arcados pelos próprios membros do colegiado, sem qualquer aporte público.

**Figura 4** - Primeira logomarca do CMESO.



**Fonte:** Conselho Municipal de Educação de Sorocaba (CMESO, 2020).

Ainda, com as restrições impostas pela pandemia de covid-19 a partir do ano de 2020, as reuniões do colegiado passaram a ser realizadas por videoconferência, sendo o link de acesso publicamente divulgado nos canais de comunicação do CMESO para que todo interessado pudesse tomar conhecimento dos debates. Essa ação teve impacto significativo

nas atividades do colegiado, fazendo saltar a presença da comunidade nas reuniões da ordem de poucas pessoas para a casa das várias dezenas.

Esse conjunto de ações se mostrou de extrema relevância para o colegiado, permitindo dar ênfase às políticas públicas e suas discussões e oportunizando, por vários canais, a aproximação entre representantes e representados. Desde sua criação, em junho de 2017, o website do CMESO já recebeu até o presente momento mais de 1.150.000 visitas de 90.000 visitantes distintos.

### **Ações voltadas para a ampliação da cultura da gestão democrática**

Novamente apropriando-se sempre que possível de ferramentas contemporâneas próprias da cultura digital, um segundo lote de ações pode ser entendido como relacionada com a ampliação da cultura de gestão democrática no município. Esse conjunto de ações envolveu: i) Regulação do processo de campanha e eleição dos Conselheiros por meio de editais públicos amplamente divulgados para toda a comunidade escolar (e-mails, página do CMESO e imprensa oficial) (CMESO, 2017a) (CMESO, 2017b) (CMESO, 2017c) (CMESO, 2017d) (CMESO, 2017e) (CMESO, 2019a) (CMESO, 2019b) (CMESO, 2019c); ii) Adoção de um sistema eletrônico de votação software de código aberto (HELIOS, 2020), com garantia de acesso dos eleitores ao código-fonte, a possibilidade de auditoria no sistema e a impossibilidade de rastreamento do voto através da utilização de criptografia homomórfica; iii) Adoção da prática de realização de Consultas Públicas junto à comunidade escolar por meio eletrônico (CMESO, 2017f) (CMESO, 2018a) (CMESO, 2020d), sempre com métodos formalizados e resultados publicados na imprensa oficial; iv) Adoção da prática de realização de Audiências Públicas em parceria com o poder Legislativo (CMS, 2018a) (CMS, 2018b); v) Adoção de práticas de divulgação de comunicados oficiais através de meios digitais (e-mail, página e imprensa oficial).

### **Das novas regulações estruturantes**

Em um terceiro eixo de atuação, o CMESO, após amplo debate, instituiu uma série de diretrizes estruturantes no âmbito da Educação municipal. Dentre elas:

- **Instituição da manifestação do CMESO para os PPAs e LOAs da Educação.** O CMESO fixou diretrizes (CMESO, 2018b) para a apreciação das propostas apresentadas pela Prefeitura Municipal em matérias direta ou indiretamente vinculadas à Educação no município por ocasião da submissão de Planos Plurianuais (PPAs) e Leis Orçamentárias Anuais (LOAs). Muito embora a elaboração dos PPAs e LOAs seja, evidentemente, prerrogativa do poder executivo, e sua aprovação prerrogativa do poder legislativo, o CMESO fixou entendimento no sentido de que é impossível garantir a existência de uma

política de Estado para a Educação sem a existência de discussões abertas, transparentes e documentadas sobre o orçamento da Educação no município. Nesse sentido, a elaboração de parecer pelos técnicos pelo CMESO, independente das agendas de governo, passou a ser entendida como um elemento fundamental para garantir a manutenção dos programas existentes, bem como para subsidiar os representantes da população no poder legislativo;

