



**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS  
(PROGEPE)**

**LEONARDO DE MELO SOARES**

**“OS DESAFIOS NA RELAÇÃO ENTRE  
GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR”**

**SÃO PAULO  
2024**



**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO**

**PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO E PRÁTICAS EDUCACIONAIS  
(PROGEPE)**

**LEONARDO DE MELO SOARES**

**“OS DESAFIOS NA RELAÇÃO ENTRE  
GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR”**

Universidade Nove de Julho  
Relatório de Pesquisa para Mestrado Profissional  
em Gestão e Práticas Educacionais.

**SÃO PAULO**  
**2024**

## FICHA CATALOGRÁFICA

*Soares, Leonardo de Melo.*

*Os desafios na relação entre gestão escolar e conselho tutelar. /*  
*Leonardo de Melo Soares. 2024.*

*86 f.*

*Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho -*  
*UNINOVE, São Paulo, 2024.*

*Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosiley Aparecida Teixeira.*

- 1. Gestão escolar. 2. Relação gestão escolar-conselho tutelar. 3.*
- Aprendizagem. 4. Melhoria social dos estudantes. 5.*
- Dispersão de poder.*

*I. Teixeira, Rosiley Aparecida.*

*II. Título.*

*CDU 372*

**LEONARDO DE MELO SOARES**

**“OS DESAFIOS NA RELAÇÃO ENTRE  
GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR”**

Pesquisa Acadêmica apresentada à Universidade  
Nove de Julho como obtenção do grau de Mestre  
em Gestão e Práticas Educacionais, pela Banca  
Examinadora formada por:

**SÃO PAULO, FEVEREIRO DE 2024**

---

Presidente Prof.<sup>a</sup>. Dra. Rosiley Aparecida Teixeira – Orientadora  
Uninove

---

Membro Prof.<sup>a</sup> Dra. Marcia Fusaro (Uninove)

---

Membro Prof.<sup>a</sup> Dr. Rodnei Pereira (Unicid)

**SÃO PAULO**

**2024**

**“Dedicatória”**

Ao Bernardo T. Soares, meu moleque, forte como um urso, bom de coração, carinhoso, preocupado, solidário, que desde cedo vem enfrentando a hostilidade e os desafios humanos, sempre fazendo prevalecer o amor.

Está vencendo e vencerá...

Por bem, temos muito amor!

## **AGRADECIMENTOS**

“Nesta longa estrada da vida” contamos com inúmeros protagonistas que se tornam apoiadores, motivadores e facilitadores de nossas vitórias diárias e a longo prazo, ao mesmo tempo que nesta interação e interesse no bem-estar da humanidade para que possamos estar bem com nós mesmos, me torno também protagonista, assim espero, na vida deles. Agradeço aos meus pais, Luiz Carlos e Albanita, minha principal rede de apoio, que me ampara e dá segurança familiar, estrutural e emocional para que eu possa me lançar nas minhas loucuras, em meus desafios. Agradeço à minha irmã Vivian e família pelo socorro e participações práticas e acadêmicas em meus estudos, em horas urgentes e necessárias. Agradeço ao meu filho Bernardo, a quem está sendo dedicado este trabalho, que tão jovem, tão inexperiente frente as novidades da vida, têm se mostrado forte, prestativo, encarando e assumindo responsabilidades e vivências que não são próprias ao seu espírito de criança e disposição juvenil. Agradeço à linda Raquel, que no momento final de minha pesquisa me ajudou, dando suporte, tranquilidade, cuidado, amor e condições para que eu focasse no que era preciso, enquanto encarava condições instáveis que me afastavam do estudo. Agradeço aos amigos Claudio, José Carlos e Sérgio, em ordem alfabética para não gerar ciúmes, que sempre entregaram tudo o que precisei em momentos de interação, alegria e reflexão sobre a vida que compartilhamos. Agradeço à minha equipe gestora da Emeb Francisco Beltran Batistini “Paquito” em São Bernardo do Campo - SP, Luciana, Laís, Elisangela, Juliana e Luana, que de forma intercalada foram participando durante toda minha pesquisa, me dando suporte, me ajudando a equilibrar e conciliar a vida acadêmica e profissional, assim, como especialmente à minha eterna coordenadora Marta da Silva Teixeira (In memoriam), mestrande deste mesmo curso que me motivou a me matricular, me auxiliou durante um bom tempo e me amparou profissionalmente até seus momentos finais, compartilhando suas experiências e relacionamentos com a Instituição Uninove. Agradeço aos professores da Instituição Uninove e à minha professora orientadora Professora Dra. Rosiley Aparecida Teixeira, a “Doctor Lady”, que em sua concisão e respeito sempre me ajudou e deu direcionamento aos meus estudos, elogiando e dando broncas sempre que necessário, assim como todos os colegas do curso que se uniram em grupos de WhatsApp e ligações para se ajudarem e se estruturarem. Por fim, agradeço a Deus por proporcionar espiritualmente tantas forças e oportunidades para que eu possa tentar fazer a diferença benéfica nas sociedades em que vivo.

*“Quem ama, faz sempre comunidade;  
não fica nunca sozinho”*

*Santa Teresa d'Ávila*

*“O que há de melhor no homem  
somente desabrocha quando se envolve em uma comunidade.”*

*Albert Einstein*

## **RESUMO:**

O objeto desta pesquisa é a relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar em minhas experiências como Gestor Escolar. Busquei responder às questões: Como a Gestão Escolar se relaciona com Conselho Tutelar? Quais instrumentos de comunicação e acompanhamento utilizados entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar em toda relação e se são eficientes do início ao fim, garantindo as Legislações? A Gestão Escolar consegue melhorar sua ação preventiva ou emergencial junto ao Conselho Tutelar, acessando, sendo consultada, focando a aprendizagem da criança e seu bem-estar social? Justifica-se pela minha relação e vivências construídas com a educação, ação na sociedade e história de vida. Teve por objetivo analisar os desafios nesta relação e suas oportunidades de melhoria. O objetivo específico é analisar a comunicação e intervenção entre as partes, propondo um reflexo positivo na aprendizagem da criança, núcleo familiar e emocional. Esta relação precisa e pode ser melhorada, pois a gestão escolar fica limitada após comunicar o conselho tutelar de uma situação que o envolve, com a continuidade de assistência ao estudante oculta e morosa, com devolutivas comunicadas após mudanças na rotina entre o aluno, família e corpo docente. O universo da pesquisa foram escolas públicas nos municípios de Embu das Artes – SP e São Bernardo do Campo – SP e seus respectivos Conselhos Tutelares. Os participantes foram eu como gestor escolar, conselheiros tutelares e estudantes. Utilizei a metodologia de abordagem pesquisa (auto) biográfica (PASSEGGI, SOUZA E VICENTINI, 2011), e os instrumentos de coleta de dados foram encaminhamentos das escolas feitos por mim enquanto gestor nas escolas destes municípios de 2016 a 2023, narrados através de minhas memórias, experiências e ideias, assim como documentos regulatórios e comprobatórios. Ao longo do texto também se faz uso de contribuições de autores (BAUMAN, 2007; SANTOS, 2010; CERTEAU, 1994; CLARKE; NEWMAN, 1997 e FREIRE, 2000) para nos aproximarmos do tema e suas implicações para os sujeitos. Diante da análise foi evidenciada a fragilidade da comunicação e transparência, da continuidade de atendimento, das práticas preventivas ou emergenciais entre a Gestão Escolar e o Conselho Tutelar. Mostrou a falta de alternativas ou ruptura do atendimento à família/estudante pelo não-conhecimento de direitos e deveres de cada parte, ou pela acomodação funcional dos envolvidos em um processo marcado por conveniências, acordos informais e afinidades políticas, contribuindo para a Dispersão de Poder presentes nos serviços públicos. Assim, a investigação construiu reflexões sobre relações, ferramentas e diretrizes que engajam a ação da Gestão Escolar como amplo suporte a este atendimento.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Relação Gestão Escolar-Conselho Tutelar. Aprendizagem. Melhoria Social do Estudantes. Dispersão de Poder.

## **ABSTRACT:**

The object of this research is the relationship between School Management and the Guardianship Council in my experiences as a School Manager. I sought to answer the questions: How does School Management relate to the Guardianship Council? What communication and monitoring instruments are used between School Management and the Guardianship Council in the entire relationship and are they efficient from start to finish, guaranteeing Legislation? Can School Management improve its preventive or emergency action with the Guardianship Council, accessing, being consulted, focusing on children's learning and their social well-being? It is justified by my relationship and experiences built with education, action in society and life history. The objective was to analyze the challenges in this relationship and its opportunities for improvement. The specific objective is to analyze communication and intervention between the parties, proposing a positive impact on the child's learning, family and emotional core. This relationship needs and can be improved, as school management is limited after informing the guardianship council of a situation that involves it, with the continuity of assistance to the student hidden and slow, with feedback communicated after changes in the routine between the student, family and teaching staff. The research universe was public schools in the municipalities of Embu das Artes – SP and São Bernardo do Campo – SP and their respective Guardianship Councils. The participants were myself as a school manager, guardianship counselors and students. I used the (auto) biographical research approach methodology (PASSEGGI, SOUZA E VICENTINI, 2011), and the data collection instruments were school referrals made by me as a manager in schools in these municipalities from 2016 to 2023, narrated through my memories, experiences and ideas, as well as regulatory and supporting documents. Throughout the text, contributions from authors are also made (BAUMAN, 2007; SANTOS, 2010; CERTEAU, 1994; CLARKE; NEWMAN, 1997 and FREIRE, 2000) to get closer to the theme and its implications for the subjects. The analysis highlighted the fragility of communication and transparency, continuity of care, preventive or emergency practices between School Management and the Guardianship Council. It showed the lack of alternatives or disruption of assistance to the family/student due to the lack of knowledge of the rights and duties of each party, or the functional accommodation of those involved in a process marked by conveniences, informal agreements and political affinities, contributing to the Dispersion of Power present in public services. Thus, the investigation-built reflections on relationships, tools and guidelines that engage School Management action as broad support for this service.

**Keywords:** School Management. School Management-Guardianship Council Relationship. Learning. Social Improvement of Students. Dispersion of Power.

## **LISTA DE SIGLAS**

**APM** – Associação de Pais e Mestre

**BNCC** – Base Nacional Comum Curricular

**CE** – Conselho Escolar

**CMDCA** - Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente

**CNE** – Conselho Nacional de Educação

**CT** – Conselho Tutelar

**DCNE** - Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação

**ECA** – Estatuto da Criança e Adolescente

**EJA** – Educação de Jovens e Adultos

**GE** – Gestão Escolar

**IQE** - Indicadores da Qualidade na Educação

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação

**LSE** – Legislação Sobre Educação

**MEC** – Ministério da Educação

**MDHC** - Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania

**PCN** – Parâmetros Curriculares Nacionais

**PPP** – Projeto Político-Pedagógico

**PROGEPE** - Programa de Mestrado em Gestão e Práticas Educacionais

**RCNE** - Referenciais Curriculares Nacionais da Educação

**SPP'S's** – Serviços públicos parceiros

**UNINOVE** – Universidade Nove de Julho

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO: MINHA TRAJETÓRIA E MOTIVOS QUE ME LEVARAM À EDUCAÇÃO .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>28</b>
<b>1: MEU INÍCIO NA EDUCAÇÃO, PRIMEIRAS INCOMODAÇÕES E MOTIVAÇÕES COM O OBJETO, ALÉM DE OBSTACÚLOS PARA ME TORNAR EDUCADOR .....</b>	<b>37</b>
1.1: A VOLTA À EDUCAÇÃO, AS MESMAS INCOMODAÇÕES DE DEZ ANOS ATRÁS E MINHA IDA PARA GESTÃO ESCOLAR.....	39
1.2: PRIMEIRAS VIVÊNCIAS COM O CONSELHO TUTELAR ENQUANTO GESTOR ESCOLAR (EMBU DAS ARTES – SP).....	45
1.3: APROFUNDANDO MINHAS PERCEPÇÕES SOBRE O CONSELHO TUTELAR EM EMBU DAS ARTES .....	50
1.4: PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS COM O CONSELHO TUTELAR EM SÃO BERNARDO E INÍCIO DE INTERVENÇÃO/INTERAÇÃO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO .....	55
<b>2: O PROCESSO DE ESCOLHA / ELEIÇÃO DOS CONSELHEIROS TUTELARES É BENÉFICO À PLENITUDE DA PRÁTICA DE SUA FUNÇÃO? .....</b>	<b>61</b>
2.1: PERSPECTIVAS DE MELHORIAS, MAPEAMENTO DO PERFIL E TRABALHO DOS CONSELHEIROS TUTELARES PÓS ELEIÇÕES PARA SEUS CARGOS A PARTIR DE 2023.....	64
<b>3. O “VESPEIRO”.....</b>	<b>69</b>
<b>CONSIDERAÇÕES, ANÁLISES FINAIS E PROPOSTAS DE MELHORIAS NAS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR.....</b>	<b>75</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>81</b>

## APRESENTAÇÃO: MINHA TRAJETÓRIA E MOTIVOS QUE ME LEVARAM À EDUCAÇÃO

Existe um latente hibridismo no enfrentamento da rigidez disciplinar das teorias sociais críticas influenciadoras de práticas pós-coloniais e decoloniais. Um deles diz respeito a quais indivíduos foram historicamente designados enquanto sujeitos detentores do poder de realizar escolhas como estas; não somente de narrar suas próprias histórias, mas também de codeterminar suas formas e seus modos de existência. Kilomba nos pergunta ao início de uma de suas obras, *Memórias da Plantação*: “Quem pode falar? ” (Pág. 32), questionamento que, embora não explicitamente citado, alude a uma relação de subalternidade similar à que foi abordada por Gayatri Spivak em “*Pode a subalterna tomar a palavra?* ” (1985). Trata-se de um eco atualizado, entretanto, visto que Kilomba inverte a pergunta original; diferentemente de Spivak, ela foca sua atenção naqueles que podem falar e nas condições que os permitem fazê-lo. “O que acontece quando falamos? ” (Kilomba 2019 p. 32), continua a artista. Um exame inicial talvez aponte para um “nós” abrangente e que nos move para a consideração das implicações comuns de localizar-se no papel de locutor, historicamente não considerado e não dado ao negro o protagonismo de contar e analisar, cientificamente - ou não - a própria história, rompendo assim com os, chamaremos aqui, de “padrões canônicos literários ou da ciência”:

Entende-se por Cânone literário na cultura ocidental o conjunto de obras literárias que, num determinado momento histórico, os intelectuais e as instituições dominantes ou hegemônicos consideram ser os mais representativos e os de maior valor e autoridade numa dada cultura oficial. O papel que coube à igreja na constituição do cânone bíblico foi idêntico ao desempenhado pela escola e pela universidade do Norte global no que respeita ao cânone literário e ao cânone artístico em geral (Guillory, 1995: 239)20. Durante muito tempo, não foi preciso falar do cânone literário. Os autores considerados representativos eram consensuais. (SANTOS, 2010: 71)

**Figura 1 - Pintura: “The Library” de Jacob Lawrence. 1960**

**“O novo cânone Literário Afro-americano”**



Fonte: <https://www.blogletras.com/2020/10/o-novo-canone-literario-afrro-americano.html>

Que também preconizados e enraizados em um caminho que analisa mais a forma e preenchimento estético do que intelectual, se tornando engessadas, descontextualizadas, que negam ou não dão voz aos sujeitos atuantes, muitas vezes periféricos, negros, trabalhadores, que assim como eu, também eram ou descendem de migrantes, negros escravizados e povos originários do nosso país, que são colocados, digamos assim, à margem de uma modelo de sociedade preconizado e consolidado pelos detentores do poder e capital. Contudo, um caminho adjacente surge à medida quando Kilomba avança em seu questionamento. Ambas as perguntas se encontram no primeiro capítulo de Memórias da Plantação, intitulado “A Máscara” — alusão à mordaça de ferro colonial que atuava como aparato de controle de indivíduos escravizados e que se encontra retratada na ilustração mais conhecida de Anastácia, mulher escravizada no

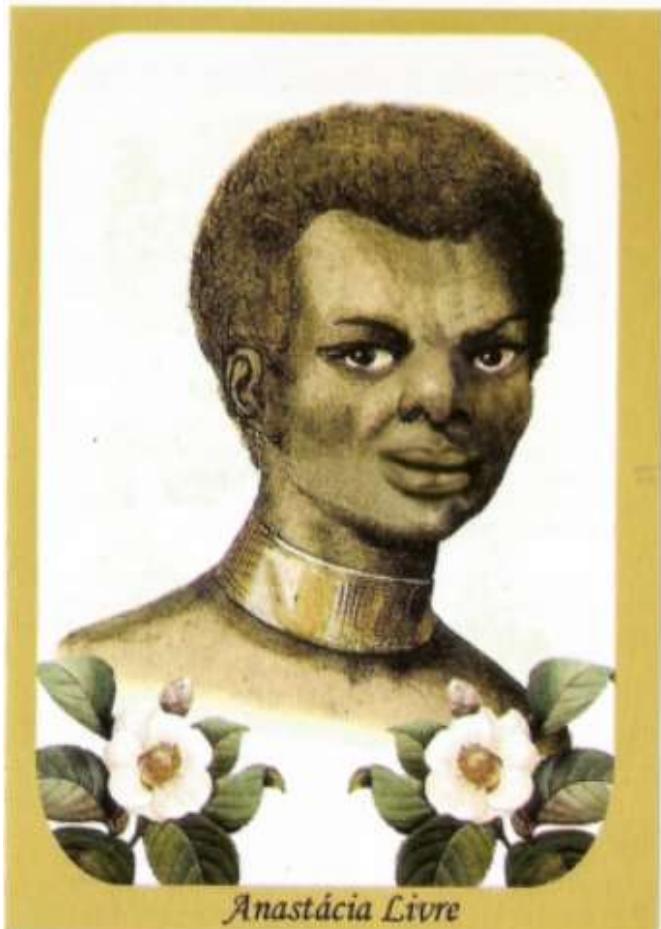
antigo Brasil colonial e hoje reverenciada pelas religiões de matrizes africanas do país (Kilomba 2019 p. 33-34).

**Figura 2 – Escrava Anastácia.** Quadros expostos no Museu do Negro e em seu entorno. **Esquerda:** reprodução da gravura de Arago, com legenda “Châtiment des Esclaves (Brésil)”. **Direita:** a imagem identificada como Escrava Anastácia, com inscrição gráfica de uma prece e escritos devocionais feitos à mão.



Fonte: <https://journals.openedition.org/horizontes/8581> acesso em 17/01/2024

**Figura 3 - Frente e verso do santinho de Anastácia Livre (Cruz, 2019)**



## Oração a Anastacia Livre

Festa dias 12 e 13 de Maio.  
Comemora-se todos os dias 12 e 13.

Se você está com algum PROBLEMA DE DIFÍCIL SOLUÇÃO e precisa de AJUDA URGENTE, peça esta ajuda a Anastacia Livre.

### ORAÇÃO

Vemos que algum algoz fez da tua vida um martírio, violentou tiranicamente a tua mocidade, vemos também no teu semblante macio, no teu rosto suave, tranquilo, a paz que os sofrimentos não conseguiram perturbar.

Isso quer dizer que sua luta te tornou superior, conquistaste tua voz, tanto que Deus levou-te para as planuras do Céu e deu-te o poder de fazeres curas, graças e milagres mil a quem luta por dignidade.

Anastacia, és livre, pedimos-te ... roga por nós, proteja-nos, envolve-nos no teu manto de graças e com teu olhar bondoso, firme e penetrante, afasta de nós os males e os maldizentes do mundo.

Monumento à voz de Anastacia  
Yhudi Cruz, 2019

Fonte: <https://journals.openedition.org/horizontes/8581> acesso em 17/01/2024

Talvez, desta forma a explicação de tão pouca voz dada ao negro periférico e “subalterno” em qualquer posicionamento social, assim como cientificamente, no lugar e forma de fala científica de sua própria história para decorrência de análise e transformações sociais de seu próprio entorno, a sociedade em que nasce, vive, sobrevive e tenta modificar, melhorando-a. Ao ponderar a dimensão significativa desta máscara, Kilomba inclui o “nós” antes implícito a um coletivo próprio e intrinsecamente ligado a si: “porque é preciso fechar a boca do sujeito negro? Porque tem ela (e) de ser silenciada (o)? ” (Kilomba 2019 p. 39). À luz da contribuição dos questionamentos da escritora também me instigam meu modo e lugar de fala nesta pesquisa, ao exame da maneira através da qual relações de poder foram historicamente desiguais e contribuíram para uma constituição hierarquizada e racializada entre sujeitos falantes e ouvintes. É hora de propor uma linguagem e abordagem diferente, inovadora, também embasado cientificamente, que rompa com os padrões de estudo que não mostraram evolução ou que ficam habituados à uma forma comum.

Segundo Kilomba, narrar a minha história, é a principal forma de reparação dos horrores historicamente colonialista, e nesta análise levo a interpretação de que ajuda a explicar as

dificuldades, desafios e sucessos dos caminhos que me levaram às minhas escolhas. Juntando a minha história e a forma de fazê-la, vivendo minha vida inteira em Embu das ARTES, não poderia fazê-la de outra forma, com poesia e música:

*♪♪'Prepare o seu coração,  
Pras coisas que'u vou contar  
Eu venho lá do sertão, eu venho lá do sertão...  
E posso não lhe agradar..." ♪ (Jair Rodrigues)*

Como não falar da minha trajetória profissional

Sem reconhecer a luta dos meus antepassados?