- **Instituição do processo de submissão de projetos para a proposição ou extinção de políticas públicas no âmbito da Educação.** Impossível se falar em discussão ou avaliação de políticas públicas se o seu conhecimento estiver restrito aos que a propõem. O CMESO fixou normativa (CMESO, 2018c) no sentido de que novas propostas de políticas públicas (projetos, programas, convênios, parcerias, cooperações, terceirizações, e correlatos) ou propostas de extinção de políticas, devam ser apresentadas ao colegiado em formulário próprio, evidenciando seu escopo de atuação, objetivos, os recursos humanos e materiais envolvidos, bem como resultados esperados e metodologia para sua avaliação. O CMESO fixou ainda a garantia de um prazo mínimo para o debate das propostas pelo colegiado, e, se necessário, para a realização de consultas públicas à comunidade. A normativa prevê ainda que, uma vez aprovados, os projetos passarão a compor acervo na página do colegiado, para que sejam de amplo conhecimento da população, e que todos os projetos aprovados passarão a ter, obrigatoriamente, recursos aportados anualmente na LOA e PPA, evitando a morte por asfixia desses programas;
- **Instituição de diretrizes para a oferta e o funcionamento da Educação Básica no Sistema Municipal de Ensino de Sorocaba.** O CMESO aprovou uma normativa (CMESO, 2018d) que estabeleceu diretrizes, parâmetros de qualidade e correlatos para o Sistema Municipal de Ensino, preenchendo uma lacuna histórica no município de Sorocaba. Essa normativa passa a ser considerada na análise de todas as políticas públicas da Educação municipal;
- **Formalização dos marcos legais do Sistema Municipal de Ensino.** Preenchendo uma lacuna histórica, o CMESO formalizou os documentos que norteiam o Sistema Municipal de Ensino, aos quais todas as demais ações do SME devem estar vinculadas. Um dos requisitos para os documentos oficiais é que esses sejam construídos de forma coletiva;
- **Instituição de normativa para editais.** O CMESO estabeleceu a prerrogativa de manifestar-se, previamente, mediante documento circunstanciado sobre todas as

minutas de Editais elaboradas pela Prefeitura de Sorocaba em todas as matérias, direta ou indiretamente vinculadas ao Sistema Municipal de Educação;

- **Instituição de diretrizes para a política para a formação continuada dos professores da Rede Municipal de Ensino.** O CMESO encontra-se no presente momento em processo de discussão com vistas à implementação de uma política que norteará as ações formativas no SME. A instituição da normativa, já aprovada pelo colegiado e em processo de elaboração, obedecerá aos seguintes princípios: atendimento pleno aos documentos oficiais do Sistema Municipal de Ensino; pluralidade e multiplicidade de visões; atendimento das necessidades e anseios dos profissionais da rede; articulação com as universidades; gestão democrática na definição dos conteúdos; publicidade, transparência e ampla discussão das propostas formativas; valorização das práticas pedagógicas oriundas do próprio SME; possibilidade de submissão de propostas mediante editais; Constituição de comitê científico; Multiplicidade de espaços (físicos e virtuais). Em uma ação inovadora, o CMESO instituiu um espaço próprio (<https://www.cmeso.org/moodle/>) voltado para a realização de ações formativas.

### **O histórico de implementação**

A implantação de novas propostas de gestão pública, sobretudo em ambientes onde historicamente predomina uma visão mais centralizadora, é quase sempre um processo complexo, marcado pela necessidade de diálogos e, eventualmente, da mediação de conflitos. A título de registro histórico, apresentamos nesta seção alguns dos movimentos que marcaram a história recente deste colegiado no processo de implantação de princípios mais voltados para uma gestão democrática.

A aprovação em maio de 2018 pelo CMESO da deliberação que instituiu a mudança de paradigma na gestão educacional passando a focá-la na **abordagem de projetos** para implementação das polícias públicas (CMESO, 2018c) não foi inicialmente acolhida pelo poder público. Pela legislação vigente, a Secretaria da Educação, após o recebimento da Deliberação do CMESO, poderia homologá-la (encaminhando-a para publicação no Jornal do Município) ou vetá-la (cabendo nesse caso a apreciação do veto pelo colegiado). A Secretaria da Educação, à época, desconsiderou a ação do colegiado mesmo oficiada, não realizando nem a publicação da medida na imprensa oficial nem encaminhando veto ao colegiado. Levada de volta ao plenário do CMESO a sua própria deliberação após 30 dias sem resposta do poder público, pela primeira vez em sua história uma deliberação do CMESO foi baixada por portaria de lavra do seu presidente (CMESO, 2018h), ato também



preconizado na legislação vigente. Solicitada novamente a publicar a medida, agora baixada, na imprensa oficial, a Secretaria da Educação novamente desconsiderou o ofício do colegiado, ação que contraria o princípio da publicidade na administração pública.

Ainda sem realizar a publicação do ato do CMESO, o poder público municipal decidiu, unilateralmente, entregar a **organizações sociais** (OSs) a administração das escolas municipais, publicando Edital com o chamamento. Inegável que tal mudança brusca na política educacional demandaria, pelo princípio da gestão democrática, ampla discussão. Em situação *sui generis*, o CMESO – órgão da administração pública – impetrou pedido de impugnação do chamamento junto à própria administração pública. Indeferido o pedido, e com o prosseguimento do Edital e consideradas habilitadas pelo poder público instituições da área da saúde para disputar o certame visando executar gestão escolar, o CMESO acionou o Ministério Público. Após intervenção do MP, o município comprometeu-se a suspender o Edital, publicar a Deliberação CMESO (CMESO, 2018c) e submeter projeto das OSs para a ampla discussão da política. Em setembro de 2018 a Secretaria da Educação submeteu ao CMESO o projeto da “Gestão Compartilhada” (PMS, 2018a), tornando esse o primeiro projeto submetido pelo poder público municipal ao CMESO. Após análise e ampla discussão com a comunidade e elaboração de parecer circunstanciado, o projeto recebeu manifestação contrária das Câmaras de Educação Infantil e da Câmara de Ensino Fundamental. Levado ao plenário, o CMESO deliberou por ampla maioria pela rejeição do projeto (CMESO, 2018i).

Em outro episódio relevante, também em 2019, unilateralmente, a gestão municipal anunciou que realizaria o **apostilamento** de toda a rede municipal, substituindo os livros didáticos do Programa Nacional do Livro Didático (PNLD) do Governo Federal, livremente escolhidos pelas escolas de acordo com seus PPPs e que não têm qualquer custo para os cofres municipais, pela aquisição de apostilas ao custo da ordem de R\$9 milhões/ano. O modelo adotado para a compra das apostilas: compra direta de um ente privado escolhido sem licitação. Diante do cenário e fazendo uso de sua função mobilizadora, o CMESO convocou em parceria com o legislativo debate e Audiência Pública para tratar o tema (CMS, 2018b). A audiência revelou a ausência de subsídios técnicos suficientes para endossar a medida, e foi marcada pela ampla rejeição da comunidade. Sem conseguir demover o poder público de sua decisão unilateral, o CMESO disparou uma consulta pública formal sobre o tema (CMESO, 2018a). Essa consulta, respondida por 92 escolas (61% das



escolas do município) e 1.659 pessoas da comunidade escolar, revelou que 96% dos membros dos Conselhos Escolares entendiam que o referido material não atendia aos anseios da comunidade, e 93% das pessoas confirmaram que o mesmo não dialogava com os PPPs das escolas. Relevante que o poder público, mesmo oficiado, se omitiu de divulgar a chamada para as escolas e de publicar tanto a metodologia quanto os resultados da pesquisa, à época, na imprensa oficial. Por se tratar de implantação de uma nova política, em atendimento à deliberação do CMESO, o poder público submeteu ao colegiado o projeto do apostilamento (PMS, 2018b). O projeto foi ampla e publicamente debatido com a comunidade, e recebeu parecer circunstanciado com manifestação contrária das Câmaras da Educação Infantil e da Educação Fundamental. Levado o parecer a plenário, novamente, o colegiado deliberou por ampla maioria pela rejeição do projeto (CMESO, 2018j). Dessa vez optando por ignorar a deliberação do colegiado, o poder público deu prosseguimento à implantação da política. Diante da irredutibilidade do poder público, diferentes entidades – inclusive o CMESO – encaminharam o caso à apreciação de autoridades externas. A Vara da Fazenda suspendeu a aquisição por medida liminar, posteriormente derrubada pelo Tribunal de Justiça, culminando na consumação da compra pelo poder público. O CMESO, então, optou pelo encaminhamento de toda a documentação para a Corregedoria e Tribunal de Contas. Após um longo processo que culminou na cassação do então Prefeito pela Câmara Municipal de Sorocaba, a nova prefeitura, mediante indícios de irregularidade, decidiu encaminhar a denúncia também à Polícia Civil. Novamente, o CMESO encaminhou toda a sua documentação para subsidiar as eventuais investigações, que até o momento de elaboração do presente trabalho permanecem em andamento.