Serei breve... valorizo as matrizes africanas  
E povos originários do Brasil,  
Mas falarei dos mais recentes.

Neto de nordestinos,

Meu avô paterno, mais velho de 17 irmãos,  
veio da Bahia pra São Paulo na década de 40...

Veio enfrentar...

Uma semana de pau de Arara até Santos, segundo ele, para um mundo totalmente desconhecido.

Meu avô materno, também negro, manco,  
Na mesma década, em Recife,  
Deixou a esposa e minha mãe recém-nascida,  
pegou carona em um navio mercante e veio.  
Aqui, não encontrava emprego e estadia,

Assim, nos primeiros 7 dias, dormiu ao relento

na Ladeira da Memória, ao lado do Vale do Anhangabaú...

As mulheres, sempre na luta por igual,  
mas naqueles tempos, não tinham suas histórias contadas...

E pouco registro eu soube.

Assim... a minha luta já havia começado há tempos.

*♪♪'Minhas irmãs, meus irmãos  
Se assumam como realmente são  
Não deixem que suas matrizes,  
Que suas raízes, morram por falta de irrigação.*

*Ser nortista e nordestino, meus conterrâneos*

*Num é ser seco nem litorâneo  
É ter em nossas mãos um destino  
Nunca clandestino para os desfechos metropolitanos" ♪ (Rapadura, part. Em "O Rappa – Norte Nordeste)*

Na década de 70... meus pais, do Jabaquara para Embu das Artes...

Distância, mato, ruas de terra, bairro em formação,

Mas o sonho da casa própria e de um lugar para formar uma família.

*"Nascido no subúrbio nos melhores dias..."*

*"Com votos da família de vida feliz"* **(João Nogueira)**

Luta após luta, muito comum entre nós,  
criança, já me vi dentro de uma escola.

Minha mãe, servente na época, já exemplo,  
Mesmo com o bico do meu pai, estudava  
aos domingos para concluir o 1º grau e  
ensino médio...

Nos intervalos entre uma vassourada e  
passada de pano,

Lia o que tinha na biblioteca e o diário  
oficial, que era impresso naquela época.

Acreditem, ela lia o diário oficial sem  
ninguém mandar,

Pelo gosto de ler e se informar.

Foi fazendo provas e concursos, curso de  
datilografia e se tornou oficial de escola...

Eu, com 10 anos, sempre a acompanhando,

Modéstia à parte, inteligente, era daqueles  
que entendia, terminava rápido e atazanava  
os outros...

Uma professora falou:

"Dona Nita, já que você não tem dinheiro  
pra investir em uma escola particular,

coloque-o em uma pública que o exija  
mais... o garoto tem futuro."

Mas minha mãe me aguentava no serviço e  
em casa,

O "trabalho" era dobrado, mãe e educadora  
em turno e contra turno.

Então, decidiu dividir essa tarefa com meu  
pai,

me matriculou no "Linneu Prestes",  
no bairro de Santo Amaro,

na rua do mercado municipal,

Onde meu pai trabalhou como açougueiro  
por mais de 40 anos...

Qualquer pisada de bola, a diretora passava  
a mão no telefone, e dizia:

"Seu Luiz, desce aqui, o Leonardo..."

Marginalizado em escola pública,

Pelo motivo de, assim como a maioria, não  
ser do bairro,

Estudando de primeira com uma "pró  
opressora",

Dona Ana Lúcia, Esposa de um milico de  
patente alta,

recém encostado com as consequências do  
fim da ditadura e movimento de "diretas já".

Ela assediava moralmente,

Ameaçava alunos,

Impunha castigos sem nexo.

Era a pedagogia da dor.

Me serviu para hoje eu não fazer nada do  
que ela fazia.

Eu, sempre argumentando e sendo punido,

Sem saber, já fazia meu namoro com a  
justiça social,

Equidade e solidariedade.

Sobrevivi...

Tempos depois, em uma "excursão" ao  
Liceu de Artes e ofícios,

Em um dia repleto de gincanas e dinâmicas,  
 Uma coordenadora pedagógica,  
 Ahhh, Um anjo de ternura, dona Deyse,  
 viu meu desembaraço, minhas atitudes com  
 a turma e,  
 olhando nos meus olhos, séria falou:  
 "Leonardo, sempre vi você na direção e pela  
 escola,  
 Sendo chamado a atenção  
 e não tinha notado que você é uma  
 liderança!  
 Tenho certeza. O tempo vai te mostrar  
 isso!"

Em casa, com tantos exemplos,  
 com dinheiro contado para tudo,  
 Ainda criança, já queria ajudar e ter minha  
 autonomia,  
 Queria trabalhar no caminhão do "tio da  
 cândida"  
 (Chamavam-no de "tio", pois ele parecia  
 com meu pai)  
 E chorava, batia o pé, porque meus pais não  
 deixavam, dizendo que ainda não era a  
 hora..  
 Chorava porque queria trabalhar.

Um dia, aos quatorze, minha mãe deu uma  
 fugida do serviço  
 E veio dar um recado:  
 "Corre menino, se arruma, vai de ônibus até  
 Pinheiros, de lá,  
 pegue o ônibus elétrico Lgo. São José de  
 Belém,

desça na esquina da rua Augusta com a  
 Alameda Santos,  
 que o Ednilson, filho da Terezinha, minha  
 comadre,  
 Está contratando para pacoteiro no Sé  
 supermercados..." (Lembram deste  
 mercado?)  
 Fui, animado e motivado,  
 malandreado por já andar sozinho de ônibus  
 desde os 10,  
 mas, com a cara no vidro do ônibus,  
 curioso e boquiaberto com novos cenários,  
 pessoas e caminhos...  
 Passei do ponto, mas me achei

*♪ "Êêêê... vida de gado*

*Povo marcado hei*

*Povo feliz." ♪ (Zé Ramalho)*

Paralelo a isso, ela me matriculou no  
 "colegial técnico" de processamento de  
 dados...

"É o curso que o filho da Tereza fez!!! Deu  
 certo....

Você paga metade com seu salário e seu pai  
 completa"

Mas espera aí. Sem computador, Internet  
 (eram luxos na época, na periferia ninguém  
 tinha e quem tinha, escondia),

Consequentemente, sem interesse e  
 habilidades para tal curso, vocês acham que  
 eu me sairia bem?

Eu tinha vontade de fazer desportos,  
 continuar investindo no futebol,

E caso não desse certo, continuar trabalhando com esportes. Não fui ouvido.

Em um ano,  
percebi que não viraria.

Bati o pé,  
Então redirecionei para o que estava trabalhando,

Mudei para o técnico em administração de empresas e conciliei com o que fazia no serviço.

No trabalho, em pouco tempo, com habilidade em leitura,

Interpretação, propor soluções, passei para o caixa

e rapidamente ao escritório...

Enquanto isso, flutuante, entre as descobertas amorosas,

e as idas às livrarias  
com iniciantes repertórios culturais que

a região da Avenida Paulista proporcionava na época,

pois tinha 2 horas de almoço para aproveitar sem celular e whatsapp...

Aos 18, já liderava a organização de muitas coisas na loja,

sendo também responsável por abrir o sistema ou fechá-lo.

Estava feliz, mas não completo.

Ainda não era o que queria...

Ainda tentei o futebol, treinei no clube "Pequeninos do Jockey",

mas inseguro e pouco orientado a respeito,

não tive coragem de largar o trabalho e tentar mais um pouco.

Não tinha vivido experiências que me estimulasse a ousar  
e a não ter remorso se algo desse errado.

Se fosse hoje, o faria, daí aprendi que em diante, me arrependeria somente do que não fiz,

do que não tentei, ou seja, NADA...

Enquanto isso, no bairro onde morava,

Jd. Sto. Eduardo, Embu das Artes,

Região do Capão Redondo e Valo Velho,

Vi o crime, as drogas de perto,

a vida "fácil" de perto...

Vi amigos caírem no vício e na bandidagem.

Vi vários morrerem ou serem presos.

Presenciei o assassinato de um. Ronaldo.

Sempre os respeitei, mas argumentava contra.

Ao final, já tinha medo de tudo isso,

E com tanto final triste,

Tive a certeza que não deixaria nada disso fazer parte de minha vida.

Voltando ao assunto escolar,

Empolgado e seduzido por uma professora do 3º ano,

Ingressei na faculdade de psicologia.

Meu pai incentiva qualquer estudo:

"Enquanto você estudar, se preocupe somente com você"

Pague seus estudos, diversão e vestimentas,  
Dentro de casa eu seguro".

Ao mesmo tempo, Minha irmã, que fizera o cefam e já dava aulas, me disse:

"Leonardo, o estado está contratando professores universitários de qualquer área

Para darem aula, você faz uma prova e corre a classificação"

Fiz a prova e me classifiquei bem.

Salário sedutor para um jovem,  
inexperiente, vulgo cabaço,

que com a rescisão do Supermercado,  
comprou uma moto...

Pensei: "pago a faculdade, me banco, ainda me sobra..."

Em 1998, faculdade era para poucos e a R\$ 800 mensais, mais poucos ainda...

Doidão... ingressei.

Na boa, 18 anos, moto, aventuras,  
uma sala com 4 homens e 60 mulheres,  
mensalidade de 6 salários mínimos,  
e depois mergulhando em um relacionamento apaixonado,  
mas pouco construtivo,  
vocês acham mesmo que ia dar certo?

Mesmo amando ler, estudar e estagiar em hospital psiquiátrico,

Não deu...

fui perdendo as aulas que dava,  
pois todo ano mudava o sistema de atribuições,

Fui deixando de pagar,

perdendo o interesse,  
perdendo a paixão  
tranquei a matrícula e o relacionamento.

Pelo menos o tempo lecionando me serviu para me apresentar a língua portuguesa...

Comprometido, estudava mais para ensinar na escola pública

do que no curso de psicologia.

Um dia, voltando à faculdade, já saberia onde ir.

Com dívidas, um pouco antes, dava aulas e fazia entregas com a moto por toda região metropolitana.

*♪ "O motoboy é da hora faz o corre*

*Entrega tudo na maior agilidade*

*Ele não deixa furo*

*Ele não dá mole*

*Ele cruza a cidade..." ♪ (Seu Jorge)*

Mais um pouco a frente, vendi a moto.

Sem estudar, tive que largar as aulas e recomeçar,

Trabalhar como auxiliar administrativo, sem registro em uma importadora.

Uma empresa de argentinos e israelita que pisavam,

Maltratavam, abusavam e subestimavam a inteligência dos brasileiros.

Meu pai, no primeiro mês, jogou a conta de água e luz no meu colo.

Me lembrando do "Combinado" que ele fez comigo, que falei há pouco,

me cobrou, lembram!?

"Enquanto estudar, não ajuda em casa!"

E disse mais: "tenho o dinheiro, mas se você não pagar, deixo cortar a luz!"

Revoltado, esbravejei, gastei o que não tinha, mas paguei...

Mais tarde, mais maduro,

entendi que ele estava formando um homem para as responsabilidades.

De volta a importadora, questionador,

Vi que tinha que mexer os pauzinhos e buscar um novo emprego, pois daquele mato não sairia coelho...

Mas com muita vontade e nome sujo,

Não conseguia nada legal e promissor.

Embarquei onde dava,

entrei na onda do telemarketing,

**Afinal, ♫ "nós enverga, mas não quebra,  
amanhã vai melhorar"... ♪ (Zeca  
Pagodinho)**

Vendendo cartão de crédito,

mas educado, curioso e com criticidade,

passei a trabalhar como terceirizado na Nextel telecomunicações.

Em 6 meses, ganhando R\$ 416 na carteira, entrei na faculdade de letras (português e espanhol) pagando R\$ 420.

Aí, aí, aí... menino louco. Como fiz?

Vendia os passes, economizava andando um trecho a pé.

Vendia o ticket e levava marmita.

E ainda aceitava tudo que é bico que aparecia

(atendimento no 0800 do Habib's ou telefônica) aos fins de semana... esse era o dinheiro do rolê.

Comprometido com estudo, determinei:

Não namoro enquanto não me formar!!!

Já tinha a convicção de querer casar depois dos 30.

Me conhecia, e aos 22 anos, já tendo uma experiência da situação

não podia me dedicar a outra coisa, pois largaria as duas.

Durante os 4 anos não pegava ninguém pela mão e não as levava pra casa para apresentar aos pais, mas não estava sozinho (risos)

Na Nextel: eu sac, suporte a vendedores, atendimento vip (grandes contas), auditoria,

Dizem que agindo certo, Deus ajuda,

O salário foi melhorando,

A faculdade e aprendizado fluindo,

As experiências efervescentes.

Multinacional, benefícios e incentivos magníficos.

Ora, ora, quem diria... o mundo dá voltas.

Sempre crescendo, me efetivaram e voltei a região da Paulista.

Chefia, supervisão de telemarketing e marketing...

A área mais criativa e a que trazia dinheiro em novos negócios para a empresa.

Me deram uma bolsa de 50% e tive que fazer MBA em gestão empresarial na FGV.

Que show.

Mas com espanhol fluente, uma palavra inglesa me derrubou:

"Compliance"

Um dos meus atendentes estava fraudando, foi descoberto e, em multinacionais, quando isso acontece, por "compliance", despedem toda a equipe por não saber quem mais está envolvido e pode estar prejudicando o sistema.

Que raiva, organizamos para lixar o Antônio

Dar-lhe uma sova, um pau... filho da mãe. quebrar a cara dele como ele havia quebrado nossas dignidades e sonhos.

Afinal, nunca tinha sido mandado embora de lugar nenhum e fui quando estava na melhor empresa!?

Do bem, católico, o coração gritou e incentivei o grupo à desistência:

"Mais tem Deus pra dar que o diabo pra tirar" falei.

Ele vai pagar de outra forma... a vida cobrará.

E Deus sabe o que faz

Ao mesmo tempo, meu pai descobriu um câncer na próstata.

As dedadas que tomava por prevenção e que eu tirava o sarro

e o tempo que agora eu tinha, "graças ao Antônio",

para poder acompanhá-lo e brigar por consultas e exames urgentes,

Adiantara a cirurgia e ajudará a lhe salvar.

Em 3 meses, voltei ao mercado de trabalho Analista de RH na Get Net, Viajei o Brasil, treinando vendedores, implementando a parceria com o Santander na captura de transações eletrônicas, conhecendo e vivenciando culturas, por 2 anos aproveitei.

Rio Grande do Sul, São Paulo e suas regiões (olha, tem um mundo neste estado),

Rio de Janeiro, Minas, Brasília, Bahia, Recife, Ceará, Maranhão, Pará, Amazonas, Acre... e por aí foi...

Usufrui, trabalhei, aprendi e curti muito antes dos 30.

Mas não estava completo...

Agora, já noivo, distante,

O dinheiro e as viagens não eram suficientes e não eram tudo.

Trabalhava de gerente, com salário de analista!!!

Prestes a casar, pedi as contas e voltei a lecionar no estado como categoria "Ó"...

Me falavam: "prestes a casar? Você é louco, vai ganhar a metade do que ganha!?"

Respondia que também trabalharia a metade, estaria mais presente, feliz, fazendo o que gosto.

*♪ "Dizem que sou louco ...*

*Mas louco é quem me diz, que não é feliz...*

*Não é feliz..." ♪ (Ney Matogrosso)*

Mas Deus não desampara ninguém,  
 Em pouco tempo, um concurso de Embu das Artes,  
 Que prestara por curiosidade assim que saí da faculdade,  
 Me chamou!  
 Fui correndo, acumulei cargo e já ganhava próximo do que ganhava antes.  
 Assim, dava aulas de espanhol para a educação infantil e fund. I  
 E Língua Portuguesa e Literatura para o fund. II e Ensino Médio.  
 Atuando em todos os ciclos.  
 Ah... em pouco tempo, também fui efetivado por concurso no Estado.

As vivências diárias,  
 Os embates políticos,  
 As particularidades da minha vida,  
 que, sério, pouco falei aqui,  
 me voltaram os olhos à gestão que trabalhei.  
 Notei que havia muita insatisfação,  
 mas pouca gente para gerir e tentar fazer para além dos alunos,  
 para o professorado, para nossa categoria.

Com filho novo, pagando tudo, me organizei  
*♪ "elaborei mais um vez meu plano santo e sem ser crucificado a plantação fui começar" ♪ (Legião Urbana)*

Fiz a pedagogia, a duras penas,  
 Atrasando mensalidades, negociando,

Organizando caronas, trabalhos em grupo, estágios

Ufa.. mas conclui.

Tão logo, Embu das Artes chovia de necessidade de gestores.

Não há concursos públicos para gestores há anos,  
 assim, por estratégia ou consequência,  
 sempre amarrando os interessados politicamente a alguém.

Eu!? Estudar e ficar com o rabo preso!? Não senhor...

Fiz um projeto pedagógico e o encaminhei à secretaria de educação.

Explicitei meu interesse em ser gestor,  
 mas não pedi para nenhum vereador entregar este projeto para mim, como era de costume na rede.

Os “amarrados”, por sua vez, queriam uma escola sem complexidade,  
 sem muitas salas, sem muitos professores,  
 com pouca galera cobrando...

Assim, em vésperas de um ano novo, quando já tinham ajeitado a vida dos apadrinhados,

me ligaram:

“Queremos você no nosso time! Venha, mas vamos conversar...”

Demorou mais um mês e próximo do retorno às aulas,  
 deixaram claro que sabiam que eu não era governo,

mas que na função, não poderia ser antigoverno...

me ofertaram a coordenação da maior escola da rede,  
que estava sob intervenção,  
com sérios problemas de vandalismo,  
indisciplina, furtos, tráfico de drogas,  
sem gestão de pessoas e um grupo relutante  
e desmotivado com os últimos percalços e  
chefias anteriores.

Confiaram no meu potencial! Viva!!!!

Não!!!

Fui para onde ninguém quis ir.

Mas o tempo já tinha me ensinado que onde  
há trabalho, há oportunidade,

Há aprendizagem,

E consequentemente, a quem se dedica,

O sucesso!

Lugar melhor não teria.

As coisas fluíram, com muito trabalho e  
união

A escola foi melhorando

Incorporando projetos

Ganhando identidade,

Participando toda comunidade.

No ano seguinte, virei vice-diretor

E no outro ano, fui convidado a ser diretor  
em outra escola

que estava por intervenção da secretaria da  
educação,

Por motivos desafiadores, mas diferentes da  
anterior.

O acaso do destino, quis que fosse a escola  
mais antiga do bairro onde nasci.

Onde meus amigos estudaram,

Onde ensaiei na bateria de escola de samba  
do bairro,

Onde joguei bola na quadra...

A via da janela do quarto de minha mãe.

Quem me indicou, surpreso, não sabia que  
eu era da comunidade.

Alguns amigos, àqueles que me recusei à  
vida bandida,

Agora confiavam seus filhos a mim.

Ainda bem que não fui com eles...

Agora, que moral teria?

Eles mesmos não me aceitariam como  
educador.

Estaria eu lá?

Olha ... Mas não acabou...

Ainda não contente em ser Professor em  
função de diretor...

Sabia que qualquer hora colocariam a faca  
em meu pescoço.

Tentaram algumas vezes, mas sem  
chance...

Me mantive por segurar o rojão onde  
ninguém queria estar...

Certa vez, monitorando editais...  
Concursos...

Vi um para diretor em São Bernardo do  
Campo...

Rodoanel, Moto, Pouco longe, um pouco  
perto...

Estabilidade sem designação...

Fui fazer a prova no dia do aniversário do meu filho, Em 2018.

Comprei uma briga danada...

Mas com apoio da esposa.

Ela disse: "já que vai chegar atrasado para o almoço e organização da festa, vê se passa!"...

Tive que passar...

brinco que muito mais para não ouvir cobrança dela depois,

do que por mérito... (risos)

Mas ao terminar a prova, tinha a certeza que havia passado.

Caiu tudo que eu estava vivendo e aprendendo.

O restante, é o que está por vir...

É o que está sendo, o que fiz ser.

Conheci a Marta, minha coordenadora,

Já iniciada engajada na educação,

já no programa de Mestrado Profissional da Uninove.

Me indicou, me deu cordenadas,

Fiz projeto, pensei, escrevi,

Arguição oral, espera...

Como tudo, com muita fé, determinação,

Deu certo, entrei.

Sempre deu certo, para mim e para todos,

senão não vale!!!

Dá certo só para uma das partes não é dar certo.

Sem desistir... buscando melhorar e buscando soluções.

E daí pergunto:

Vocês acham que acabou? .... ....

Eu tenho certeza que não!!!!