Em ambos os casos aqui relatados, o das **organizações sociais** e o do **apostilamento**, o CMESO cumpriu seu papel de trazer à luz as propostas de políticas públicas, promovendo uma ampla, pública e democrática discussão delas junto à comunidade antes de sua efetiva implementação. O comportamento da gestão pública, nos dois casos, contudo, foi bastante diferente. No primeiro, mediante a rejeição da proposta e mediação do MP, o poder público reviu o modelo de execução. No segundo, ignorando os princípios da gestão democrática na Educação, optou pela execução à revelia do colegiado deliberativo. Nesse caso, os gestores sujeitaram-se à eventual declaração de improbidade administrativa pelo poder judiciário. Considerando os aspectos relacionados à formulação de políticas públicas, nos dois casos, há ganhos substanciais a relatar: i) as políticas propostas encontram-se documentadas e



permanecem à disposição para consulta e análise; ii) os argumentos a favor e contra a implantação das propostas políticas públicas permanecem públicos, assim como o histórico de sua discussão; iii) deu-se transparência a toda a população da rejeição da comunidade às propostas de políticas. Certamente, um minúsculo passo foi dado no sentido de promover uma reflexão a todos os futuros gestores da Educação no município.

A implantação dessa mudança cultural, contudo, gera diferentes níveis de atrito. Há de se relatar alguns episódios que exemplificam a cultura da gestão centralizada. Dentre eles: i) a publicação pelo sr. Prefeito de artigo por ele assinado em jornal de grande circulação no município com críticas ao presidente do colegiado (CRESPO, 2018); ii) o desalojamento sumário do CMESO de sua sede sem qualquer diálogo prévio por parte da Secretaria da Educação e sua transferência para uma nova localidade; iii) a supressão de condições de trabalho do CMESO na nova sede (eliminação de mobiliário, xerox, copiadora, computadores, cadeiras, mesa de reunião, secretária, acervo documental) (Figura 5); iv) a destituição sumária mediante decreto do executivo de Conselheiros do CMESO durante a vigência de seus mandatos e sua substituição por outros de maior conveniência do executivo (PMS, 2019a).

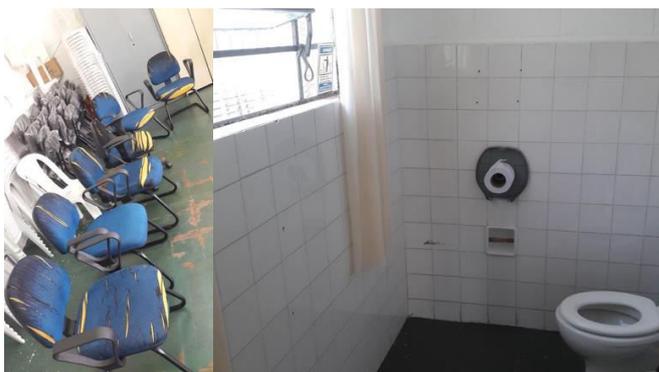
Todas as ações aqui descritas, sempre que pertinente, motivaram objetos de manifestação e denúncias específicas por parte dos conselheiros ou do colegiado às entidades pertinentes em cada caso, incluídas Corregedoria, Ministério Público, Tribunal de Contas, Poder Legislativo e Poder Judiciário. Em uma análise pós-cassação do ex-Prefeito à época, as duas políticas públicas propostas não prosperaram como o proposto, os mandatos dos membros do colegiado foram restituídos por ações dos poderes e legislativo (CÂMARA, 2019) e executivo (PMS, 2019b), o colegiado foi devolvido a sua sede com sua condição de trabalho restaurada (Figura 5e-f), e todos os atos não publicados do CMESO foram enviados para publicação na imprensa oficial. Os recursos públicos empregados na aquisição das apostilas descontinuadas depois de 1 ano teriam sido suficientes para construir aproximadamente 3 novas escolas – por ano – no município, que ainda mantém significativo déficit de vagas em creches.

**Figura 5 – Instalações físicas do CMESO**

(a)



(b)



(c)



(d)



(e)



(f)



(g)

Legendas: a-e) Condições oferecidas pelo poder público no ano de 2019 em nova sede sem infraestrutura adequada: ausência de mesa de trabalho, projetor, materiais de escritório ou rede, mobiliário inadequado, instalação elétrica precária, banheiro sem privacidade. f-g) Cerimônia de restituição da antiga sede realizada em fevereiro de 2020.

## Considerações finais

A cultura da gestão educacional predominante no país – repetidamente replicada pelos gestores, representantes e em boa medida pelos próprios representados – ainda se faz fortemente presente no país, mesmo decorridos 30 anos da Constituição de 1988. O rompimento definitivo para com esse persistente traço da nossa cultura é requisito fundamental para que possamos avançar na direção de políticas públicas de longo prazo na Educação. Nesse cenário, os Conselhos Municipais deliberativo-normativos têm importante papel histórico a cumprir como agentes que garantam o estabelecimento de diretrizes baseadas na pluralidade de ideias e a continuidade das políticas públicas.

O estudo de caso aqui apresentado referente ao município de Sorocaba permite concluir que a disposição dos representantes comunitários para executar de forma persistente e combinada de ações de comunicação e de formalização de diretrizes para a Educação municipal tem potencial para criar um ambiente mais propício para essa transição cultural. Embora trate-se de mudanças de longo prazo e altamente custosas para os que se propõem a tentar realiza-la, prejuízo muito maior para a coletividade tem sido a recorrente implantação de políticas desencontradas e/ou em desacordo com o pensamento coletivo, ações essas que estão fadadas à descontinuidade ou ao desperdício de recursos públicos sem que sejam traduzidas em políticas de Estado ou em serviços de qualidade para a população.

## Referências

CÂMARA MUNICIPAL DE SOROCABA (CMS). 2018a. *Educação, problemas no município de Sorocaba*. Audiência Pública de 11 de setembro de 2018. Disponível em: <https://youtu.be/aWaCQHsWPCA>. Acesso em 10 de abril de 2020.

CÂMARA MUNICIPAL DE SOROCABA (CMS). 2018b. *PNLD ou Sistema Apostilado de Ensino na Rede Municipal de Sorocaba?* Audiência Pública de 02 de outubro de 2018. Disponível em: [https://youtu.be/u\\_dg5xouwtU](https://youtu.be/u_dg5xouwtU) (parte 1) e <https://youtu.be/LxOqR-6EBW8> (parte 2). Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2010. *Parecer CMESO nº 04/2010 o Programa Escola em Tempo Integral – Oficina do Saber*. Disponível em: <https://cmeso.org/pareceres>. Acesso em 10 de abril de 2020.

CÂMARA aprova decreto que “blinda” Conselho Municipal de Educação de Sorocaba. 2019. *Jornal Ipanema*. Sorocaba, 06 de Agosto de 2019. Disponível em: <http://jornalipanema.com.br/n/?url=noticia/camara-aprova-decreto-que-blinda-conselho-de-educacao-apos-remocao-promovida-por-crespo>. Acesso em 10 de maio de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2017a. *Edital CMESO nº 01/2017 para eleição de 01 (um) representante do magistério público municipal e 1 (um) representante da educação infantil municipal e respectivos suplentes junto ao CMESO*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/>. Acesso em 10 de abril de 2020.



CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2017b. *Edital CMESO nº 02/2017 para eleição de representantes dos profissionais da educação e sociedade civil e respectivos suplente na Comissão Organizadora do Fórum Permanente Municipal de Educação (FPME)*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2017c. *Edital CMESO nº 03/2017 para eleição de representantes dos Conselhos Municipais diretamente ligados à Educação e formalmente constituídos em Sorocaba, e respectivos suplentes, na comissão organizadora do Fórum Permanente Municipal de Educação (FPME)*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2017d. *Edital CMESO nº 04/2017 para eleição dos representantes da Equipe Técnica do Plano Municipal de Educação, e respectivos suplentes, na comissão organizadora do Fórum Permanente Municipal de Educação (FPME)*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2017e. *Edital CMESO nº 05/2017 para eleição dos representantes para cadeira do Ensino Particular de Educação Infantil no Conselho Municipal de Educação de Sorocaba e respectivo suplente*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2017f. *Consulta Pública CMESO nº 01/2017. Consulta sobre o Fórum Permanente Municipal de Educação (FPME) de Sorocaba*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/consulta-cmeso-01-2017/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018a. *Consulta Pública CMESO nº 01/2018. Consulta às unidades escolares para levantamento de informações sobre a utilização de material didático pelas instituições educacionais*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/consulta-cmeso-01-2018/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018b. *Deliberação CMESO nº 01/2018, de 18 de abril de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018c. *Deliberação CMESO nº 02/2018, de 09 de maio de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018d. *Deliberação CMESO nº 03/2018, de 16 de maio de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018e. *Deliberação CMESO nº 05/2018, de 28 de novembro de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018f. *Deliberação CMESO nº 04/2018, de 28 de novembro de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018g. *Deliberação CMESO nº 06/2018, de 19 de dezembro de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.



CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018h. *Portaria CMESO nº 01/2018, de 13 de junho de 2018*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/portarias/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018i. *Deliberação CMESO nº 04/2018, de 28 de novembro de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2018j. *Deliberação CMESO nº 06/2018, de 19 de dezembro de 2018*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2019a. *Edital CMESO nº 01/2019 para eleição de 01 (um) representante para cadeira dos Supervisores de Ensino da rede municipal de Sorocaba no Conselho Municipal de Educação de Sorocaba e respectivo suplente*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2019b. *Edital CMESO nº 02/2019 para eleição de 01 (um) representante para cadeira de representante do segmento da Educação Superior no Conselho Municipal de Educação de Sorocaba e respectivo suplente*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2019c. *Edital CMESO nº 03/2019 para eleição de 01 (um) representante para cadeira de representante do segmento da Educação Profissional no Conselho Municipal de Educação de Sorocaba e respectivo suplente*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/editais/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOROCABA (CMESO). 2020a. *Atas das reuniões. Período de 21 de março de 2018 a atual*. Disponível em: [www.cmeso.org/atas](http://www.cmeso.org/atas) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SOROCABA (CMESO). 2020b. *Pautas das reuniões. Período de 21 de março de 2018 a atual*. Disponível em: [www.cmeso.org/pautas](http://www.cmeso.org/pautas) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2020c. *Programa “Debates sobre Educação”*. Disponível em: [www.cmeso.org/debates-sobre-educacao](http://www.cmeso.org/debates-sobre-educacao) . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2020d. *Consulta Pública CMESO nº 01/2020. Consulta sobre adequação do calendário escolar em virtude da pandemia do COVID-19*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/consulta-cmeso-01-2020/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO (CMESO). 2020e. *Deliberação conjunta CMESO/CAE nº 01/20, de 03 de março de 2020*. Disponível em: [www.cmeso.org/deliberacoes](http://www.cmeso.org/deliberacoes). Acesso em 10 de abril de 2020.

CRESPO, J. C. A importância da gestão compartilhada e o conselho deliberativo, mas não cogente. Artigo. Sorocaba: *Jornal Cruzeiro do Sul*, 02 de dezembro de 2018.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, v. 18, São Bernardo do Campo: 2002.

FIM definitivo do Sabe Tudo é uma derrota da sociedade sorocabana, diz colunista. *Jornal Ipanema*, Sorocaba, 30 de agosto de 2018. Acesso em 10 de maio de 2020.



FREITAS, D. N. T. Avaliação e gestão democrática na regulação da educação brasileira: uma relação a avaliar. *Educ. Soc.*, Campinas, vol. 28, n. 99, p. 501-521, maio/ago. 2007.