Agora, mestrando em Educação

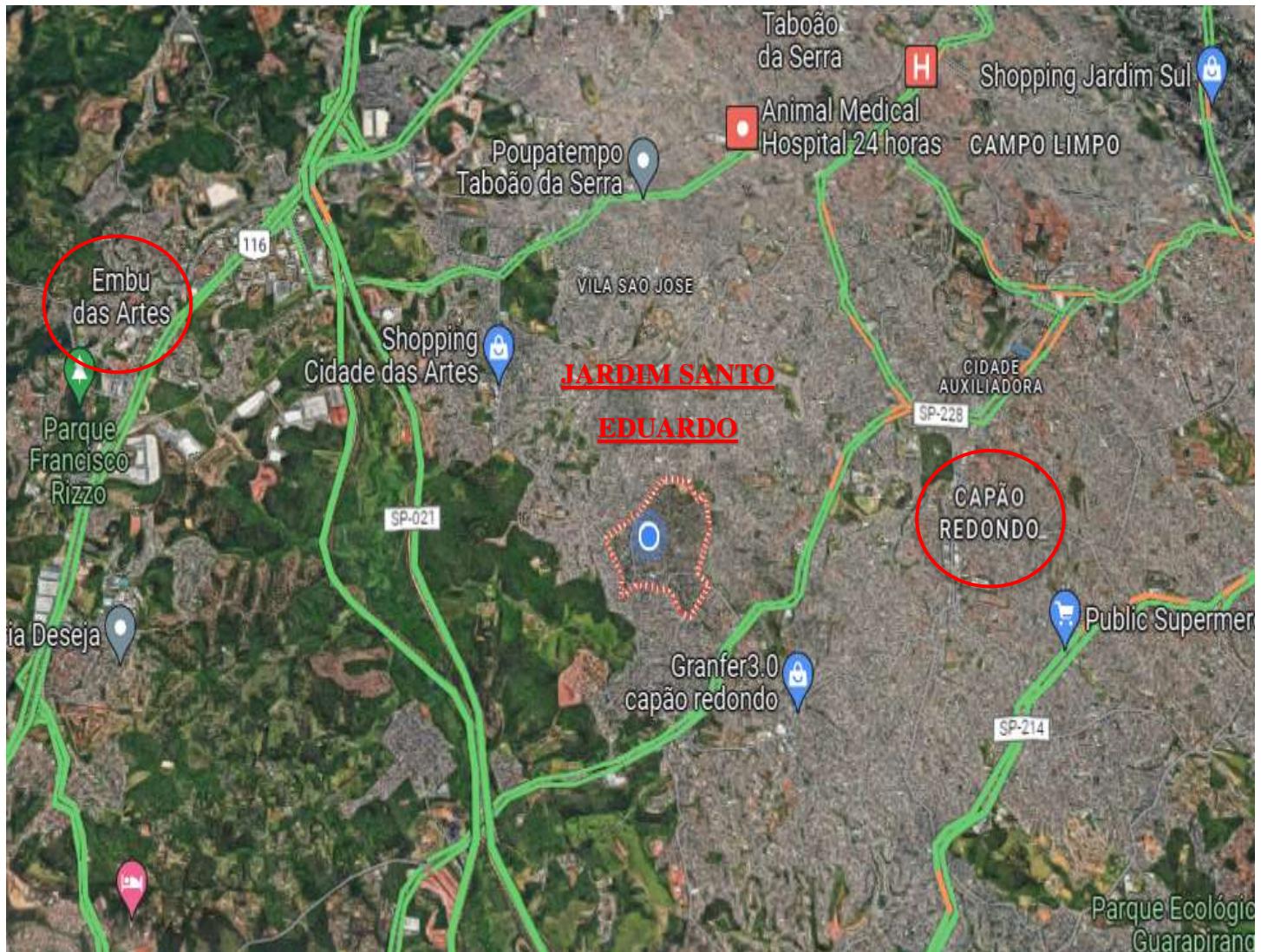
*♪ "Subindo, descendo o morro cadente  
portando-se o máximo, o mais atraente  
lá vai o malandro, o dono do mundo!"*

....

*"Ô vida difícil, ó vida cansada,  
mas mudar de vida que nada que nada!"*

.... ♪ (Zito Righi)

**Figura 4 – Mapa da Localização do bairro onde nasci, cresci e atuo como cidadão.**  
**Entre o Capão redondo, bairro da Zona Sul da Capital São Paulo e o centro de Embu Das Artes.**



Jardim Santo Eduardo – Município Embu das Artes – SP. Fonte:

<https://www.google.com/maps/@-23.653728,-46.8144559,6452m/data=!3m1!1e3?entry=ttu>

Em suma, em todos os momentos trabalhei junto à comunidade. Vivendo, interagindo, criando, transformando, sendo desafiado e, também, ajudada por ela. Porque não querer melhorá-la, ajudar na sua evolução frente aos desafios diários? Venci muita coisa e posso ajudar a melhorar seus resultados, seu andamento.

Mesmo vivendo em uma parte de Embu das Artes que não tem muito incentivo às artes e que não possui a composição e rotina artística e cultural que há no centro desta cidade. Inclusive, tem muito cidadão do centro de Embu das Artes que não considera os

territórios periféricos além da BR 116 como parte da cidade, segregando com discursos separatistas ou discriminatórios os cidadãos que lá vivem. Já me deparo assim, há tempos, com uma forma de resistência e manifestação questionada.

Em consonância, quanto à Gestão Escolar descobri algo além de um amor à profissão, comecei a ver e a sentir os resultados benéficos do meu trabalho na vida do outro, independente de quem seja e de onde venha. Seja prestando uma orientação à uma estudante, uma família, um funcionário, um docente. Ora ao organizar e conduzir diretrizes democráticas que não só atinjam os Indicadores da Qualidade na Educação (IQE's), mas que deem perspectivas de dias melhores à toda comunidade escolar ou com empatia, entender o outro, estudar e propor soluções diante do cotidiano, da realidade. Assim, não ganhava sozinho, ganhava em conjunto, ganhava onde todos, inclusive eu, evoluíam.

Meu estímulo com o tema desta pesquisa, “OS DESAFIOS NA RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR”, já é inerente às minhas ações como ser humano, com pai, amigo, marido, filho, esportista de fim de semana, cidadão, mas que em um dos seus inúmeros motivos de ponto de melhoria, vejo pouco praticada e até negligenciada por gestores que não interpretam legalidade para ênfase em sua rotina, burocraticamente empurrando às responsabilidades sem acompanhá-las, sem ter a ciência de que toda e qualquer melhoria reflete na educação, aprendizado e desenvolvimento do estudante, ou até gestores que não se sentem estimulados a ser motivador deste processo, seja por políticas públicas, formação acadêmica, formação pessoal e social. Enfim, não é fácil provar que esta preocupação e acompanhamento social vai além das exigências legais, mas que potencializa as oportunidades e resultados de todo processo educacional e da qualidade de vidas das pessoas envolvidas.

Assim, cheio de vontade, aberto à todas as possibilidades científicas de estudo que esta pesquisa proporcionou, com o coração agradecido de que ela resultou em um trabalho com percepções agregadoras e organizadas ao bem comum.

## INTRODUÇÃO

Esta pesquisa resulta da minha atuação e experiências vividas como gestor escolar na relação com o Conselho Tutelar entre os anos de 2016 e 2023 em escolas públicas nos municípios de Embu das Artes – SP e São Bernardo do Campo – SP, com o objetivo geral de analisar os desafios neste relacionamento, suas fragilidades, ameaças, potenciais forças a serem exploradas e oportunidades, para a melhoria deste processo e a integralidade do atendimento a todo estudante. Especificamente, analiso os processos de comunicação e participação entre as partes enquanto fui eu gestor escolar nestas cidades, propondo uma análise que leve a reflexo positivo na aprendizagem da criança e no seu núcleo de vivência familiar e emocional. Identificando possibilidades de novas atuações e documentações para a gestão escolar, com diálogo e acompanhamento constante em todas situações relatadas ao CT, com problemáticas que consideram: as particularidades desta relação na prática; seus aspectos políticos regionais; poder e forma de eleição aos ocupantes do cargo de Conselheiro (a) Tutelar e se perpassam ou não às legalidades mínimas a serem cumpridas junto aos menores envolvidos; Se a Gestão Escolar consegue melhorar sua ação preventiva ou emergencial com ao Conselho Tutelar, acessando, monitorando e sendo consultada, sendo mais assertiva e eficaz no acompanhamento e soluções dos encaminhamentos feitos.

Em todo o trabalho, há narradas situações em que ora fui Coordenador Pedagógico, Vice-diretor Escolar ou Diretor Escolar, mas sempre compondo a gestão escolar, que nos seus princípios democráticos, precisa da participação e opinião de todos, compondo decisões pensadas conjuntamente. A este mesmo trabalho incorporo a narrativa de minha história de vida que engloba meu engajamento social e comunitário no ambiente em que nasci, cresci, me formei e atuo até hoje e em outro ambiente similar, periférico, de uma outra cidade da região metropolitana de São Paulo - São Bernardo do Campo – que não diferente, tem composição política e administração educacional e sociais similares em organização e governança.

A este trabalho, enfatizo que nas atribuições dos Diretores Escolares, principal membro da gestão escolar e cargo que trabalho há mais tempo, há várias responsabilidades políticas, pedagógicas e burocráticas estabelecidas em sua função, conforme sua Matriz Nacional Comum de Competências estabelecidas pelo MEC (Ministério da Educação e Cultura), cabendo a ele, entre muitas coisas, as:

“Atribuições de coordenar a elaboração e execução da proposta pedagógica, garantir o cumprimento do plano de trabalho de cada docente, articular a escola com as famílias e a comunidade, conduzindo-a a estabelecer ações destinadas à promoção da cultura de paz, tornando-a um ambiente seguro e pedagogicamente rico. Para tanto, respeitando e ajudando a elaborar as normas da gestão democrática da rede ou sistema de ensino no qual atue, devendo garantir a participação dos profissionais da escola na elaboração do projeto político-pedagógico, bem como a participação das comunidades escolar e local no conselho escolar. Portanto, seu papel é determinante na garantia de uma escola pública de qualidade para todos.” (MEC)<sup>1</sup>.

Neste escopo, e alinhadas com o objeto desta pesquisa é importante ressaltar que uma das Atribuições/Práticas/Ações esperadas do Diretor Escolar em consonância com as diretrizes da gestão democrática registradas na legislação nacional e nas normativas do sistema/rede de ensino a que a escola pertence, garantindo a participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico e das comunidades escolar e local no Conselho Escolar, exige que ele tenha a competência (A6): de coordenar as ações que promovem a segurança na escola e (D1) Cuidar e apoiar as pessoas, devendo zelar pela segurança e pela integridade física, psicológica e moral das pessoas que trabalham e estudam na escola (...) Desenvolver mecanismos para prevenção a todas as formas de violência (...) Mantendo articulação com e acionando as instituições da rede de proteção à criança e ao adolescente sempre que necessário.

Dentro desta dimensão Pessoal & Relacional que estabelece a Matriz Nacional Comum de Competências do Diretor Escolar, de forma objetiva vincula-se o Conselho Tutelar de referência, principal órgão público da rede de proteção que é acionado e atua quando é percebida pela gestão escolar o não cumprimento de algum direito da criança ou abuso de sua integridade física, moral e intelectual por adultos que compõem o seu círculo de vivência.

Considerando também que, conforme Art. 29 da Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB), a educação tem como finalidade o desenvolvimento integral da criança em seus aspectos físico, psicológico, intelectual e social, complementando a

---

<sup>1</sup> MEC – Ministério da Educação e Cultura. Disponível em:  
[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category\\_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192#:~:text=Cabe%20a%20ele%20liderar%2C%20coordenar,os%20aspectos%20de%20suo%20desenvolvimento.&text=Conhecer%20as%20características%20pedag%C3%B3gicas%20pr%C3%A1ticas,ensino%20que%20a%20escola%20oferece.](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=170531-texto-referencia-matriz-nacional-comum-de-competencias-do-diretor-escolar&category_slug=fevereiro-2021-pdf&Itemid=30192#:~:text=Cabe%20a%20ele%20liderar%2C%20coordenar,os%20aspectos%20de%20seu%20desenvolvimento.&text=Conhecer%20as%20características%20pedag%C3%B3gicas%20pr%C3%A1ticas,ensino%20que%20a%20escola%20oferece.) (Acesso em 19/07/2023)

ação da família e da comunidade e que a escola pública ensina e promove situações de aprendizagem e que muitas vezes, como gestor escolar, vivencio situações dos estudantes que impedem este objetivo, tais como: abandono de incapaz, negligências aos seus cuidados, vulnerabilidade social, insegurança alimentar, falta de acompanhamento médico e sanitário, abuso sexual, exploração do trabalho infantil, assim como qualquer outro direito que conforme o artigo 53 do ECA não lhe é assegurado, afetando o bem-estar bem físico e/ou emocional da criança. Quando isso ocorre, conforme o mesmo ECA, devo comunicar vários serviços públicos parceiros (SPP'S) para suporte e atendimento junto à criança e a família, mas o que é mais requisitado de acordo com os protocolos de intervenção legal é o Conselho Tutelar (CT).

Sendo assim, considero que esta relação precisa ser ampliada e melhorada, já que a GE fica limitada após comunicar o CT de uma situação que o envolve, pois não possui a continuidade de assistência ao estudante em todos os casos citados de devolutivas à escola (Cerca de 95% dos atendimentos utilizados na pesquisa), após mudanças não estratégicas estabelecidas pelo órgão na rotina entre o aluno, família e o corpo docente, ou seja, justifica-se neste relacionamento entre agentes de órgãos públicos diferenciados a necessidade de que o CT, ao receber este contato, atua somente com ações emergenciais, no entanto burocráticos, e/ou ocultas, e/ou morosos e até sem respostas, não possibilitando que sua ação interaja plenamente com a escola, exaurindo a consulta de vivência e experiência escolar caso a caso, e a busca de resultados que contemplem a integralidade da criança e sua melhoria na escola e sociedade.

Priorizando o objeto desta pesquisa que são os desafios na relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar em minhas experiências como Gestor Escolar, temos as seguintes problemáticas e questionamentos a serem repensados, analisados: Como a Gestão Escolar se relaciona com Conselho Tutelar? Quais instrumentos de comunicação e acompanhamento utilizados pela Gestão Escolar com o Conselho Tutelar em quaisquer situações de parceria e se são eficientes do início ao fim, garantindo o que aponta as Legislações? A Gestão Escolar consegue melhorar sua ação preventiva ou emergencial com ao Conselho Tutelar, acessando, monitorando e sendo consultada, melhorando a aprendizagem da criança e seu bem-estar social como um todo?

Há nesta pesquisa a justificativa e inquietação constante da minha relação, experiências e vivências construídas com a educação, minha ação na sociedade e história de vida estarem intrínsecas à minha inquietação e atenção ao tema e relação constitucional entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar. Justifica-se também o desejo e naturalidade em

minha vida e trabalho em “Militar pela Democracia”, principalmente em ambiente periférico capitalista, que mesmo consolidada de acordo com a Constituição Brasileira de 1988, evidencia-se tão jovem, desafiadora e ao mesmo tempo com tantas ameaças quanto ao seu desconhecimento, descumprimento e omissão. Por sermos e atuarmos em um país que exibe perfil de desigualdade mais acentuado do que na Europa Ocidental e na América do Norte, de onde em geral são importados nossos modelos sociais e educacionais teóricos (MIGUEL, 2022). Sendo assim, o descompasso entre a nossa realidade e as teorias que somos levados a empregar para interpretá-la exigem um exame mais aprofundado do contexto e sociedade que atuamos, lembro, que em um foco decrescente que parte de nação Brasil, para regiões geográficas, sub-regiões, estados, macro e microrregiões estaduais, municípios, regiões dos municípios, bairros e culturas escolares que podem variar de uma instituição para outra, em todas elas, temos o aspecto da pluralidade cultural, que por sua vez, servem como singularidade de estudo, do particular para o geral, “de baixo para cima”, que segue as lutas dos movimentos sociais conforme os fundamentos de uma nova cultura política que permite o retorno ao pensamento contra-hegemônico e consequentemente a transformação social e emancipatória, buscando soluções para as particularidades em primeiro plano. Em sua obra “A gramática do tempo: para uma nova cultura política” (2010), o autor consolida anos de pesquisa e sua aproximação com a perspectiva pós-colonial, nela se destaca o caráter coletivo da construção dos textos que, segundo ele, sintetiza sua busca antiga por um “novo senso comum”. Ademais, já no prefácio, ele argumenta que esse livro cumpre o objetivo principal de suas discussões que é lançar os fundamentos de uma nova cultura política que permita o retorno ao pensamento contra-hegemônico e consequentemente a transformação social e emancipatória:

A apropriação da concepção da ecologia de saberes pode vir a ser um instrumento potencializador de uma democracia contra-hegemônica na gestão da escola pública em oposição à tendência ao modelo gerencialista em atuação. Que em si restringe o conceito de gestão democrática ao plano formal, à valorização exclusiva das normas expedidas por órgãos da administração governamental, em detrimento da participaçãoativa e direta da comunidade escolar, sobretudo, de pais, alunos, que poderiam partilhar os conhecimentos oriundos da comunidade com os conhecimentos do Estado. Desse modo, poderíamos observar e/ou vivenciar uma ecologia de prática de saberes, a qual se caracteriza como uma contra-epistemologia, e seu avanço

resulta de dois fatores: a globalização contra-hegemônica e o pensamento pluralista e propositivo (SANTOS, 2010).

A necessidade e o argumento de fazer a pesquisa partindo com base em nossas particularidades em busca de ação da Gestão Escolar junto ao Conselho Tutelar, assim como qualquer relação da escola pública com órgãos de auxílio e complemento de apoio educacional ou social, evidenciam a impossibilidade de um simples “transplante” de Política Educacional, onde se caracteriza a falta de “sentido brasileiro” na formação cultural do nosso país:

A civilização realiza um trabalho de destruição vertiginosa. Passa pelo Brasil como o fogo das queimadas sobre as nossas florestas. Tudo que nos é próprio, característico e original é preterido e abandonado. A cultura oficial, por outro lado, trabalha na mesma obra de desenraizamento da planta brasileira. As classes que deveriam dirigir o país sofrem nas escolas e academias a demorada operação de transplante do Brasil para um país ideal de cultura universalista, sem ligações com a terra, sem afinidades com a raça. Falta o sentido brasileiro em nossa cultura. (TEIXEIRA, 1923, p. 1)

O comentário de Anísio Teixeira nos permite compreender que ele pretendia alertar a sociedade brasileira a conservar características próprias em seu estudo e interpretação social como, por exemplo, os costumes e os valores brasileiros de acordo com o modelo dos sujeitos. O educador deixa implícito que, sem a conservação da cultura brasileira, o país perde o seu sentido e a sua identidade, não encarando o Brasil como um lugar dotado de simplicidade, popularidade e principalmente, pluralidade, tão evidente e existente em uma grande São Paulo acolhedora e receptiva, habitada em sua grande parte por migrantes e imigrantes de todos os lugares, apresentando assim suas marcas cosmopolitas, isto é, das relações internacionais que cada vez mais se intensificavam, mas que geram e marcam em si uma característica una, agregada à diversas culturas, mas enraizadas e originadas em suas características antepassadas e consolidadas durante o seu tempo e lugar com sua peculiaridade nacional.

**Figura 5 – Anísio Teixeira e uma de seus pensamentos marcantes**



Fonte: <https://ensinarhistoria.com.br/citacoes/anisio-teixeira/>

Levando em conta esta pluralidade cultural e social, além de suas características e necessidades próprias esta pesquisa tem por objetivo a análise constante dos desafios nesta dinâmica de trabalho e suas oportunidades de melhoria, de modo a que se resolva rapidamente, e de maneira eficaz, qualquer situação ilegal e, consequentemente indevida, que esteja vivendo a criança.

Como consequência da busca pelo o aperfeiçoamento constante desta relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar, o objetivo específico refina os processos de comunicação e intervenção entre as partes, aumentando as possibilidades de um reflexo positivo na aprendizagem da criança e na vivência em seu núcleo familiar e emocional. Esta relação sempre foi repensada e precisou ser melhorada, assim como todas as práticas pedagógicas e de gestão escolar. No entanto, conforme as vivências colocadas durante o estudo, experimento que enquanto Gestor Escolar fico limitado em ações e interações a respeito da situação e respaldo das crianças, após comunicar o conselho tutelar de uma situação que as envolve, de certa forma sendo anulado ou tento pouca, ou nenhum participação, consultiva ou não, dos encaminhamentos solutivos, sendo a continuidade de assistência ao estudante oculta, e assim figurando-se morosa perante à educação, com

devolutivas que são comunicadas após mudanças não estratégicas na rotina entre o aluno, a família e o corpo docente.

Embora tenham sido analisadas as vivências, memórias e experiências em Gestão Escolar que participei em escolas públicas nos municípios de Embu das Artes – SP e São Bernardo do Campo – SP, seus respectivos Conselhos Tutelares, corpos docentes, estudantes e documentos comprobatórios dos anos de 2016 a 2023, e que muito se assemelham à relatos de gestores da Capital e Região Metropolitana da Capital de São Paulo que convivi durante o estudo de mestrado e interações institucionais, no estudo há uma inter-relação da análise da sociedade e situações referenciadas com autores como BAUMAN, 2007 no que se refere à liquidez dos tempos, da importância e continuidade que a sociedade dá todas as situações, principalmente nas importantes e que desencadeiam consequências à médio e longo prazo; à SOUSA SANTOS, 2010 no seu aspecto da pesquisa ser “contra-hegemônica”, considerando a luta social de movimentos sociais de baixo para cima, revelando, considerando e buscando soluções para as particularidades; de CERTEAU, 1994, que intenta em inventar o cotidiano, parafraseando sua obra, onde me faz percorrer um plano de análise baseado no estudo de uma prática de relação do cotidiano escolar como modos de ação, como operações realizadas pelo indivíduo no processo de interação social, que me coloca como um ser-individual-social, que se reapropria de elementos de uma cultura trabalhista preexistente, a fim de torná-la comum e melhor a sua própria vida ordinária; de CLARKE; NEWMAN, 1997 e FREIRE, 2000) no que se refere à dispersão de poder neoliberalista que as instituições envolvidas na relação tenham, uma vez culturalmente, ou de cima para baixo, intencionalmente que negligenciam e não oportunizam soluções rápidas de modo a sempre burocratizar ou terceirizar produtivamente situações sociais da rotina do gestor escolar.

Os relatos são bem intimistas e ricos em particularidades vivenciadas como Gestor Escolar nas cidades e Embu das Artes – SP e São Bernardo do Campo-SP, que ao decorrer do estudo e nas mudanças cronológicas e geográficas, respectivamente de atuação, as práticas se tornaram evolutivas, mais pensadas e recebendo mais atenção dos gestores, secretárias de educação e conselheiros tutelares, porém, sempre ainda cabendo críticas ou que podem e devem ser continuamente repensadas, melhoradas. Principalmente, onde, durante o estudo foi evidenciada a fragilidade da troca de informações entre as partes, na continuidade de priorização dos atendimentos, nas práticas preventivas ou emergenciais, na transparência que integram a Gestão Escolar e

o Conselho Tutelar. A constante falta de alternativas ou ruptura do atendimento à família/estudante pelo não-conhecimento de direitos e deveres de cada parte, também pela acomodação funcional dos envolvidos sobre um processo marcado pelas conveniências, acordos informais e afinidades políticas, contribuindo para o processo de Dispersão de Poder presentes nos serviços públicos se tornaram muito presentes no estudo. Assim, a investigação construiu reflexões sobre relações, ferramentas e diretrizes que engajam a ação da Gestão Escolar como amplo suporte a este atendimento.

No primeiro capítulo e nos seus subcapítulos, a partir da experiência como professor, usarei o relato das primeiras experiências pedagógicas que vivenciei e as incomodações que já surgiram com todos os serviços públicos parceiros e com o objeto, da relação – ou falta dela – com o Conselho Tutelar (Capítulo 1), assim como as motivações que tive para exercer o trabalho de educador, não apenas como opção financeira e sim, com o foco de ser um agente importante na mudança das condições e melhoria de vida dos educandos e posteriormente, de todos sob minha gestão (Capítulo 1.1 e 1.2): Entre a entrada na educação e a saída forçada para buscar minha formação, trabalhando em outro ramo e conciliando as contas e estudos como eu podia, vou detalhar que em um afastamento de mais de 10 anos pouca coisa mudou, que meus estudos e percepções mostraram que muitas coisas ainda precisavam ser feitas e que eu viria perceber muitas outras dificuldades, mas que agora, com mais experiência, as analisava vai criticamente, inclusive me reconduzindo à gestão, liderando, agindo e entrando definitivamente no cerne das relações da Gestão Escolar com outros serviços parceiros nas soluções cotidianas advindas da relação e vivência em que temos com as crianças na escola.

No capítulo 1.3 darei início às experiências vividas enquanto Gestor Escolar com o Conselho Tutelar. Início relatando alguns casos vividos durante os meus primeiros anos como Gestor Escolar na cidade de Embu das Artes, e aos poucos vou incorporando e aprofundando minhas percepções e constatações do laço bem apertado que há entre a função de Conselheiro Tutelar e a organização política regional das cidades citadas. No capítulo 1.4 é narrada uma mudança síncrona em meu trabalho que foi o passamento em um concurso público para a mesma função de diretor, porém em um novo município: São Bernardo do Campo – SP, onde fico mais estável e consolidado no cargo (Diferente de ser designado em Embu das Artes), com mais estabilidade e confiabilidade de analisar e tratar criticamente os processos os quais ajudo a gerir, propondo soluções, no entanto, não tão diferentes no início quanto à receptividade, devolutiva e tratamento entre os

serviços de Gestão Escolar e Conselho Tutelar de Referência. É de se prestar atenção as semelhanças entre elas, assim como vem sendo intensificado o acompanhamento da Secretaria de Educação de São Bernardo do Campo em comparação ao de Embu das Artes, com novas propostas de intervenção nunca vivenciadas antes, tais como suas intencionalidades e mecanismos de acompanhamento, no que tange a presença e processos entre as instituições focadas nesta pesquisa.

No segundo capítulo lanço o questionamento de se “o processo de escolha / eleição dos Conselheiros tutelares é benéfico à plenitude da prática da sua função”, detalhando o conteúdo teórico para a ocupação do cargo nos territórios investigados, mas relatando as vivências complementares que tive, na minha visão, configuradas com práticas improdutivas, que existem neste mesmo processo. E no capítulo 2.1 detalho as “perspectivas de melhorias, mapeamento do perfil e trabalho dos Conselheiros Tutelares pós eleições para seus cargos a partir de 2023, que através de dados científicos e reportagens, explora a dificuldade de se implantar políticas intersetoriais democráticas em serviços públicos no Brasil e reforçam os perfis de Conselheiros Tutelares já exemplificados na narrativa de minhas vivências como Gestor Escolar.

No terceiro capítulo, utilizando a metáfora do “mexer com o vespeiro” quando comparo o fato de ter que falar criticamente deste órgão público parceiro (Conselho Tutelar) e se tornar uma “persona com grata” enquanto trabalho com ele e preciso conhecê-lo, para cada vez mais para sondar, entender e realizar a pesquisa que proponho, e da necessidade de transição deste mesmo vespeiro para uma “colmeia”, onde o trabalho intersetorial precisa se tornar coletivo, organizado e produtivo em seus resultados.

A conclusão da pesquisa, parte final desta dissertação, apresento minhas considerações e análise finais com propostas de intervenções que contemplam planos e perspectivas de acompanhamento e melhorias nas relações entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar, com cinco tópicos justificados cientificamente nos capítulos anteriores e comparados intencionalmente à veracidade e necessidades apontadas de acordo com as vivências que tive enquanto Gestor Escolar nos municípios apontados.

## **1: MEU INÍCIO NA EDUCAÇÃO, PRIMEIRAS INCOMODAÇÕES E MOTIVAÇÕES COM O OBJETO, ALÉM DE OBSTACÚLOS PARA ME TORNAR EDUCADOR**

Neste capítulo, desde quando professor, já analisando a relação do Conselho Tutelar com a escola e até eu chegar à gestor escolar, com as primeiras incomodações que senti na relação do meu trabalho com este órgão público. Optei por utilizar este nome de “incomodações ou incomodação”, pois foram incômodos que não somente levaram à reflexão crítica e/ou à reclamação improdutiva frente à gestão escolar ou ao conselho tutelar, mas sim que levaram ao desejo de agir, de fazer algo para melhorar, de sentir e perceber que algo mais eficaz poderia ser feito por ambas instituições, que não desamparasse a criança e que melhorasse ou resolvesse suas condições atuais. Entende-se por cada “incomodo” que levou à uma “ação”, mas que também é justificado pela língua portuguesa.

Iniciei como professor no ano de 1998 na cidade de Embu das Artes, como disse anteriormente, com dezoito anos de idade, estudante em uma área e atuando em outra. Naquele momento entendia e vivia a realidade como munícipe, como cidadão. Cheguei à educação por uma oportunidade financeira para o momento, mas me deparei com a satisfação de ensinar, de transformar a realidade e aprender enquanto contribuía no desenvolvimento dos pares, docentes, funcionários.

Nas rotinas diárias, enquanto lidava com o sistema para garantir minha continuidade ano a ano na docência, percebia que a sala de aula, a escola, era uma espécie de mirante, observatório em uma noite nebulosa e chuvosa para outros Serviços Públicos Parceiros que deviam assistir ao estudante e sua família. Ou seja, a escola recebia as demandas, eu sabia que estes outros SPP'S existiam, que estavam por perto, mas nunca os via presentes: Serviço Social, Trabalho e Renda, Saúde, CT, Segurança Pública, Moradia e outros, tão pouco se via sua ação, intervenção preventiva e analítica ou trabalho conjunto com a escola naquela época. Desde então, senti falta desta articulação e interação: ao ver um aluno de quatorze anos, chorando porque em casa o pai desempregado não estava conseguindo manter as contas em dia. Ao notar que a evasão escolar e números de transferências eram altos, devido aos seguintes motivos: Estudantes menores de idade faltando para ter que ajudar a mãe ou pai no trabalho e ajudar na renda

familiar; Muitos alunos e famílias estavam entrando no vício da bebida, maconha, crack, cocaína; O ingresso na criminalidade era uma oferta muito presente e atrativa a quem não via novas possibilidades – Acredito que este número sempre será maior do que concordo que deveria ser: zero; Uma constante mudança de moradia de muitas famílias, por questões econômicas ou de organização parental; Inúmeros casos de estudantes se alimentando com qualidade, principalmente no horário escolar, pois em casa não havia esta mesma possibilidade.

Enfim, via a escola ainda desestruturada e sozinha nestes encaminhamentos, mas com grandes possibilidades de perceber e auxiliar com seu caráter acolhedor, conciliador e social, sempre objetivando a melhoria da qualidade de vida das crianças através da preocupação com as condições físicas, emocionais e sociais para que ela aprendesse plenamente. Eu encarava todas estas realidades enquanto cidadão, mas como professor, idealizava minha dedicação a fazer o melhor pela educação, não podendo cruzar os braços. Não me abstendo de conversar e tentar mostrar boas possibilidades quando me era oportuno.

Dois anos depois, não consegui mais escolher aulas no sistema de atribuição do estado e fora de área, também não conseguia classes em outros governos em escolas particulares. Consequentemente tranquei a matrícula do curso e fui lutar, de forma voraz, nos empregos institucionais do mercado de trabalho paulistano: carteira assinada, recebendo benefícios ou não, lutando entre contas e vontade de voltar a estudar, apostando e tentando sobreviver neste “Mundo Líquido e Capitalista” tal qual explica BAUMAN (2007 e 2010).

Os tempos são “líquidos” porque tudo muda tão rapidamente. Nada é feito para durar, para ser “sólido”. As relações (pessoais, trabalho, e em comunidade, em conjunto) sociais não são mais estáveis, concretas duráveis. Com a globalização e a abertura social, por ser incompleta, tornou-se uma “sociedade impotente como nunca antes”, tem dificuldade em decidir com certeza o caminho a seguir. (BAUMAN, 2007, p. 13)

“Sem meias palavras, o capitalismo é um sistema parasitário. Como todos os parasitas, pode prosperar durante certo período, desde que encontre um organismo ainda não explorado que lhe forneça alimento. Mas não pode fazer isso sem prejudicar o hospedeiro, destruindo assim, cedo ou tarde, as condições de sua prosperidade ou mesmo de sua sobrevivência.” (BAUMAN, 2010, p. 7)

Sobrevivendo neste sistema capitalista entrei em um espaço de tempo que não vivenciei ou fiz educação, que apenas trabalhei para me manter financeiramente no sistema, mas que me deu estrutura para focar nos estudos, ler e pesquisar academicamente bastante, para posteriormente, finalmente voltar à educação por escolha e vontade própria, considerando-me mais preparado para os desafios e menos vulnerável no cargo, sem risco eminente de ter que ficar mudando de função ou perdendo aulas, mas no entanto, sem saber como iria encontrar a escola pública depois de tanto tempo fora dela.

### **1.1: A VOLTA À EDUCAÇÃO, AS MESMAS INCOMODAÇÕES DE DEZ ANOS ATRÁS E MINHA IDA PARA GESTÃO ESCOLAR**

Dez anos depois, já formado e expandindo meus estudos, voltei. Fiquei fora da escola por muito tempo, mas imediatamente percebi que dando ênfase ao fascismo social citado na ideologia de SANTOS (2010) como formas de dominação e exploração nas sociedades contemporâneas, pouca coisa mudara nas salas de aula, que as impossibilidades e possibilidades, ou seja, os problemas e soluções aparentes permaneciam praticamente os mesmos, ainda movidos por concepções capitalistas hegemônicas e que pouco houvera avanços (O pensamento de Boaventura de Sousa Santos parte do entendimento de que a modernidade não cumpre a promessa de eliminação da exclusão social. Ao contrário, ela diminui os ímpetos emancipatórios que, até o século XIX, concorriam com a pretensão regulatória do capital que se estabelecia para além de uma forma econômica hegemônica, como via de organização social.).

A recorrência de situações de vulnerabilidade e riscos que os estudantes traziam à escola e a pouca ou quase inexistência de ação conjunta ou preventiva de outros setores públicos continuavam. Enquanto trabalhei como professor na sala de aula, pouca coisa vi e senti. Confesso que, talvez, o meu cargo não me proporcionasse tanta interação com estes setores parceiros, mas por outro lado minha percepção se deu, pois como professor, linha de frente no atendimento e muitas vezes, o profissional que acolhe e filtra estas necessidades, pouca vez fui ouvido, consultado. Na maioria das situações eram encaminhadas pelos gestores escolares (coordenadores, vice-diretores, diretores e até supervisores) com convocações dos pais e responsáveis, feitas conversas, registros, avisos de possíveis consequências, mas nada além.

Durante muito tempo percebi que as funções de gestor que cumpri na iniciativa privada serviriam para dar ênfase à vocação de liderar equipes em uma área que aprendi a amar e me dedicar a Educação. Busquei a formação necessária, ampliando meus estudos e fundamentos para poder trabalhar e fazer buscar fazer a diferença na vida de professores, funcionários e estudantes. Desde jovem, inclusive passando por empresas privadas, sempre tive o entendimento e formações para que o Gestor não servisse somente para policiar, controlar e fazer com que os seus liderados cumpram metas, mas sim para que ele agisse como um desenvolvedor de talentos, impulsionador de carreiras e facilitador do trabalho e aprendizagem de todos os envolvidos. No entanto, nos lugares onde trabalhei, me deparei principalmente com a priorização das demandas autoritárias acima, mas deixemos isso de lado para tema em outro curso de mestrado ou discussão em um possível Doutorado com ênfase em Gestão Escolar. Assim, já trabalhando como gestor escolar, inicialmente, vivenciei aquela sensação de obtusidade pretendida dos representantes do Conselho Tutelar junto à Gestão Escolar, ou seja, na minha grossa e inexperiente análise da época, um sentimento inicial, parecia que os conselheiros tutelares travavam e/ou burocratizavam o processo propositalmente, de modo de deixar às escusas uma possível inabilidade com o cerne do seu trabalho ou na tratativa conjunta com um corpo pedagógico, formado, preparado para pensar não somente nas aprendizagens, mas em todo contexto social e psicológico das crianças que resultam no seu bem-estar, na convivência familiar e em sua própria educação e trajetória acadêmica que está se formando.

Em todo caso, sabia que eram apenas impressões iniciais, sem comprovações científicas e, mesmo com o máximo de exercício de empatia, não conseguia chegar à uma conclusão que justificasse ou me levasse a entender como melhorar esta relação, uma vez que havia várias queixas e apontamentos de encaminhamentos nestes processos, que eram morosos na devolutiva ou que sequer havia interações para que se chegassem às posições definidas junto as crianças que eram encaminhadas. Eu possuía uma criticidade contundente, porém, cautelosa e silenciosa, uma vez que, novo na gestão, não dominava a noção dos padrões que viriam a se repetir futuramente e tão pouco a visão frente às dificuldades que um conselheiro tutelar enfrentava.

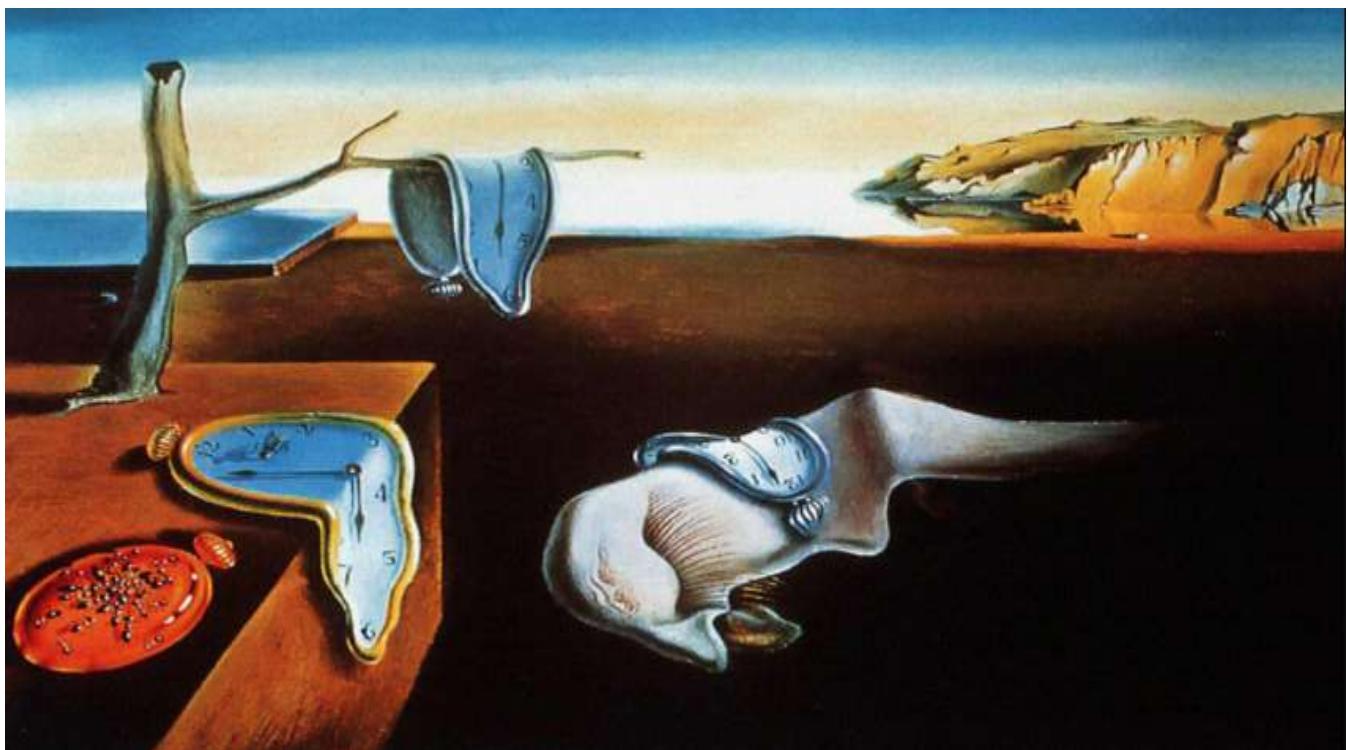
Nestas primeiras vivências, pude observar a falta de todo tipo de assistência complementar à criança e adolescente pelos demais SPP'S que me indignou. Indagava-me se era a falta de fiscalização dos órgãos, falta de sistemas e processos competentes de encaminhamentos e acompanhamentos que agilizassem a oferta de serviço e solução para

cada necessidade ou até mesmo a falta de conhecimento técnico ou vontade política, já que em muitas situações encarava os atores muito calmos e dentro de uma “normalidade” advinda do caos em que já estavam acostumados a vivenciar. Entendo esse leque de Serviços Públicos Parceiros como oportunidades e grandes possibilidades de transformação social no estudante e suas famílias, porém, pouco exploradas em seu potencial, pouco organizadas, engajadas ou muito burocráticas quanto a efetivação do que originalmente, moralmente, se idealizaram, foram criados e estão dispostos a fazer.

Este incomodo latente e presente me fez pensar originalmente no objeto de estudo da minha pesquisa, nestas relações, nas melhorias de processos, atendimentos e resultados de todos os SPP'S que interagem, se relacionam ou podem trabalhar junto com a instituição escolar, mas, após o projeto, conforme fui me aprofundando nos estudos e nas aulas, percebi que a liquidez dos tempos (BAUMAN, 2007), – ou a falta dele – o cronograma das aulas, a velocidade em que o cotidiano acontece, parece que mais acentuado principalmente depois da pandemia, é um trabalho mais amplo e complexo do que imaginava para o programa. Talvez para um doutorado também, o mesmo tempo líquido irá dizer.

**Figura 6 - Pintura: “A persistência da Memória” de Salvador Dalí.**

Muitos podem até não saber o título da obra, mas logo identificam os relógios derretidos, metáfora para a liquidez do tempo.



Fonte: <https://www.todamateria.com.br/a-persistencia-da-memoria/>

Assim, nas orientações obtidas e estudos efetuados durante a pesquisa, fui convencido e incentivado a focar na relação com o serviço público parceiro que mais me incomodava, que se sobressaia em demandas e possibilidades no cotidiano escolar que não chegavam a conclusões satisfatórias. Sem muito pensar, cheguei ao Conselho Tutelar, tanto nas experiências que tive na cidade de Embu das Artes, como nas que tenho em São Bernardo do Campo, por isso, a partir daqui, considerarei as vivências e relações que tive e tenho como gestor escolar em ambas as cidades.

Em um comparativo entre os SPP'S, o Centro de Referência da Assistência Social (CRAS) é o que mais age preventivamente em conjunto com a escola, em prol das famílias e das crianças. Assim, vejo que a relação com o CT pode ser observada e incentivada mais profundamente, de maneira preventiva ou, mesmo de maneira emergencial, com uma resposta mais assertiva à escola, às famílias, dando agilidade e devolutiva à todas tratativas que precisarem serem feitas, em plena consulta e comunicação com a Gestão Escolar que encaminhou determinada situação.