FUNDAÇÃO DE AMPARO À PESQUISA DO ESTADO DE SÃO PAULO (FAPESP). Autonomia Universitária em São Paulo: 30 anos. *Revista Pesquisa FAPESP*. Outubro de 2019.

HELIOS. Sistema de votação eletrônica. Disponível em: <https://www.heliosvoting.org/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

KEKIC, L. *The Economist Intelligence Unit's index of democracy*. The world in 2007: 21st edition of The Economist's annual collection of predictions for the year ahead, pp. 1-11, 2006.

LIBÂNEO, J. C. et al. *Educação Escolar: políticas, estrutura e organização*. 10. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2012.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). 2004. *Conselhos Escolares: uma estratégia de gestão democrática da educação pública*. Programa Nacional de Fortalecimento dos Conselhos Escolares. Secretaria da Educação Básica (SEB). Brasília: MEC, novembro de 2004. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce\\_gen.pdf](http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Consescol/ce_gen.pdf). Acesso em 18 de maio de 2019.

OFICINA do Saber: *Cidade Saudável, Cidade Educadora transformou escolas de Sorocaba*. 2013. Gestão pública: educação no território. Centro de referência em educação integral. Disponível em <https://educacaointegral.org.br/experiencias/oficina-do-saber-cidade-saudavel-cidade-educadora/>. Publicado em 23 de agosto de 2013. Acesso em: 10 de maio de 2020.

PARADA, E. L. Política y políticas públicas. In: SARAVIA, Enrique; FERRAREZI, Elisabete (Org.) *Políticas públicas: coletânea*. v. 2. Brasília: ENAP, 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2006. Sabe Tudo: prefeitura lança projeto no Jd. Hungarês nesta sexta-feira. *Jornal do Município de Sorocaba*, Edição nº 1.229. Sorocaba, 27 de outubro de 2006. Acesso em 10 de maio de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2018a. *Gestão Compartilhada na Educação Infantil*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/projetos/>. Acesso em 10 de abril de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2018b. *Adesão ao Sistema de ensino direcionado à Educação básica municipal*. Disponível em: <http://www.cmeso.org/projetos/> . Acesso em 10 de abril de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2018c. *Decreto nº 23.603, de 2 de abril de 2018*. Disponível em: <http://leismunicipa.is/vrknu>. Acesso em 10 de maio de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2018d. *Decreto nº 24.163, de 19 de outubro de 2018*. Disponível em: <http://leismunicipa.is/jagrw>. Acesso em 10 de maio de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2019a. *Decreto nº 24.877, de 31 de maio de 2019*. Disponível em: <http://leismunicipa.is/rxlqd>. Acesso em 10 de maio de 2020.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2019b. *Decreto nº 25.035, de 06 de agosto de 2019*. Disponível em: <http://leismunicipa.is/tngxh>. Acesso em 10 de maio de 2020.



PREFEITURA MUNICIPAL DE SOROCABA (PMS). 2020. *Decreto nº 25.659, de 17 de março de 2020*. Disponível em: <http://leismunicipa.is/xgws0>. Acesso em 10 de maio de 2020.

REIS, A. *Alunos apresentam maracatu na Oficina do Saber do Jd. São Guilherme*. 2016. Agência Sorocaba. Sorocaba, 10 de junho de 2016. Disponível em: <http://agencia.sorocaba.sp.gov.br/alunos-apresentam-maracatu-na-oficina-do-saber-do-jd-sao-guilherme/>. Acesso em 10 de maio de 2020.

RIBEIRO, R. M. C.; NARDI, E. L. Bases normativas e condições político-institucionais da gestão democrática em sistemas municipais de ensino do estado do Piauí. *Ensaio: aval.pol.públ.Educ. [online]*. 2018, vol.26, n.98, pp.7-31.

SERPA, A. S.; PETRY, O.J. Gestão escolar democrática como política pública: conceitos e legislações. *XIII Congresso Nacional de Educação (EDUCERE)*. Curitiba, PR, 2017, p. 5251-5263.

SILVA, R. L. N. Políticas públicas e administração democrática. *Sequência* (Florianópolis), nº 64. Florianópolis, julho de 2012.