Essa intervenção/ação ou capacidade mediadora da Gestão Escolar obrigatoriamente passa pela legalidade, pelo que rege a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), ECA, portarias dos Conselhos de Educação, respectivos colegiados e outros órgãos reguladores, mas não deixa de ser uma ação política na sociedade. Assim, é necessário que não haja adesões às "políticas de costume", de "jeitinhos" ou "conchavos", que são muitos usuais nos municípios de menor população, em que temos maior acesso à vereadores, secretários de pastas, assessores e prefeitos, de modo a virar um ciclo vicioso e não oficial os quais falarei mais a frente nos relatos de experiências juntos aos CT's. Por consequência essa capacidade mediadora da Gestão Escolar é um interventor social e pedagógico, que legalmente e democraticamente deve contar com a participação do corpo docente, funcionários, estudantes, famílias, lideranças, grupos na comunidade e qualquer interessado, dificultando assim que não apareçam estas "convenções e intervenções advindas da sociedade" que muitas vezes tentam por não se nortear pela legislação vigente.

Com um bom conjunto de indicadores tem-se, de forma simples e acessível, um quadro de sinais que possibilita identificar o que vai bem e o que vai mal na escola, de forma que todos tomem conhecimento e tenham condições de discutir e decidir as prioridades de ação para melhorá-lo. Vale lembrar que esta luta é de responsabilidade de toda a

comunidade: pais, mães, professores, diretores, alunos, funcionários, conselheiros tutelares, de educação, dos direitos da criança, ONGs, órgãos públicos, universidades, enfim, toda pessoa ou instituição que se relaciona com a escola e se mobiliza por sua qualidade. Educação é um assunto de interesse público. (IQE, 2004 p. 7).

Motivado pela relevância teórica e prática do tema na minha área de atuação, nas relações da GE junto à sociedade pública e cível, especificamente pelo CT, sendo eu Gestor Escolar em duas cidades da região metropolitana de São Paulo (Embu das Artes e São Bernardo do Campo), percebo que pouco mudou na prática, que apesar dos documentos legais, não é raro encontrarmos ações contraditórias como a que todas regulações e orientações técnicas dizem, que podem convir a beneficiar os interesses escusos de outros, que não objetive focar na criança, na sua aprendizagem, na sua evolução social e qualidade de vida, privando-a de gozo de seus direitos:

Art. 5º Constituem áreas prioritárias para as políticas públicas para a primeira infância a saúde, a alimentação e a nutrição, a educação infantil, a convivência familiar e comunitária, a assistência social à família da criança, a cultura, o brincar e o lazer, o espaço e o meio ambiente, bem como a proteção contra toda forma de violência e de pressão consumista, a prevenção de acidentes e a adoção de medidas que evitem a exposição precoce à comunicação mercadológica [...] Art. 11. As políticas públicas terão, necessariamente, componentes de monitoramento e coleta sistemática de dados, avaliação periódica dos elementos que constituem a oferta dos serviços à criança e divulgação dos seus resultados. § 1º A União manterá instrumento individual de registro unificado de dados do crescimento e desenvolvimento da criança, assim como sistema informatizado, que inclua as redes pública e privada de saúde, para atendimento ao disposto neste artigo. (Legislação Sobre Educação, LEI Nº 13.257, DE 8 DE MARÇO DE 2016 – Marco Legal da Primeira Infância, 2020 p. 152). 4

Por fim, com muitos relatos e insatisfações provenientes das minhas práticas e cotidiano como gestor escolar, esta pesquisa descritiva, baseada em memória, histórias de vida e práticas de formação, promovendo a crítica e pluralismo teórico na área em suas diferentes produções e atividades no contexto educacional. Analisarei e proporei discussões sobre a importância da relação com o CT, melhorando a assertividade das ações da GE na formação integral (considere plenitude e não tempo) do estudante e

melhoria da qualidade de vida de seu núcleo de vivência. Sempre considerando que alguns instrumentos, como por exemplo os relatórios de encaminhamento e comunicação com o CT, podem limitar a continuidade do suporte prestado se não acompanhado, fiscalizado, por todos os envolvidos e se for abandonado pela escola diante da falta de rotinas e processos que vão da pesquisa à solução, agregando múltiplas alternativas de soluções práticas e viáveis, que as vezes não são utilizadas por prevaricação, falta de vontade política, falta de novos encaminhamentos ou até desconhecimento das possibilidades.

**Figura 7 - Gravura: Criança sobrevivente no mundo apocalíptico (Autor não identificado)**



Fonte: [https://br.freepik.com/fotos-premium/jovem-sobrevivente-no-mundo-apocaliptico-uma-crianca-no-fundo-de-edificios-destruidos-pintura-de-ilustracao-de-estilo-de-arte-digital\\_37259255.htm](https://br.freepik.com/fotos-premium/jovem-sobrevivente-no-mundo-apocaliptico-uma-crianca-no-fundo-de-edificios-destruidos-pintura-de-ilustracao-de-estilo-de-arte-digital_37259255.htm) Acessado em 18/01/2024.

A importância do protagonismo do aluno e da escola, em todas as etapas da sua formação, inclusive nas intervenções e planos pedagógicos, vão decorrer na formação continuada, centrada na GE e no professor, ambos pesquisadores que podem possibilitar as mudanças necessárias, favorecendo o diálogo entre a teoria e prática.

## **1.2: PRIMEIRAS VIVÊNCIAS COM O CONSELHO TUTELAR ENQUANTO GESTOR ESCOLAR (EMBU DAS ARTES – SP)**

Neste capítulo, detalharei minhas percepções e vivências com o Conselho Tutelar, que me levaram à criticidade de querer melhorar esta relação com a Gestão Escolar em prol da assertividade do bem-estar integral das crianças que atendemos e seu entorno social, assim como a percepção de que se trata de um tema complicado, repleto de desafios e costumes políticos que não estão detalhados na documentação regulatória dos processos, por muitas vezes cultural nas cidades em que trabalhei. Esta é uma explicação bem técnica, pedagógica, mas que não refuta à sensibilidade humana que é parte de minha psique, à minha emoção e indignação de ver uma criança, ou qualquer ser humano, necessitando de assistência, à margem de condições dignas de vivência e que tenham seus direitos ignorados, negados e até negligenciados. Volto a dizer que a minha motivação não é apenas técnica, mas também, proveniente da minha índole, de caráter racional, mas também emocional, humana, solidária e social.

No ano de 2016, iniciei meu trabalho como gestor escolar, na função de Coordenador Pedagógico, em uma escola de grande porte e alta complexidade na cidade de Embu das Artes, no ano seguinte fui promovido à Vice-Diretor. Neste período a escola atendia os Ensinos Infantil, Fundamental I, Fundamental II e Eja distribuídos em aproximadamente mil e seiscentos (1600) estudantes, distribuídos em turnos da manhã, tarde e noite. É importante relatar o perfil de atendimento desta escola, pois a partir dele podemos imaginar a gama de particularidades oriundas dos estudantes, que afloram e ou eclodem na escola. Percebi que a relação com diversos SPP'S de apoio complementar se fazia uma constante, porém, era notado somente nas urgências, ou seja, quando em muitas vezes o (a) estudante já havia sofrido prejuízos irreversíveis. Em todo caso, vou destacar três situações vivenciadas, que por motivos de confidencialidade e ética não citarei nome da escola e nomes verdadeiros dos estudantes:

No sétimo ano vespertino, uma aluna nomeada nesta pesquisa como “Érica”, laudada com “TOD – Transtorno Opositor Desafiador – CID 10 - F91. 3”, transtorno este onde as crianças e adolescentes apresentam um padrão persistente de comportamento desobediente, agressivo e desafiador. Encaminhei, enquanto coordenador pedagógico, inúmeras ocorrências e pedidos de reunião com a família, em caráter conciliador e estratégico para sondarmos particularidades que pudessem nos ajudar na rotina, para obter

informações clínicas dadas à família e para estabelecer estratégias conjuntas de encaminhamentos para aprendizagem e bem-estar da jovem, porém, todas as solicitações de contato sem sucesso. Por vezes, funcionários que moravam na comunidade atendida nos relatavam que a mãe da Érica sofria recaídas na dependência química (cocaína e crack), abandonando-a junto com o irmão menor por dia. A aluna era frequente e negava a informação de que estava sozinha. Em todo caso, havendo denúncia, colocamos em averiguação. Não podíamos ir à casa da família, assim, acionamos o CT de Referência da Cidade por e-mail, o protocolo era este, com todas informações pertinentes que nos eram solicitadas de antemão: Nome da estudante, Endereço, nome dos pais, irmãos, data de nascimento, número de RA (Registro do Aluno) e intercorrência, solicitando uma reunião com o CT ou pedindo imediata averiguação<sup>2</sup>. Em se tratando de educadores, não preciso evidenciar que esta procura por este órgão não era para punir ou buscar culpados, como maioria da sociedade e comunidade escolar encara o fato, mas sim para ampliar a rede de proteção e atendimento à estudante, enxergando, entendendo e até informando novas particularidades e aspectos da sua vida pessoal, de modo a juntos buscarmos soluções e ações articuladas que auxiliassem no tratamento, na participação da família e devidos encaminhamentos.

Comprovando minha inquietude e insatisfação com a relação da GE com CT, com o tempo, surgimento constante de novas demandas e prazos para entrega de demandas antigas, eu e o restante da equipe gestora da escola não conseguimos acompanhar a devolutiva, também porque ela não aconteceu, sequer à sinalização de que haviam recebido a situação e/ou estavam averiguando soluções. No âmbito escolar, podemos refletir se o processo não colaborava para o acompanhamento, se não havia números suficientes de gestores para a complexidade da escola, se não possuímos uma equipe de orientação pedagógica totalmente à disposição e se não havia um sistema ou fluxo contínuo que nos permitisse este follow-up<sup>3</sup>, no entanto, as prerrogativas desta necessidade discutiremos nas conclusões deste trabalho.

---

<sup>2</sup> Como não sou mais gestor na rede de Embu das Artes e dados aos interesses políticos dos gestores educacionais atuais, não posso acesso aos documentos encaminhados ao Conselho Tutelar na época, consolidando as experiências narradas ao meu testemunho de vivências.

<sup>3</sup> Follow-up é uma expressão em inglês, que significa acompanhar ou fazer um acompanhamento. Ou seja, quando alguém realiza um follow-up, na verdade, ela está acompanhando um contato que já foi feito para obter uma resposta. (Fonte: <https://www.comunique-se.com.br/blog/follow-up-o-que-e-e-como-funciona/> Acessado em 18/01/2024)

Enviei novos e-mails solicitando uma devolutiva, um plano, uma ação, no entanto a estudante se ausentou da escola por um longo período e ao retornar, aproximadamente mais de vinte dias depois, as crises e sintomas de “TOD” da estudante foram se intensificando e ganhando novos desafios. Por fim, um certo dia, ao se recusar a voltar para a sala de aula após o intervalo e discutir gravemente com uma das coordenadoras a estudante pegou uma tesoura e partiu para ferir a gestora. Prontamente eu intervi e a imobilizei, tomando cuidado para não a machucar, tomndo-lhe a tesoura, a contendo por um longo tempo, falando baixo em seu ouvido para ela se acalmar e que iríamos juntos resolver tudo isso. Neste entretempo, os oficiais da escola, que trabalham na secretaria, ligaram para a mãe e CT, porém, somente o segundo informou que iria à escola. O CT acionou a polícia militar que chegou primeiro. Ao visualizar um dos policiais a jovem teve uma nova crise de agressividade, partindo para cima dele e tomando um encontrão que a jogou longe. O policial relatou que já a conhecia de outras intervenções e que teve resolver contendas familiares em sua casa, que outrora a mãe foi suspeita por tráfico de drogas, mas indiciada como usuária. Que da última vez havia prostituído a filha em troca de drogas e que o CT a havia levado para um abrigo – por isso do sumiço anterior da estudante. Neste caso, questiono se esse era o procedimento legal e favorável que priorizasse a integralidade da adolescente, uma vez, que mesmo antes de interceder na situação – não sei dizer se por incapacidade, falta de organização ou de tempo – o CT “terceirizou” com a polícia militar sua averiguação, ação e condução da situação sem averigar os fatos.

Eu e os outros gestores ficamos surpresos com os relatos do soldado da polícia militar, confirmados em seguida pela própria conselheira tutelar que a encaminhou novamente ao abrigo, uma vez que o juizado da infância e adolescência já havia deliberado a volta da jovem à sua casa. Chateados, pois mesmo com as solicitações de intervenções e contatos com o CT de referência, não recebemos nenhuma devolutiva antes ou enquanto tudo isso ocorria, não pudemos tentar ou participar de qualquer proposição de estratégia visasse assegurar direitos ou proteger a estudante, afinal, com tantos problemas, obviamente não haveria bem-estar e tão pouco possibilidade de aprendizagens na escola. Sem dizer, que todos os fatos narrados acima pelo policial foram feitos de forma não oficial, casual, de acordo com uma necessidade de presença que lhe foi requisitada, ou seja, tão pouco saberíamos do que houve se não existisse esta emergência, que também poderia ter sido evitada, tão pouco teríamos subsídios para poder pensar na escola de maneira pedagógica e estratégica em como acolher e lidar com a estudante.

Poderíamos enquanto Gestão Escolar e participante de uma rede de assistência, buscarmos junto com os familiares e outros serviços, principalmente o Conselho Tutelar, formas de atendimento que visassem garantir a máxima eficiência e conforto à adolescente que estava vivendo situação que não escolheu ter, devido a negligencia, maus tratos e abandono que lhe era oferecido pela família e sociedade.

Certamente, voltaremos a falar das causas e o que poderia ter sido melhor conduzido nesta e nos próximos relatos, no capítulo de conclusões desta pesquisa.

Outra experiência, foi do estudante que aqui chamaremos de JM. Em 2017 ele estava com dezesseis anos de idade, alfabetizado, porém com leitura e escrita não desenvolvida se sentia deslocado em uma turma de alunos mais novos do sétimo ano, tendo a indisciplina e faltas como grande válvula de escape das rotinas escolares e exposição frente aos colegas. JM vivia em uma pequena casa com sua mãe, e com tios e primos no mesmo quintal. Era filho único. Após várias reuniões com sua mãe, mudanças de turnos, turmas, inscrição em projetos de acompanhamento e reforço escolar, extrapolando as possibilidades e recursos que dispúnhamos dentro da escola, tínhamos relatos que ele estava consumindo bebidas alcoólicas e drogas. Entendemos conjuntamente que pudéssemos remanejá-lo para a Eja. Assim o fizemos, mas logo ele evadiu da escola e por isso, acionamos o Conselho Tutelar. O “CT” apenas nos comunicou que procurou a família e que ele retornaria à escola. Não nos foi proposto ou orientado nenhuma ação conjunta ou indisciplinar, que buscasse uma solução diferenciada ou que explorasse outros SPP’S, tipo saúde-psicóloga, Caps-AD<sup>4</sup>, secretaria de trabalho e emprego e seus cursos de capacitação.

Em pouco tempo, devido ao cheiro pelos corredores da escola, eu e os demais funcionários da gestão percebemos que o consumo de maconha durante os intervalos das aulas se tornaram uma rotina. Fizemos várias reuniões com os estudantes, registros pontuais com os alunos que flagrávamos após o consumo e realizamos palestra para falarmos a respeito. No entanto, após um tempo a Guarda Civil Municipal (GCM) recebeu uma denúncia dos próprios estudantes, e começou a entrar na escola durante o horário de aula, para fazer rondas de verificação. Não adiantou, os adolescentes e jovens já sem medidas preventivas e antecipatórias que tentassem evitar tal ação e rotulados pela

---

<sup>4</sup> CAPS AD é um serviço de atenção estratégica de base territorial que acolhe e cuida integralmente de pessoas em consumo prejudicial de drogas (sejam elas lícitas ou ilícitas). O CAPS AD trabalha com cuidado em liberdade em acordo com a lei 10.2016/ 2001 que reorienta o cuidado em saúde mental para o território em detrimento do antigo modelo asilar (manicômios).

sociedade, continuaram o consumo às escondidas, percebidos pelo cheiro que se tornava constante. Até que um dia, ao fazer uma verificação pela escola, de longe o estudante JM gritou chamando os polícias de “ratos”. Iniciou-se uma discussão, onde JM alterado e provocando o policial ao ponto de tirá-lo do sério também, chamou-o para a briga, falando que ele não era nada sem farda e sem arma. Prontamente, foi imobilizado e conduzido à direção, onde entrei em contato com a mãe e solicitei que ela viesse à escola. Ela, por sua vez, ao chegar, correndo, visivelmente alterada e sem questionar ou argumentar nada, deu um golpe com os pés (voadora) no policial militar. Não preciso explicar a confusão, imobilização de ambos, condução de todos - mãe, filho e gestores - à Delegacia mais próxima. Além de ficarmos, o estudante, a mãe, uma testemunha, os policiais e eu, até quase cinco horas da manhã do dia seguinte no distrito, mãe e filho foram indiciados por agressão, resistência à prisão e desacato, mas sendo liberados em seguida. Consequentemente, o aluno abandonou a escola e nunca mais apareceu.

Ao decorrer dos dias que seguiram este episódio me acometeu uma sensação de ter falhado, uma longa e dolorosa reflexão no que poderia ter sido feito melhor ou de forma diferente, mesmo tendo agido na escola e junto à família, e todas as conclusões passavam pela análise da atuação (ou falta dela) do Conselho Tutelar quando foi necessário.

Por fim, uma última vivência nesta unidade: um desmaio e ataque de convulsões de um estudante da EJA, menor de idade em Liberdade Assistida (L.A) que chamaremos de Júnior, dezessete anos. Quando o fato ocorreu, fizemos os protocolos de imediatos de primeiros socorros e acionamos o SAMU<sup>5</sup>, que ao leva-lo para um Pronto Socorro mais próximo exigiu que tivesse um acompanhante. Seguindo os protocolos de atendimento médico na unidade escolar, tentamos contato com os familiares que constavam no registro, porém, todos sem sucesso, assim, tivemos que providenciar um inspetor de alunos na ambulância e eu seguindo com o meu carro, uma vez que não podiam dois adultos acompanhar o menor na ambulância e depois, não teríamos como voltar para casa caso o responsável chegasse.

No Pronto Socorro eu ainda tentava contato com a família e, quando consciente, o aluno Júnior me informou que pai e mãe estavam presos em presídios diferentes, que ele, o estudante, fora preso recentemente com a mãe por tráfico de drogas, mas havia sido libertado por ser réu-primário e menor, devendo cumprir medida socioeducativa.

---

<sup>5</sup> Serviço de Atendimento Móvel de Urgência – Telefone 192.

Informou também que estava abandonando o vício e que por este motivo, certamente havia tido uma crise de abstinência, confirmada posteriormente pelo médico. Deu-me o número de telefone da avó materna que estava morando junto. Entrei em contato, mas ela não poderia se descolocar ao “PS”, pois estava em casa cuidando dos outros irmãos de Júnior com três, sete e nove anos.

O que fazer, acionar o CT para acompanhar o jovem até a alta? “Denunciar” uma avó que já se desdobrava para cumprir o papel maternal que não era dela e que não possuía condições de acolher um menor sem abandonar os demais? Novamente, o CT poderia de antemão, preventivamente, ter nos posicionado a respeito da situação deste estudante ou de qualquer outro? Enfim, outra vez, cheguei em casa com o dia amanhecendo, após levar Júnior para sua casa, de alta e medicado.

### **1.3: APROFUNDANDO MINHAS PERCEPÇÕES SOBRE O CONSELHO TUTELAR EM EMBU DAS ARTES**

**Figura 8 –Praça 21 de Abril, marco 0 (zero) de Embu das Artes – SP**



Fonte: <https://pertodesp.com/2020/07/20/embu-das-artes-o-que-fazer/>

Neste capítulo trarei os relatos de dois casos vivenciados por mim enquanto Gestor Escolar, focando na relação direta com o Conselho Tutelar de referência na cidade de Embu das Artes, explicitando e detalhando as inconveniências vividas, desgastes, ao meu ver, desnecessários nessa relação, que pouco objetivam o atendimento integral da criança, assim como o “pisar em ovos” das relações políticas intrinsecamente ligadas aos cargos de ambos os serviços aqui pesquisados.

Em 2018 fui promovido à diretor escolar em uma escola de Ensino Infantil e Fundamental I de grande porte, com aproximadamente mil e cem estudantes, no maior e mais populoso bairro de Embu das Artes. Não preciso dizer que ao tamanho da escola estavam intrínsecas as necessidades e possibilidades de análise e abordagem junto à estudantes e suas respectivas famílias, pelos mesmos motivos já escritos anteriormente: Qualquer privação de direito e desajuste que puniam ou impossibilitassem o bem-estar da criança ou adolescente.

Um pouco mais calejado e ciente de que o diretor escolar tem um papel político e mediador diante das situações de relação com o Conselho Tutelar, resolvi não somente seguir os protocolos de encaminhamento a este órgão, que era o relato por e-mail, descrevendo as informações solicitadas pelo CT, registrando assim nosso contato e aguardando, muitas vezes em vão, um retorno, uma proposta de reflexão conjunta sobre o caso e seus possíveis encaminhamentos. Na primeira ocorrência, além do e-mail protocolar, após mais de uma semana sem resposta, resolvi telefonar, monitorando a resolução, não deixando o prazo se estender por muito tempo de modo a aumentar a possibilidade de que algo mais grave ocorresse à criança nesse entretempo, esmagado pelas outras rotinas ou carências que as escolas têm ao tentar fazer e dar conta de tanta demanda.

Educadamente, priorizando o carisma, a empatia, a atenção e o foco nas relações e nas soluções, resolvi fazer meu “follow-up” próprio, na primeira ligação que fiz ao CT de referência, pedi informações sobre o desdobramento da situação que precisei passar à diante. Esse CT, embora fosse na mesma cidade, era em outro endereço, outro polo, que atendia uma região diferente à do trabalho anterior. Nesta ocasião, encaminhei uma denúncia feita pela avó materna do estudante, sobre possíveis agressões do padrasto ao seu neto. Acredito não tenha guardado maiores detalhes ou nomes, pelo motivo de ficado

mais na minha lembrança os desdobramentos de minhas “cobranças”. Neste telefone fui direcionado a Conselheira Tutelar que aqui denominaremos pelo nome fictício de Sabrina. No momento não relatei à pessoa que já previamente sabia quem era, mas depois conclui que se tratava de uma jovem mulher intimamente ligada à um político na região, aliado do prefeito.

Ao me atender por telefone, pude notar que ela ficou incomodada pelo meu contato, não entendeu que estava somente agilizando uma situação que eu temia que piorasse, e me deu respostas duras, configurando caráter sigiloso ao atendimento da criança, porém sem deixar de evidenciar o nervosismo e discorrimento de que não havia ainda acompanhado nada a respeito. Percebi que a ligação não alcançou o resultado desejado e passando mais uma semana sem resposta, com a avó da criança me procurando para saber a solução, resolvi ir pessoalmente até lá, pois a sede do CT era no mesmo bairro.

Novamente, só que agora de forma presencial, vi o incomodo na Sabrina em ser questionada a respeito. Mesmo eu trazendo novas informações e solicitações da família que esperava por uma intervenção urgente, fui informado que o processo não se conduzia assim, que a escola deveria esperar a conselheira tutelar dar uma devolutiva e que eu estava atropelando e atrapalhando as coisas. Amenizei informando que eu me formara também para zelar pelas crianças e que minha presença ali era justamente para que atendimento da avó, resolvendo e averiguando a segurança da criança e evitando que o pior acontecesse evidenciando inclusive negligencia deste órgão e do governo que era representado por eles. Saí com a promessa de que ela visitaria a família após denúncia em caráter de confidencialidade.

Ainda neste capítulo, explicarei em uma das minhas vivências como percebi o regionalismo e como este cargo está intrinsecamente ligado à política. Isso explicará como, pouco depois, fiquei sabendo que a conselheira tutelar Sabrina entrou em contato com funcionárias da minha escola, que eram do mesmo grupo político que ela, para saber porque “eu estava incomodando”, por qual motivo “eu a estava confrontando”, se “eu era da oposição ou estava querendo aparecer para alguém”. Ela não entendeu nada! O fato de eu pensar em mudar a postura do diretor diante de uma rotina que a experiência já e mostrara que não dava certo, não queria dizer nada disso. Solicitando agilidade e acompanhamento, consequentemente lhe cobrava trabalho e prazos e acredipto que mesmo que bem-intencionado, sendo o certo a fazer, não fui bem interpretado.

As respostas que ela conseguiu com o seu grupo político foram todas de apoio ao meu trabalho, não me caracterizavam a favor do governo, mas tão pouco contra, com autonomia para buscar processos e soluções que primassem pelo zelo e aprendizagem das crianças e atendimentos a todos que estivessem sob minha gestão, independente dos caminhos que precisariam ser percorridos. Sempre tive a premissa, de quanto o Gestor Escolar resolve os problemas na escola, sem deixar que eles cheguem à análise ou interferência da Secretaria de Educação, dos órgãos de intervenção, do gabinete de vereadores, secretários municipais ou prefeito<sup>6</sup>, ou até as páginas de manchete de jornais ou meios eletrônicos, o GE já é mais governo do que os que integram grupos políticos, pois assim, não comprometem o nome público e consequentemente o do governo que por ora está no poder. No entanto, assim, uma parcela de membros destes mesmo grupos políticos que estão no poder ficam enciumados, devido à autonomia, independência e respeito que o Gestor Escolar adquire na competência de seu trabalho que exerce, sem conchavos, acordos ou conveniências.

Por fim, após uns dias ela veio à escola me procurar, me dar a devolutiva após a visita à família e encaminhamentos a observar junto à criança. Com uma postura simpática e totalmente diferente das experiências que tive anteriormente, se colocou à disposição, entendendo que as crianças, famílias e nós mais tínhamos a ganhar como parceiros. Nesse jogo político meus contatos me informaram que a convenceram que minha postura foi de busca de assertividade e não de confronto, que era sempre assim meu trabalho, e que neste caso, em sua avaliação, era mais vantajoso me ter ao seu lado do que em oposição. Independentemente de sua motivação, daí por diante as coisas fluíram melhor e as intervenções e relacionamentos entre escola e CT também, no entanto, não tínhamos nenhum termo de conduta ou legislação que guiasse e orientasse o fluxo dessa relação de tal forma.

Neste atendimento, também posso considerar que vivemos em país plural em sua cidadania, quanto à gostos, credos, aprendizagens, língua, condição social, formações políticas, enfim, um pouco de cada costume, de cada região, construindo determinada comunidade, cada indivíduo. Por isso, a necessidade, as relações e cotidiano de cada estudante, de cada família, muitas vezes pode não ser as mesmas de outros, dos vizinhos, dos parentes mais próximos, dos ídolos nas redes sociais ou daqueles atores (as) famosos

---

<sup>6</sup> Em Embu das Artes, cidade com extensão territorial moderada e com aproximadamente 250 691 hab. (IBGE/2022) é comum que cidadão procurem grupos políticos conhecidos para tentativa de soluções que se dão naturalmente em órgão públicos de acordo com legislações vigentes e procedimentos legais.

(as) da série ou novela favorita, que advém de documentos normativos, orientadores e reguladores da ação e relação do GE com o CT de referência:

O SER HUMANO COMO AGENTE SOCIAL E PRODUTOR DE CULTURA: Um conhecimento fundamental para a leitura da Pluralidade Cultural são as muitas linguagens que se apresentam como fator de identidade de grupos e indivíduos. Conhecer e respeitar diferentes linguagens é decisivo para que o trabalho com este tema possa desenvolver atitudes de diálogo e respeito para com culturas distintas daquela que a criança conhece, do grupo do qual participa. (Parâmetros Curriculares Nacionais, Volume 10.1, Pluralidade Cultural, 1997 p. 54).

Um ponto importante, ao tratar de organização política, é o que se refere a instituições voltadas para o bem comum. Poderá ser trabalhada de maneira fértil a percepção de como pluralismo político e pluralidade cultural se entrelaçam. Entender como se passa da organização comunitária para a busca dos interesses gerais da sociedade, como se estrutura politicamente tal complexidade, cooperará para a compreensão do significado de Estado. (PCN's, Volume 10.1, Pluralidade Cultural, 1997 p. 57).

**Figura 9 –Pluralidade Cultural**



Fonte: <https://youtu.be/wXwBfbt2R3M?si=jcTuwCW342LWgzM7>

#### **1.4: PERCEPÇÕES E EXPERIÊNCIAS COM O CONSELHO TUTELAR EM SÃO BERNARDO E INÍCIO DE INTERVENÇÃO/INTERAÇÃO DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO**



**Fonte:** <https://www.google.com/maps/@-23.7029822,-46.5610269,3a,75y,79.91h,93.05t/data=!3m6!1e1!3m4!1svWcPnAhIoquvfjFUh3YZTQ!2e0!7i16384!8i8192?hl=pt-BR&entry=ttu>

Atento ao mercado de trabalho, não se acomodando na posição de Diretor Escolar em Embu das Artes, assim como em todos os trabalhos que me dediquei, sempre fiquei atento à novas oportunidades e concursos públicos na região Metropolitana de São Paulo e Capital, principalmente nos cargos de gestor escolar, pois em Embu das Artes eu estava na função de diretor, designado, de acordo com o projeto pedagógico que eu

apresentei à secretaria de educação. No entanto, mesmo atuando em uma posição estratégica de interventor, em escolas que apresentavam problemas de relacionamento entre o grupo de trabalho ou falta de projetos pedagógicos específicos que priorizassem a aprendizagem e o contexto da comunidade escolar, sentia que cada vez mais estava vulnerável na função, pois eu não cumpria as pautas políticas e eleitoreiras que outros diretores na mesma situação cumpriam. Eu não atendia às convocações de comparecimento às inaugurações, reuniões partidárias, eventos em que o governo precisasse aumentar a participação em número de pessoas para demonstrar prestígio e apoio da população. Em uma dessas tentativas de mudança e efetivação no cargo de gestão, passei no concurso público para diretor escolar no município de São Bernardo do Campo e em outubro do ano de 2021 assumi a função.

Ao chegar em São Bernardo do Campo, minha prioridade era entender as características e necessidades de toda comunidade escolar, os sistemas e fluxos pedagógicos da rede e as culturas de atendimento e trabalho de todo corpo pedagógico. Em pouco tempo, notei que não era muito diferente às características da cidade / emprego anterior, a não ser pelo tamanho do município, que falarei mais a frente. As demandas encaminhadas aos serviços públicos parceiros e ao Conselho Tutelar eram bem parecidas em tipo de ocorrência e quantidade, e infelizmente, à primeira percepção, também quanto à comunicação, acompanhamento de processos encaminhados, devolutivas, tomadas de decisões em conjunto e perfil de gestores e conselheiros tutelares.

Em São Bernardo do Campo, o Conselho Tutelar possui a denominação de um órgão permanente e autônomo, não jurisdicional, encarregado pela sociedade de zelar pelo cumprimento dos deveres das crianças e adolescentes, conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). É a premissa disposta no site deles (<https://www.saobernardo.sp.gov.br/conselhotutelar>).

Tem sua sede localizada no centro da cidade, mas é dividido em Conselho Tutelar I, II e III, visando organizar e melhorar o atendimento. Apenas como comparativo, em questão de território a cidade de São Bernardo do Campo é cerca de seis (6) vezes maior que a cidade de Embu das Artes ( $409,532 \text{ km}^2$  x  $70,398 \text{ km}^2$ ) e em População, aproximadamente 3 vezes maior (est. IBGE/2021 - 849 874 habitantes X 273 726 habitantes)<sup>7</sup>. Neste aumento de atendimento e complexidade, foquei minha

---

<sup>7</sup> Informações disponíveis em [https://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o\\_Bernardo\\_do\\_Campo](https://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Bernardo_do_Campo) e [https://pt.wikipedia.org/wiki/Embu\\_das\\_Artes](https://pt.wikipedia.org/wiki/Embu_das_Artes) em 05/06/2023.

observação, estudo e busca de informações apenas no Conselho Tutelar III, que atende aos bairros da região do Alvarenga, já na divisa do Diadema, represa Billings e Mata Atlântica, zona mais afastada do centro da cidade e consequentemente mais socialmente vulnerável.

No mesmo site, se denomina como “um órgão inovador na sociedade brasileira, com a missão de zelar pelo cumprimento dos direitos da criança e do adolescente e o potencial de contribuir para mudanças profundas no atendimento à infância e adolescência.”, detalhando que tem as seguintes funções: - Atender crianças e adolescentes e aplicar medidas de proteção; Promover a execução de suas decisões; Encaminhar à autoridade judiciária os casos de sua competência; Expedir notificações; Assessorar o Poder Executivo local na elaboração da proposta orçamentária para planos e programas de atendimento dos direitos da criança e do adolescente; Representar ao Ministério Público, para efeito de ações de perda ou suspensão do poder familiar; Atender e aconselhar os pais ou o responsável e aplicar medidas de proteção; Encaminhar ao Ministério Público notícia e fato que constitua infração administrativa ou penal contra os direitos da criança ou do adolescente; Tomar providências para que sejam cumpridas medidas protetivas aplicadas pela Justiça a adolescentes autores de ato infracional; Requisitar certidões de nascimento e de óbito de criança ou de adolescente quando necessário; Representar, em nome da pessoa e da família, contra a violação dos direitos previstos; Fiscalizar as entidades de atendimento. Ou seja, funções bem específicas e detalhadas no que se refere aos direitos das Crianças e Adolescentes de acordo com o ECA e Constituição Federal.

Note que em nenhum momento no escopo de suas atribuições está escrito algo do tipo de auxiliar, interagir, trabalhar junto ou conjuntamente com unidades de ensino do município ou menção contundente a qualquer trabalho preventivo ou associativo junto às crianças da rede escolar. Assim, estudando e analisando este material, parto da premissa que, como em Embu das Artes, o serviço do Conselho de Tutelar pode ser ampliado junto com a gestão escolar, quanto à sua assertividade, qualidade de atendimento e melhoria da qualidade de vida da criança e de seu núcleo de vivência, no entanto, diferente do que fiz anteriormente, não detalharei as particularidades dos atendimento que fiz juntamente com eles a partir do período de Outubro de 2021, juntamente com minha análise dos atendimentos, devido a verossimilhança com a cidade anterior.

Neste capítulo, começo a analisar e ressaltar as semelhanças e diferenças positivas com o Conselho Tutelar de Embu das Artes, assim como as oportunidades de melhorias vivenciadas por mim na Gestão Escolar.

Após ter as percepções parecidas e já estar fazendo minha pesquisa acadêmica a respeito do tema, com críticas, levantamento de dados e produção de texto, notei em São Bernardo do Campo um movimento diferente em relação ao relacionamento das unidades educacionais com o Conselho Tutelar. No início do ano de 2023 tivemos uma reunião em REDE<sup>8</sup> onde foi feita a “prestaçāo de contas” do Conselho Tutelar da região para todos os serviços públicos parceiros. Nesta prestação, percebi uma preocupação excessiva da Conselheira Tutelar palestrante em detalhar e justificar ausências, em falar de falta de cumprimento de prazos, devolutivas específicas e comunicação com a rede escolar. Parecia até que ela havia lido a parcial de minha pesquisa, já que trazia todos objetos de análise e crítica que já tinha ponderando em meus estudos. Assim, esta ação vinha de encontro à uma sugestāo de melhoria que havia pensado: “Um fluxo de devolutiva dos processos”, mesmo que em minhas análises estas reuniões devessem ser mais constantes, em um intervalo de tempo menor, que acompanhasse uma periodicidade ou um intervalo que interagisse caso a caso, de acordo com o encaminhamento, evoluções e necessidades de tomada de decisão de cada situação a respeito da criança que o Conselho Tutelar e escola estivessem atendendo.

Por fim, conversando com os pares que participaram desta “prestaçāo de contas”, foi unanime a surpresa sobre a temática da reunião. Algo inédito para a REDE e município, que levou a maioria dos presentes, assim como eu, perante a boa nova e certo desconforto da palestrante, de que o conselho tutelar estava sendo cobrado e monitorado por chefias municipais a respeito da entrega, interação, comunicação de modus operandi junto aos seus clientes internos e externos.

Em seguida, maio de 2023, em caráter setorial da Secretaria de Educação de São Bernardo do Campo, fui convocado como diretor da rede de ensino a participar de uma reunião cujo o tema era “Enfrentamento das violências contra a criança e adolescente na educação”. Nesta reunião a palestrante iniciou falando da urgente necessidade de seu acontecimento, do histórico negativo do tema na rede de São Bernardo do Campo e do panorama e relevância do tema no Brasil justificado por dados do “Fórum Brasileiro de

---

<sup>8</sup> Reunião mensal com todos os serviços públicos da região do bairro do Alvarenga: Saúde, Educação, Assistência Social, Conselho Tutelar, CAPs, Trabalho e emprego, Segurança Pública e etc. para discussāo de pautas e casos coletivos e tomadas de decisões conjuntas.

Segurança Pública de 2021”. Que visando a proteção legal das crianças e adolescentes atendidos e encaminhados para o Conselho tutelar, em caso de violência doméstica tínhamos que ficar atentos e, enquanto escola e município, fazermos cumprir a “Lei de escuta protegida – 13431/2017” para não vitimar a criança quando recebermos a queixa / denúncia, nos concentrarmos em apontarmos os acontecimentos, estabelecendo um fluxo consistente e organizado de acolhimento, atendimento e encaminhamento das demandas, além de acompanharmos os resultados práticos da situação da criança e adolescente, assim como os desdobramento após efetivada a denúncia:

**LEI N° 13.431, DE 4 DE ABRIL DE 2017....** Estabelece o sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente vítima ou testemunha de violência e altera a Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990 (Estatuto da Criança e do Adolescente). (...)

Art. 1º Esta Lei normatiza e organiza o sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente vítima ou testemunha de violência, cria mecanismos para prevenir e coibir a violência, nos termos do art. 227 da Constituição Federal , da Convenção sobre os Direitos da Criança e seus protocolos adicionais, da Resolução nº 20/2005 do Conselho Econômico e Social das Nações Unidas e de outros diplomas internacionais, e estabelece medidas de assistência e proteção à criança e ao adolescente em situação de violência.

Art. 2º A criança e o adolescente gozam dos direitos fundamentais inerentes à pessoa humana, sendo-lhes asseguradas a proteção integral e as oportunidades e facilidades para viver sem violência e preservar sua saúde física e mental e seu desenvolvimento moral, intelectual e social, e gozam de direitos específicos à sua condição de vítima ou testemunha.

Parágrafo único. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios desenvolverão políticas integradas e coordenadas que visem a garantir os direitos humanos da criança e do adolescente no âmbito das relações domésticas, familiares e sociais, para resguardá-los de toda forma de negligência, discriminação, exploração, violência, abuso, crueldade e opressão.

Art. 3º Na aplicação e interpretação desta Lei, serão considerados os fins sociais a que ela se destina e, especialmente, as condições peculiares da criança e do adolescente como pessoas em desenvolvimento, às quais o Estado, a família e a sociedade devem assegurar a fruição dos direitos fundamentais com absoluta prioridade. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13431.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13431.htm) Acessado em 20/01/2024.

Em suma, perante às justificativas era consolidado a preocupação da rede em estabelecer e se fazer funcional ações planejadas na Secretaria da Educação que monitorasse e acompanhasse o bem-estar da criança durante e após encaminhamentos de situações ao Conselho Tutelar. Para isto, estava sendo criado um projeto piloto do “Comitê de Enfrentamento à Violência” da secretaria de educação, com nome de “Núcleo PROTEGE”, que a primeiro momento começaria em caráter experimental em uma das escolas da rede e passaria por formação em curso obrigatório para todos (as) professores e gestores escolares. Este núcleo serve para verificar a celeridade do que foi comunicado e possibilidades de intervenções, solução e encaminhamentos, inclusive para outras secretarias, além de estabelecer orientação, fluxos, condutas, apoio, ações articuladas e monitoramento constante a gama de encaminhamentos feitos pela Gestão Escolar e pela Equipe de Orientação Técnica (Professores de Apoio aos Projetos Pedagógicos - PAPP's -, Psicólogos (as), Equipe Médica, Assistentes Sociais e Secretaria de Governo e Educação), priorizando a proteção integral da criança e adolescente. Enfim, uma alternativa que vinha de encontro à necessidade de comunicação a ser melhorada que eu tanto critico quanto Gestor Escolar. Fluxo esse que exige maior disciplina `de gestores escolares e conselhos tutelares falhos na comunicação, omissos e até com ações cartorárias que vem de encontro à burocratização neoliberalista que de certa forma “engessa” o processo, dando possibilidades de soluções, mas ao mesmo tempo limitando estas possibilidades sem levar em conta as particularidades da sociedade, partindo do geral para o particular e não ao contrário como pressupõe a reforma contra-hegemônica. (SANTOS, 2010).

## **2: O PROCESSO DE ESCOLHA / ELEIÇÃO DOS CONSELHEIROS TUTELARES É BENÉFICO À PLENITUDE DA PRÁTICA DE SUA FUNÇÃO?**

Para contestar esta relação entre conselheiras (os) tutelares e políticos, tenho que detalhar como é o processo de escolha em ambos municípios de nossa pesquisa. Em Embu das Artes, o CT é definido no site do município<sup>9</sup> como um órgão permanente e autônomo, encarregado pela sociedade de zelar pelo cumprimento dos Direitos da Criança e do Adolescente, definidos em lei. Para se tornar um conselheiro, é exigido que o candidato cumpra os seguintes critérios: Ter reconhecida idoneidade moral; Idade superior a 23 anos; Ter trabalhado com criança ou adolescente por mais de dois anos comprovados; Ter concluído o ensino médio; Residir no município por, no mínimo, 01(um) ano; Participar em curso específico sobre a política de atendimento à infância e adolescência, promovido mediante resolução do Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente (CMDCA); Estar em pleno gozo das aptidões física e mental para o exercício da função de Conselheiro Tutelar; Ser aprovado em prova de conhecimentos gerais sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente; Ter conhecimento em informática básica; Participar de processo de escolha regulamentado e coordenado pelo CMDCA que estabelece às normas e os procedimentos necessários a realização do pleito, que é fiscalizado pelo Ministério Público. Já em São Bernardo do Campo o CT é definido no site do município<sup>10</sup> como um órgão permanente e autônomo, não jurisdicional, encarregado pela sociedade de zelar pelo cumprimento dos deveres das crianças e adolescentes, conforme o Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA). Neste município, conforme Lei 6159/2011 que “dispõe sobre a política municipal de atendimento dos direitos da criança e do adolescente, sobre o conselho municipal dos direitos da criança e do adolescente de São Bernardo do Campo – CMDCA/SBC, sobre o conselho tutelar e o fundo municipal dos direitos da criança e do adolescente, e dá outras providências”, na seção IV, Art. 31 diz que “A eleição dos conselheiros tutelares e seus suplentes será realizada de forma direta e concomitante para todos os Conselhos Tutelares, pelo voto secreto e facultativo dos eleitores do Município, residentes na área de abrangência e atuação de cada Conselho Tutelar, no primeiro domingo do mês de outubro do ano subsequente ao da eleição para presidente da república (ou seja, 2023 foi a mais recente), sob responsabilidade do Conselho Municipal dos

---

<sup>9</sup> <http://cidadeembudasartes.sp.gov.br/embu/portal/secretaria/ver/742> consultado em 09/04/2023.

<sup>10</sup> <https://www.saobernardo.sp.gov.br/conselhotutelar> consultado em 09/04/2023.

Direitos da Criança e do Adolescente de São Bernardo do Campo - CMDCA/SBC e fiscalização do Ministério Público, obedecendo às disposições contidas nesta Lei e às normas expedidas por meio de Resolução do CMDCA/SBC. (Redação dada pela Lei nº 6375/2014) ”. [...] já no art. 36-A determina que “ processo de escolha dos membros do CT, é vedado ao candidato doar, oferecer, prometer ou entregar ao eleitor, bem ou vantagem pessoal de qualquer natureza, inclusive brindes de pequeno valor ou dinheiro visando obter voto, além de: I - contratar pessoas ou serviços, mediante remuneração, para fins de divulgação das candidaturas; II - realizar propaganda em bens públicos, com exceção dos autorizados pelo Poder Público, hipótese em que deverá beneficiar e facilitar todos os candidatos em igualdade de condições; III - aceitar apoio e financiamento de candidaturas por entidades de classe, partidos políticos, mandatários de cargos eletivos do legislativo e do executivo, clubes de serviços, organizações religiosas, associações e qualquer outra organização governamental ou não governamental; e IV - oferecer ou promover, gratuita ou onerosamente, serviços de transporte aos eleitores para participarem do pleito. (Redação acrescida pela Lei nº 6375/2014).

Mesmo com tantas regulamentações e leis orientam e determinam os critérios necessários para ser um Conselheiro Tutelar no município de Embu das Artes, único lugar que acompanhei as eleições, tenho que voltar a alguns anos, quando percebi que a ocupação de cargo de conselheira (o) não se tratava apenas de uma capacitação por curso, uma prova avaliativa, o cumprimento de critérios e em pleito onde os eles eram eleitos. Presenciei que mesmo com esta organização, o sistema elaborado e o próprio CMDCA gera e intensifica o financiamento de candidaturas de perfis assistencialistas para viabilizar práticas clientelistas, de dependência, de vereadores das regiões do Conselho Tutelar.

Nos meados dos anos 2000, como munícipe, presenciei os processos eleitorais e observava diversos conhecidos fazendo campanha autônoma e concorrendo para angariar simpatia e votos, mas de duas legislaturas para cá, principalmente depois de eu ser designado à gestão escolar e acompanhar a política embuense mais de perto, fui sutilmente “convidado” a divulgar e apoiar candidatos com ligações íntimas, familiares ou bem próximas à políticos em posição do governo municipal. Digo “sutilmente”, pois ocupava em Embu das Artes um cargo de Gestão Escolar designada, mediante à proposta apresentada na Secretaria de Educação como já expliquei anteriormente. Ou seja, estava no cargo, mas poderia não estar a qualquer momento, a partir do momento que não cumprisse com competência as minhas funções ou que desagradasse ou não ajudasse a

fluir a governança municipal e apoios políticos que expliquei serem culturais no município.

Como priorizava meu trabalho buscando os resultados práticos de minha ação e eliminando dependências e conchavos políticos, tais quais atitudes que pudessem me manter com vínculo político à algum governante e meu cargo, nunca me senti obrigado a cumprir tal intimação e tão pouco a fiz. Vi que nestas “campanhas” para ocupação dos cargos faziam de tudo: movimentavam toda base e militância política, funcionários designados, concursados, trabalhadores das frentes de trabalho, fornecedores das prefeitura municipal e apoiadores. Em muitos apoiadores evangélicos, forneciam café da manhã caprichado após o culto matinal de domingo e transporte gratuito para o local de votação. Havia até um número: Cada membro da base política precisava levar pelo menos dez pessoas para votar nos candidatos indicados. Isso mesmo, nos indicados, não era somente uma apresentação à urna e pedido para contribuir em um processo democrático. Cabe aqui evidenciar estas percepções, uma vez que notoriamente, a ocupação deste cargo nos processos que acompanhei não se dava somente por competências, mas também, por muito, mas muito conchavos e interesses políticos.

Esta prática, ao meu ver, não evidencia e colabora para que os candidatos mais preparados e capacitados exerçam os cargos de Conselheiros (as) Tutelares, fragilizando assim a capacidade de relação crítica e eficaz entre o CT, a GE e todas as áreas da sociedade que precisar se relacionar, principalmente as crianças, adolescentes e famílias.

## **2.1: PERSPECTIVAS DE MELHORIAS, MAPEAMENTO DO PERFIL E TRABALHO DOS CONSELHEIROS TUTELARES PÓS ELEIÇÕES PARA SEUS CARGOS A PARTIR DE 2023.**

Este capítulo analisa e propõe melhorias do processo de escolha / eleição dos Conselheiros Tutelares, sendo que de acordo com os relatos de minhas experiências e vivências na educação, em minha análise dos fatos, o modo atual estabelecido e mediado pelo Conselho Municipal de Direitos da Criança para formação, escolha/eleição dos Conselheiros (as) Tutelares e consequentemente, suas preparações, formações e tônus de se lidar com a comunidade social de territórios tão pluriculturais em seus costumes, demandas e necessidades, impacta negativamente ou de forma menos produtiva na relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar. Muitas vezes também por dividirem seu tempo fazendo política para seus grupos originários ou ficar “pisando em ovos”<sup>11</sup> para não atingir ou prejudicar este mesmo grupo, sem priorizar os verdadeiros interesses e direitos das Crianças e Adolescentes. É uma questão moral, dedutiva, mas que não deixa de ser contundente e digna de preocupação diante dos fatos e processos de escolha existentes.

Em Embu das Artes eu já notava há algum tempo o perfil das (os) conselheiras (os) tutelares, ligados às organizações políticas, políticos da situação, igrejas evangélicas e líderes de militância com ampla capacidade regional de angariar votos em quaisquer eleições, muito parelho com o que foi divulgado amplamente pela mídia e exemplificado na reportagem do Brasil de Fato<sup>12</sup>, que é apenas um modelo de outras reportagens e de outros veículos de comunicação com a mesma opinião, que apontam que as eleições cresceram, mas presença conservadora ainda é um grande desafio a ser superado, onde especialistas indicam urgência em equilibrar a influência conservadora e de extrema direita nos conselhos tutelares, dizendo que ainda é preciso ir além para garantir mais aderência da população que realmente vai às urnas e combater a presença religiosa conservadora nesses espaços. Segundo o site, dados parciais, divulgados pelo Ministério

---

<sup>11</sup> De acordo com o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, “Pisar em ovos” é uma expressão popular que significa agir com cautela, cuidado e delicadeza em determinada situação, evitando qualquer tipo de conflito ou problema. Fonte: <https://dicionario.priberam.org/pisar%20ovos> acessada em 16/01/2024. É como se estivesse caminhando em cima de ovos, onde qualquer movimento brusco pode causar danos ou consequências negativas.

<sup>12</sup> Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2023/10/04/conselhos-tutelares-eleicoes-cresceram-mas-presenca-conservadora-ainda-e-desafio>. Acessado em 04/11/2023.

dos Direitos Humanos e da Cidadania (MDHC), indicam que houve aumento de 25% no índice de comparecimento às urnas, em relação ao que foi registrado na última votação, em 2019.

No entanto, especialistas ouvidos pelo “Brasil de Fato” afirmam que o crescimento ainda não foi suficiente e que a comunicação sobre o pleito precisa ser ampliada para incentivar a população a participar. O acompanhamento e a valorização do trabalho pós-eleições também são vistos como essenciais. O advogado Ariel de Castro Alves, consultor da revista, especialista em direitos da infância e juventude e Ex-secretário nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente e ex-presidente do Conselho Nacional dos Direitos da Criança e do Adolescente (Conanda) afirmou que o cenário favoreceu movimentos conservadores na votação. - Esse dado vai exatamente em encontro aos fatos que vivenciei e relatei nos parágrafos anteriores. – E apontou que a eleição deve ser tratada como prioridade pelo poder público para envolver toda a sociedade e não somente segmentos políticos interessados e privilegiados por estarem por ora no poder.

“Como se trata de um processo eleitoral de voto facultativo e não obrigatório, os grupos que já são pré-organizados, como as igrejas, partidos políticos, associações de moradores e mandatos parlamentares têm mais força. Esses setores são os que participam mais e não propriamente o eleitor comum, até porque foi um processo bastante mal divulgado.” (Reportagem Revista BRASIL DE FATO)<sup>13</sup>.

Segundo o MDHC, já é possível confirmar que pelo menos 1,6 milhão de pessoas foram às urnas nas capitais nas últimas eleições de 2023 para conselheiros tutelares, no entanto, este dado não considera municípios que não são capitais, com forma de governos mais próximas e ao mesmo tempo mais controladora de atitudes e mobilizações para organização destes pleitos.

Na mesma reportagem, a professora da Escola de Serviço Social da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Míriam Krenzinger, afirma que o aumento da participação nas eleições sinaliza um engajamento mais profundo, mas destaca que ainda há desafios consistentes. Para ela é necessário padronizar nacionalmente todo o processo

---

<sup>13</sup> Disponível em <https://www.brasildefato.com.br/2023/10/04/conselhos-tutelares-eleicoes-cresceram-mas-presenca-conservadora-ainda-e-desafio>. Acessado em 18/01/2024.

eleitoral, da inscrição ao voto, e investir em acompanhamento, pesquisa de perfis e formação dos conselheiros e conselheiras.

“Apesar deste avanço, persistem desafios consideráveis. A predominância de candidaturas eleitas alinhadas a pautas conservadoras, mesmo com um aumento na representação do campo democrático progressista, indica que ainda há um trajeto a ser trilhado para alcançar uma representação que esteja em plena convergência com os preceitos do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e nossa Constituição Federal<sup>14</sup>. ”.

Míriam Krenzinger também cita a necessidade de valorização de profissionais com a criação de um piso salarial mínimo, para atrair profissionais com qualificação, perfil laico e técnico, tal qual é nos cargos pedagógicos nas escolas pelo Brasil e no campo de atuação desta pesquisa. Além disso, a professora ressalta que é urgente a construção de condições para ampliar a atuação dos conselhos.

A reportagem por fim ressalta a chamada “Polarização”, apontada por um “mapa” dos resultados das eleições na cidade de São Paulo, de autoria de Paulo César de Oliveira e publicado pelo Instituto de Cooperação Pública e Social é um espelho da presença do campo conservador nos conselhos tutelares: Entre 260 eleitos e eleitas, 58% têm alinhamento com o campo conservador e 35% defendem a pauta progressista e a aplicação efetiva do ECA. Ariel de Castro Alves enxerga a influência polarização política nacional nesse cenário, pois:

“Vários setores, principalmente aqueles que perderam o processo eleitoral nacional no ano passado, estiveram mais organizados, inclusive por meio de igrejas neopentecostais para uma participação. É uma espécie de revanche diante da eleição do ano passado e também em prol das pautas conservadoras que eles defendem.<sup>15</sup>

Ainda, segundo a reportagem, Carlos Alberto de Souza Junior afirma que a necessidade da atuação do conselho tutelar ter que ser baseada na Constituição Federal e

---

<sup>14</sup> Disponível em <https://www.brasildefato.com.br/2023/10/04/conselhos-tutelares-eleitos-cresceram-mas-presenca-conservadora-ainda-e-desafio>. Acessado em 18/01/2024

<sup>15</sup> ” Disponível em <https://www.brasildefato.com.br/2023/10/04/conselhos-tutelares-eleitos-cresceram-mas-presenca-conservadora-ainda-e-desafio>. Acessado em 18/01/2024.

não na Bíblia, que superar a pauta conservadora dentro dos conselhos tutelares é o grande desafio.

“O conservadorismo dentro de um órgão como o conselho tutelar prejudica totalmente o atendimento. Ele deixa de atender a partir dos aspectos legais, que defendem os direitos da integralidade, independentemente de quem é a criança ou o adolescente, de que composição familiar ela é. O conservadorismo exagerado protege direitos a partir de sua bolha.<sup>16</sup>”

Para Míriam Krenzinger, as eleições amplificaram os alertas da rede nacional de defesa da infância e da juventude sobre a influência de grupos religiosos conservadores e partidos de extrema direita nos conselhos. Ela observa, no entanto, sinais de resistência do campo progressista. A professora cita como exemplo a plataforma A Eleição do Ano, iniciativa que levou ao público informações sobre candidatos e candidatas com compromisso com o Estatuto da Criança e do Adolescente. Mais de 2,5 mil candidaturas foram compiladas no site, que teve mais de 5 milhões de acessos.

“No Rio de Janeiro, 26 dos 106 candidatos inscritos através da plataforma foram eleitos, sinalizando um movimento em direção a uma representação mais progressista (...) Essas iniciativas, juntamente com o aumento da participação popular, indicam o início de um esforço coletivo para contrabalançar a influência conservadora e reafirmar os princípios democráticos e progressistas nos conselhos tutelares. Mas há muito chão a percorrer”, conclui ela.

Em uma breve comparação da reportagem com o que relatei, os cargos pedagógicos da Gestão Escolar nos municípios analisados exigem formação superior específica, em sua maioria um logro em concurso público por seus candidatos, formação continuada, provas constantes de aptidões, sem dizer formação técnica e atualizada sempre frente à novas demandas que a sociedade e a educação propõem, sem auxílio político, torcida ou apoio maciço de bancadas eleitorais, grupos de militância política, funcionários da posição governamental, igrejas e/ou associações que apoiam determinado político. O educador em grande maioria das vezes depende somente dele para conquistar sua função, depende de suas formações, estudos e preparações. Enquanto isso, como dissemos anteriormente, ao cargo de conselheiro tutelar, sem desmerecer ou depreciar as

---

<sup>16</sup> Disponível em <https://www.brasildefato.com.br/2023/10/04/conselhos-tutelares-eleicoes-cresceram-mas-presenca-conservadora-ainda-e-desafio>. Acessado em 18/01/2024.

lutas pessoais de cada ser humano, pois não tenho esta condição, para esta posição na maioria das vezes é exigido apenas o Ensino Médio completo, junto com a aprovação em um curso dado no próprio município com o apoio da base governamental que administra a gestão atual durante as eleições e uma eleição por votos, que conforme vimos, em sua grande parte depende mais de patrocínio e apoio político em contraposição às formas de ascensão aos cargos pedagógicos. Toda esta equiparação e comparação serve como proposta de intervenção que sugiro juntamente apenas com os aspectos positivos que já vem ocorrendo no município de São Bernardo do Campo.

### 3. O “VESPEIRO”

Definição de “Vespeiro” s. m.:

1. *ninho ou reunião de vespas*
2. *figurado lugar onde se vive continuamente em sobressaltos e se deparam a cada passo perigos e insídias imprevistas.* Fonte: Dicionário Porto Editora – Infopédia – Disponível em: <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/vespeiro> acessado em 22/10/2022

Ao dialogar com professores do programa de mestrado profissional da Uninove-SP, com colegas de trabalhos, companheiros mestrandos e principalmente com minha professora orientadora Dra. Rosiley Aparecida Teixeira a respeito do alinhamento de ideias que resultaram na possibilidade de pesquisa da “OS DESAFIOS NA RELAÇÃO ENTRE GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR”, foi unanime a constatação de ser um grande desafio a analisar, tentar pesquisar/entender o fluxo de atendimento, condições e respostas do Conselho Tutelar de qualquer cidade do Estado de São Paulo, culturalmente, pelas experiências de relacionamentos vividas por todos, pelo que já leram ou pelo que os colegas de trabalho falam. Também por conhecerem o processo de eleição / escolha do Conselheiro Tutelar e entenderem que é um cargo disputado no meio político e social em que vivem.

Nestas conversas e nas apresentações que fiz durante as disciplinas estudadas, houve quem dissesse que não seria possível ou que por educação não falasse nada, mas fico com os dizeres encorajadores de uma professora que falou que era possível, mas enfatizou: “Você sabe que está mexendo em um vespeiro não é!? Boa sorte! ”.

Realmente, ao longo das situações relatadas e em todo momento em que eu tentava aproximar a Gestão Escolar e Conselho Tutelar além das vias protocolares, ou tentando criar e melhorar os modelos e protocolos já existentes, havia uma resistência justificada pelo conselho tutelar por falta de agenda para as reuniões, necessidades de aprovações de novos fluxos pelo CMDCA (Conselho Municipal da Criança e Adolescente) ou até mesmo da própria Secretaria de Educação que informava que não poderia interferir na organização do trabalho de outro serviços público parceiro, mesmo

que este trabalho fosse na interligação, devolutiva ou consequente reflexo na aprendizagem e bem-estar da criança que tivera uma situação encaminhada.

Em Embu das Artes e em São Bernardo do Campo, mensalmente, em meio período de um dia de trabalho era organizada uma reunião entre os serviços públicos regionais, com caráter de agenda intersetorial, mas não estruturada por legislação ou documentos e não obrigatória, descreditando já sua importância. Esta reunião tinha como foco principal a discussão, solução e tomada de decisões conjuntas, com práticas simultâneas ou não, mas focadas em uma situação familiar em que todos, ou a maioria, dos serviços atendem. Em Embu das Artes as reuniões eram chamadas pela cor: “Redinha Lilás”, “Redinha Laranja”, “Redinha Azul”, etc., com cada uma representando uma região da cidade. Já em São Bernardo do Campo, chamavam as reuniões com os nomes das próprias regiões: “Rede Alvarenga”, “Rede Baeta Neves”, “Rede Assunção”, “Rede Demarchi” e assim sucessivamente. Os locais das reuniões eram alternados, cada vez em cada serviço, e as pautas eram decididas em conjunto, reunião a reunião, com os membros de cada serviço levando casos complexos ou situações que sabiam previamente que demandavam a participação de outro serviço público parceiro, mas que na maioria das vezes passavam por grande conhecimento e intervenção por parte do Conselho Tutelar. Nada que não pudesse ser organizado e estipulado em um fluxo organizado de trabalho, construído intersetores e mediado pela governança vigente.

Lidando com todos os serviços públicos da região, a sensação do “vespeiro”, segundo a etimologia da palavra, se tornou constante, onde havia um grande número de “operários”, em prol de uma ação conjunta, constante, mas, principalmente em Embu das Artes, agindo de forma mecânica, protocolar e retida. No entanto, esta experiência comparada ao vespeiro era maior quando se tratava nos relacionamentos com o Conselho Tutelar, na tentativa de se levar o assunto a diante, de entrar e entender o formato de seu atendimento, ficava claro a sensação de se tornar uma “persona non grata”<sup>17</sup>, como se fosse um intruso no ninho de vespas, tomando “picadas” ou não identificando claramente sua função no sistema.

#### **Figura 10 - “VESPEIRO”**

---

<sup>17</sup> “Persona non grata” - locução substantivo - 1. Alguém não bem-vindo, ou a quem se fazem restrições. 2.; DIPLOMACIA: diplomata ou representante estrangeiro que, considerado inaceitável para o governo credenciador, não recebe agrément. Fonte: Dicionário Oxford Languages: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/us/definition/english/persona-non-grata>



**Fonte:** <https://pt.dreamstime.com/tiro-cerrado-de-vespas-amarelas-ou-ropalidia-marginata-insetos-mortais-com-pentes-mel-grandes-e-ovos-brancos-num-galho-%C3%A1rvore-image255937092>

Evidenciando minhas experiências, relatos da minha própria história e experiência profissional com os fatos, rompendo com padrões colonialistas que perduram até hoje, tal qual argumenta Kilomba em “Memórias da Plantação” (2019) é evidente que a relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar precisa ser repensada e reorganizada para melhoria dos resultados alcançados e benefício maior das crianças atendidas, que é e deve ser o principal interesse da ação e interação destes serviços. No entanto, esta relação está politicamente e historicamente construída, com seus “enraizamentos” e padrões, onde qualquer proposição de nova alternativa transgrede a uma retórica ou prática cultural consolidada erroneamente nesta mesma relação.

Embora existam esforços entre diversificados serviços públicos para se reunirem, interagirem e se ajudarem para atender as demandas em comum, é evidente nas sociedades estudas a dificuldade de implementação de uma política pública de caráter intersetorial, democrática e que avance na busca de soluções significativas ao território.

Azevedo (2003, p. 41) escreveu que a intersetorialidade, segundo ele interface, condiz à inter-relação entre as diversas políticas. Assim, neste contexto, elucida algumas dificuldades para a intersetorialidade no que tange à crescente especialização do poder

público e a tendência de maximização do desempenho de cada um dos órgãos do setor estatal.

Partindo desta premissa, há questões para o avanço da gestão da política pública, mas também há as grandes dificuldades que as políticas setoriais possuem no processo intersetorial e relacional, isto por conta da própria cultura que foi formada nos territórios e no serviço pelo Brasil, dificuldades político-partidárias e outras questões que vão resultar sobre a execução das políticas, já que vão se defrontar à interesses e mecanismos lobistas para a sua existência e importância.

Ainda a respeito da implementação de políticas intersetoriais, Cline (2000) compara dois modelos analíticos relacionados aos problemas de implementação: O primeiro, chamado de “modelo comunicacional” (communication model – CM), de Goggin et al. (1990), voltado para os problemas organizacionais, especialmente relacionados às falhas de comunicação, que levam a problemas de implementação. Entre tais problemas ele detalha: incompetência técnica, pressão de preferências políticas ilegítimas, características estruturais das instituições implementadoras e problemas de comunicação entre formuladores e implementadores (CLINE, 2000, p. 552), bem sistemático e explanador quando comparado às características impeditivas tanto na Gestão Escolar quanto no Conselho Tutelar e seus respectivos comandos técnicos e políticos que bloqueiam ou dificultam desde ao estudo à concretização de práticas no processo de suas relações.

O outro modelo é o “arcabouço do regime de implementação” (implementation regime framework – IRF), segundo o qual os problemas de implementação são resultados, sobretudo, da dificuldade de se criar a cooperação urgente e necessária entre os atores da implementação. De acordo com seu formulador, Stokes (1991), um “regime de implementação” pode ser caracterizado como “[...] um acordo entre os atores da implementação que identificam os valores a serem gerados durante o processo de implementação e provêm um arcabouço institucional para promover aqueles valores” (STOKES, 1991, p. 55).

Sendo assim, “a principal tarefa da implementação é criar um contexto que leva os participantes a cooperar na presença de conflito de interesses” (CLINE, 2000, p. 556). Somado a isso, essa abordagem propõe que com o passar do tempo “o processo de implementação se move de uma situação em que o custo de defecção é baixo para uma onde ele é alto e a cooperação é encorajada” (CLINE, 2000, p. 557).

Por fim, comprehende-se que os problemas de implementação não resultam apenas de falhas organizacionais ou problemas de comunicação entre instituições e atores implementadores, tal como propõe o “modelo comunicacional”; muito mais do que aperfeiçoamentos em processos comunicacionais, é preciso entendimento e compreensão dos contextos sociais nos quais a implementação se dará, na relação Gestão Escolar e Conselho Tutelar, assim como barganha e negociação política (CLINE, 2000) que parece infundável nos ambientes políticos pesquisados. Conforme sintetiza o autor, “o IRF concebe os problemas de implementação como resolução de conflitos ou a habilidade para criar um contexto cooperativo”, migrando do “Vespeiro” simbolizado pela relação entre as partes e pela tentativa da Gestão Escolar e desta pesquisa em intentar entrar, entender, estudar e propor melhorias nos processos, para a representação de tal qual é a Colmeia de Abelhas, com hierarquia, com a participação de muitos membros com diversas funções, mas com organização e resultados produtivos, que beneficiem aos realizadores do trabalho, mas também, toda a população atendida que “precisará provar da qualidade do doce e vitaminas deste mel produzido.”

“O significado de colmeia está relacionado à vida das abelhas, à organização social, ao trabalho em equipe e à produção de mel. Também pode ser interpretado de diferentes maneiras de acordo com as crenças e experiências de cada pessoa. É um símbolo de harmonia, cooperação e prosperidade.”

Fonte: Instituto Brasileiro de Terapias Holísticas.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Disponível em: <https://loja.ibrath.com/blogs/significado-de-colmeia/significado-de-colmeia>. Acessado em 20/01/2024.

**Figura 11 - “COLMEIA”**



**Fonte:** [https://m.facebook.com/photo.php?photo\\_id=2373071532907078&locale=pt\\_BR](https://m.facebook.com/photo.php?photo_id=2373071532907078&locale=pt_BR)

## **CONSIDERAÇÕES, ANÁLISES FINAIS E PROPOSTAS DE MELHORIAS NAS RELAÇÕES ENTRE GESTÃO ESCOLAR E CONSELHO TUTELAR.**

Esta pesquisa explicitou dificuldades, questionamentos, momentos de análise, tomadas de decisões, vitórias e revés que passei por minha vida profissional, tal qual sempre passei e tirei como experiência de minha vida pessoal, de minha história de vida. Por que não a contar um pouco, dando esta abordagem científica? Através dela podemos perceber os porquês dos caminhos que escolhi e consequentemente a definição e inquietação com o tema sobre os desafios na relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar.

Como já apresentado, a Constituição Federal está bastante presente e possui um Estatuto bem especificado no tocante aos direitos da criança e do adolescente, mesmo quando direcionado para as subjetividades e pluralidades culturais de cada localidade do nosso país, em específico nos municípios que fizeram parte do objeto desta pesquisa - Embu das Artes e São Bernardo do Campo -. Juntamente com o ECA e legislações municipais, estes documentos não garantem que qualquer cidadão não será vítima de negligência familiar ou de diferentes tipos de violência que surgem para a escola a cada momento, deixando marcas profundas em quem as sofre. Estas mesmas legislações, por sua vez faz com que cada agente da relação do objeto, seja ele Gestor Escolar ou Conselheiro Tutelar, se acomodem no processo, apenas passando ou repassando as situações protocolares adiante, mas sem um cuidado quanto à tomada de decisões conjuntas, acompanhamento constante do processo ou situação que está sendo cuidada para a solução e encaminhamentos destes órgãos.

Em todos os relatos deste trabalho, verifiquei procedimentos e condutas para uma comunicação harmoniosa entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar, no entanto ficou evidente que os dois órgãos necessitam de padronização humanitária, isto é, que siga um fluxo de condutas, relacionamentos, interações e respostas, com “follow-ups” constantes e supervisionados, mas sempre flexível em aos cuidados particulares da criança ou adolescente na situação.

Evidenciando minhas experiências, relatos da minha própria história e experiência profissional com os fatos, rompendo com padrões colonialistas que perduram até hoje, tal qual argumenta Kilomba em “Memórias da Plantação” (2019) é evidente que a relação

entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar precisa ser repensada e reorganizada para melhoria dos resultados alcançados e benefício maior das crianças atendidas, que é e deve ser o principal interesse da ação e interação destes serviços. No entanto, esta relação está politicamente e historicamente construída, com seus “enraizamentos” e padrões, onde qualquer proposição de nova alternativa transgrede a uma retórica ou prática cultural consolidada nesta mesma relação.

A tomada de soluções conjuntas e necessidades de integração entre a Gestão Escolar e o Conselho Tutelar está estabelecida e colocada socialmente à margem, deixando de ser uma prioridade por seus protagonistas que apenas cumprem os fluxos historicamente construídos nesta relação. Vejo aí uma possibilidade de caminho para a solução, já que, ainda segundo Kilomba (2019, p. 68-69):

“Nesse sentido, a margem não deve ser vista apenas como um espaço periférico, um espaço de perda e privação, mas sim como um espaço de resistência e possibilidade. A margem se configura como um “espaço de abertura radical” (hooks, 1989, p. 149) e criatividade, onde novos discursos críticos se dão. [...] Nesse espaço crítico, “podemos imaginar perguntas que não poderiam ter sido imaginadas antes; podemos fazer perguntas que talvez não fossem feitas antes” (Mirza, 1997, p. 4), perguntas que desafiam a autoridade colonial do centro e os discursos hegemônicos dentro dele. Assim, a margem é um local que nutre nossa capacidade de resistir à opressão, de transformar e de imaginar mundos alternativos e novos discursos. [...] A margem é tanto um local de repressão quanto um local de resistência (hooks, 1990). Ambos os locais estão sempre presentes porque onde há opressão, há resistência. Em outras palavras, a opressão forma as condições de resistência.

Atualmente existe uma relação oscilante entre as partes, pois não há um padrão de relacionamento, tão pouco vivenciamos uma sensação de parceria ou proximidade. É um fluxo existente, mas que não está completo, tal qual o "gato" nas ligações de redes elétricas: funciona, mas precariamente, sem organização e que quando algo dá errado, faz um grande estrago.

**Figura 12 - “GATO” EM REDES ELÉTRICAS ”**



**Fonte:** <https://portalmulher.com.br/furto-de-energia-eletrica/>

O contato entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar ocorre usualmente em decorrência de situações pontuais, de formas sempre emergenciais, onde já extrapolam os limites pedagógicos onde a escola, através da comunidade escolar e gestão escolar, já não dá mais conta de resolver sozinha. Ficando assim perceptível a necessidade de auxílio, com meios para que exista maior proximidade entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar, visando que todos nesta relação ajam mais ativos na comunidade escolar, também de forma preventiva ao decorrer do ano letivo. Cabe assim para ambos municípios a reflexão acerca da fragilidade identificada na relação entre o Conselho Tutelar e a Gestão Escolar, havendo necessidade de integração para que exista uma rede de proteção em busca da efetividade da política pública Intersetorial democrática em questão. Tal relação quando conflituosa, omissa ou inexistente na maioria das vezes acarreta em perdas para a criança e para o adolescente. Assim, se torna papel dos gestores, solicitar junto à Secretaria de Educação do município momentos para que seja promovido o diálogo, bem como para que as necessidades das escolas sejam apresentadas aos conselheiros e vice-versa. Por meio do diálogo é possível conquistar avanços, havendo uma contribuição

mútua para o bem comum. Essa é uma alternativa para uma solução, nova caminhada, harmonizando a relação da escola com o Conselho Tutelar, eliminando rupturas e, ainda em uma comparação com redes elétricas, fazendo um fluxo funcional, organizado e que dê credibilidade e limpeza ao processo, tal qual as redes elétricas subterrâneas dos Estados Unidos ou da rua Oscar Freire em São Paulo.

**Figura 13 - “RUA OSCAR FREIRE SEM FIOS ELÉTRICOS APARENTES,  
POIS ESTÃO NO SUBTERRÂNEO” ”**



**Fonte:** <https://www.archdaily.com.br/br/01-95456/sao-paulo-tera-projeto-de-recuperacao-de-calcadas-e-fiação-eletrica-subterranea>

Conforme analisado no capítulo 1.2, páginas 52 a 54, acredito que no âmbito escolar os gestores estejam sobrecarregados coma demandas administrativas, pedagógicas e de caráter gerencial em preparação de relatórios e dados, sem sistemas avançados específicos que facilitem e agilizem a solução de rotinas específicas dos seus cargos, intensificadas principalmente no período pós pandemia do Covid-19, assim, como tão pouco é suficiente o número de funcionários disponíveis para estas funções de acordo com o número de estudantes matriculados e número de funcionários que gerem. Esta análise também dá subsidio para um novo e grande objeto de estudo para mestrado ou

integrante de um curso de doutorado que podemos discutir em outra oportunidade ou que serve de sugestão para estudo de novos pesquisadores, no entanto podemos refletir sempre se os processos atuais de ambos os órgãos não colaboram para o acompanhamento constante e melhoria no trato de todas as demandas. Há números suficientes de gestores para a complexidade das escolas pesquisadas? Não. Lembro que quando professor em uma escola da mesma rede municipal de Embu das Artes, além dos cargos de diretor escolar, vice-diretor e coordenadores pedagógicos, havia uma Orientadora Pedagógica com carga horária de 40 horas semanais que se dedicava às complexidades específicas de cada criança que era levada à gestão pelos professores. Esta orientadora fazia entrevistas com as famílias, buscava encaminhamentos com outros serviços públicos parceiros, acompanhava as devolutivas e também as cobrava, organizava htpc's (hora de trabalho pedagógico coletivo) para informar e organizar estratégias personalizadas juntas ao corpo docente e auxiliava a Gestão Escolar na organização destas demandas. O reflexo pedagógico e a sensação de melhoria do bem-estar (cuidado) da criança e adolescente eram bem nítidas e eficazes. No entanto, em dois anos que presenciei este cargo, logo ele foi extinto devido à escassez de professores nas salas de aulas, a falta de organização e chamamento de concursos públicos e “reorganização” administrativas, intensificadas pela falta de investimentos federais nos governos Temer e Bolsonaro, ou corte e congelamento de verbas para Educação e Assistência Social no mesmo período. E todas estas demandas que ela cumpria começaram a fazer parte do escopo de trabalho do restante da equipe gestora. A mudança e queda da priorização do ritmo de trabalho de acompanhamento junto à criança e adolescente foi nítida. Sendo assim, no que se refere à Gestão Escolar neste relacionamento com o Conselho tutelar, esta é uma nova alternativa para se estabelecer e buscar uma solução, que melhore e organize os fluxos de organização e disposição de pessoas que possam melhorar e organizar esta relação e seus resultados.

Em todas as situações relatadas em que não houve uma eficaz comunicação ou até mesmo em São Bernardo do Campo onde já começou um trabalho da Secretaria de Educação que organizou um comitê multidisciplinar, o “PROTEGE”, que recebe sincronicamente os encaminhamentos da Gestão Escolar feito ao Conselho Tutelar de referência, os monitora, acompanha, propõem soluções conjuntas e mantém a comunicação efetiva entre os serviços acionados, dando melhor confidencialidade, agilidade, solução e credibilidade aos processos, se mostra a necessidade de implementação e revisão constante de um fluxo de organização e comunicação no relacionamento entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar, mas que levem em conta as

contraposições, impedimentos nas necessidades de implementações de políticas intersetoriais democráticas e eficazes conforme relatados no capítulo 3, a luz da visão de Azevedo (2003) e Cline (2000). Esta implementação, depende em primeiro momento da vontade política e organização da própria Secretaria de Educação de se estabelecer equipes de trabalho ou comitês internos que preconizem uma organização com sistemas, pessoas e materiais para um fluxo ou normas de conduta para este relacionamento, contando em segunda instância da mediação da Secretaria de Governo em articulação com o CMDCA e Conselho Tutelar para que tudo ocorra de forma profissional e harmoniosa, estabelecendo assim uma terceira alternativa para buscar uma solução efetiva para os resultados desta pesquisa.

Nos capítulos 2 e 2.1 evidenciei as características e processos de escolha dos conselheiros tutelares e seus respectivos perfis conservadores, doutrinadores e amarrados, nas cidades dos territórios pesquisados e em todo o Brasil, à práticas políticas que atravancam o processo de comunicação e de relação harmoniosa e eficaz intersetorial, que prioriza suas necessidades de relações e apadrinhamentos políticos em detrimento às necessidades e características sociais específicas do público atendido que deveria ser o principal. Neste caso, uma quarta alternativa para a melhoria neste processo é que, urgentemente, já para a próxima transição de conselheiros, fossem implementadas políticas de escolha que valorizassem a formação acadêmica, qualificação, perfil técnico e laico e a independência e isonomia do candidato frente a ocupação do cargo. Ou que se contasse com a participação popular, que melhorasse a divulgação, informação e quantidade de eleitores, de forma independente e conscientizada, democratizando o processo através das variações das posições políticas dos conselheiros que, atualmente, são de perfis extremamente conservadores, ligados à igrejas e organizações com vínculo político de extrema direita.

Por fim, a pesquisa a todo momento se mostrou necessária a implementação interna ou intersetorial de fluxos que estabeleçam reuniões e prazos para prestações de contas das situações encaminhadas na relação entre Gestão Escolar e Conselho Tutelar. Fluxos estes que devem ser organizados administrativamente, com períodos e oportunidades a acontecer, com registro em atas, visando o acompanhamento, monitoramento e comunicação constante entre as partes, que consequentemente, resultará no objetivo principal desta pesquisa, que é melhorar a relação entre GE e CT e dar condições máximas e dignas da criança e adolescente poder melhor sua aprendizagem pedagógica na escola e sem bem-estar social no meio social em que vive.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO**, Sérgio. Políticas públicas: discutindo modelos e alguns problemas de implementação. In. Políticas públicas e gestão local: programa interdisciplinar de capacitação de conselheiros municipais. Rio de Janeiro: Fase, 2003. p. 38-44.
- BATISTA**, Antônio Augusto Gomes e **CARVALHO-SILVA**, Hamilton Harley de - Família, escola, território vulnerável / -- São Paulo : CENPEC, 2013.
- BAUMAN**, Zygmunt, - Tempos líquidos - Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2007.
- BAUMAN**, Zygmunt. Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos. Tradução de Eliana Aguiar. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2010
- BRASIL**. Ministério da Educação. **Base Nacional Comum Curricular**. Brasília: MEC, 2017.
- BRASIL**. Constituição (1998). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: 1998.
- BRASIL**. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais Gerais da Educação**. Brasília: MEC, 2013.
- BRASIL**. Indicadores da qualidade na educação / Ação Educativa, Unicef, PNUD, Inep-MEC (coordenadores). – São Paulo: Ação Educativa, 2004
- BRASIL**. Legislação sobre educação [recurso eletrônico] / Ana Valeska Amaral (organizadora). – 6. ed. – Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2020. -- (Série legislação; n. 9)
- BRASIL**. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: nº9394/96**. Brasília, 1996.
- BRASIL**. Secretaria de Educação Fundamental. Parâmetros curriculares nacionais: pluralidade cultural, orientação sexual / Secretaria de Educação Fundamental. – Brasília: MEC/SEF, 1997. 164p.
- CÂMARA**, S. C. X. O Memorial Autobiográfico. Uma tradição acadêmica do ensino superior no Brasil. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Educação. Natal-RN, 2012. Disponível em:  
<https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/14405> Acessado em: 10 de janeiro de 2024.
- CAMPOS**, Casemiro de Medeiros; **BRAZ**, Milena Marcinha Alves et al. (Orgs.). **Gestão Escolar: Saber fazer**. Fortaleza: UFC, 2009

**CASTRO, Margareth e REGATTIERI, Marilza (Orgs.). - Interação escola-família: subsídios para práticas escolares – Brasília: UNESCO, MEC, 2009.** 104 p.

**CERTEAU, Michel de.** A invenção do cotidiano I: as artes do fazer. **Petrópolis: Vozes, 1994.**

**CLARKE, John; NEWMAN, Janet.** The Managerial State: power, politics and ideology in the remaking of Social Welfare. London: Sage Publications, 1997.

**CLINE, K. D.** Defining the implementation problem: organizational management versus cooperation. Journal of Public Administration Research and Theory, v. 10, n. 3, p. 551-571, jul. 2000.

**CORTELLA, Mário Sérgio.** A Escola e o Conhecimento: Fundamentos epistemológicos e políticos. Cortez Editora. 2017

**COSSIO, Maria de Fátima.** Gestão democrática da educação: retórica política ou prática possível. In: CAMARGO, Ieda de. Gestão e políticas da educação. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006, 142p.

**FREIRE, Paulo.** Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. 16 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

**HENDERSON, Anne T. e MAPP, Karen L.** - Novas Evidências: O Impacto das Conexões entre Escola, Família e Comunidade no Aprendizado do Estudante, em inglês (2002);

**KILOMBA, G.** (2019). Memórias da Plantação: Episódios de racismo cotidiano. 1. Edição. Cobogó - RJ. (Obra original publicada em 2008)

**LIBÂNEO, José Carlos.** Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Editora Alternativa, 2001. 259p.

**LOPEZ, M. Elena.** Por Que Precisamos de Uma Abordagem Centrada no Ser Humano para Engajar Famílias, artigo para o Harvard Family Research Project, em inglês (2016): <http://bit.ly/1Mec509>

**LUCK, Heloísa.** A gestão participativa na escola. 8. Ed. – Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. Série Cadernos de Gestão. 124p.

**MEC, MATRIZ NACIONAL COMUM DE COMPETÊNCIAS DO DIRETOR ESCOLAR.**

**MIGUEL, Luis Felipe.** Democracia na periferia capitalista: impasses do Brasil. Belo Horizonte, Autêntica, 2022, 366 págs.

**PLANALTO, Palácio.** Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos - LEI Nº 13.431, DE 4 DE ABRIL DE 2017.

**PASSEGGI, M. C.** Injunção institucional e sedução autobiográfica: as faces autopoética e avaliativa dos memoriais. In: BARBOSA, T. M. N; PASSEGGI, M. da C. (Org.). Memorial acadêmico: Gêneros, injunção institucional, sedução

autobiográfica. Natal: EDUFRN, 2011.

**PNE.** Planejando a próxima Década - Conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação. Ministério da Educação / Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (MEC/ SASE), 2014

**SANTOS,** Boaventura de Sousa. A gramática do tempo: para uma nova cultura política. São Paulo: Editora Cortez, 2010.

**STOKES,** Robert. Reluctant partners: implementing federal policies. Pittsburgh: Pittsburgh University Press, 1991.

**TEIXEIRA, A. S.** **A formação da nacionalidade.** A Penna, Caetité, p. 1, 2 jul. 1923.

**TORETE,** Rossana Maria Cozeto. **O diretor da escola como mediador entre a família e a escola.** Presidente Prudente: Unoeste, 2005.