



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DO SEMIÁRIDO  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO PÚBLICA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

**MARIA EDUARDA RAFAEL VIANA**

**ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS  
DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA - PB**

**SUMÉ - PB  
2024**

**MARIA EDUARDA RAFAEL VIANA**

**ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS  
DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA - PB**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública.**

**Orientador: Professor Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva.**

**SUMÉ - PB  
2024**



V614a Viana, Maria Eduarda Rafael.  
Análise da gestão social nas políticas educacionais do Município de Serra Branca - PB. / Maria Eduarda Rafael Viana. - 2024.

43 f.

Orientador: Professor Dr. José Irivaldo Alves Oliveira Silva.

Artigo Científico - Universidade Federal de Campina Grande; Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido; Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública.

1. Gestão social. 2. Política educacional. 3. Serra Branca - PB - educação. 4. Conselho Municipal de Educação - Serra Branca - PB. I. Silva, José Irivaldo Alves Oliveira. II. Título.

CDU: 35:37(045)

**Elaboração da Ficha Catalográfica:**


Johnny Rodrigues Barbosa  
Bibliotecário-Documentalista  
CRB-15/626

**MARIA EDUARDA RAFAEL VIANA**


**ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS  
DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA - PB**

**Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Pública.**


**BANCA EXAMINADORA:**

Documento assinado digitalmente  
 JOSE IRIVALDO ALVES OLIVEIRA SILVA  
Data: 29/10/2024 23:19:45-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Professor Dr. José Ivaldo Alves Oliveira Silva.  
Orientador – UAGESP/CDSA/UFCG**

Documento assinado digitalmente  
 ALLAN GUSTAVO FREIRE DA SILVA  
Data: 29/10/2024 13:10:35-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Professor Dr Allan Gustavo Freire da Silva.  
Examinador I – UAGESP/CDSA/UFCG**

Documento assinado digitalmente  
 KEVIN FERREIRA CORCINO  
Data: 29/10/2024 16:19:38-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

**Professor Dr Kevin Ferreira Corcino.  
Examinador I – UAGESP/CDSA/UFCG**

**Trabalho aprovado em: 08 de outubro de 2024.**

**SUMÉ - PB**

## **AGRADECIMENTOS**

A conclusão deste projeto é um marco importante na minha vida, e não poderia deixar de expressar minha gratidão a todos que contribuíram para essa jornada. Agradeço especialmente à minha família, que sempre acreditou em mim. Minha mãe Adriana, meu pai Eduardo, meu irmão Tássito, meu tio Ailton e meu namorado Ermerson. Suas palavras de encorajamento e apoio foram meu alicerce durante esse tempo, obrigada por estarem ao meu lado em todos os momentos, mesmo nos mais difíceis. Vocês são minha maior inspiração.

Em forma de homenagem faço essa dedicatória aos meus queridos avós, Socorro Leite e José Soldado, que infelizmente não estão mais entre nós, mas que foram fundamentais para o meu crescimento e essa conquista.

Agradeço também aos meus colegas de curso, meu sincero agradecimento pela amizade e pelo apoio mútuo. Lucas, Mabel, Bia e Wellyda, juntos, enfrentamos os desafios e celebramos as conquistas. Vocês tornaram essa jornada muito mais leve e divertida, e levarei cada um de vocês no meu coração. Aos mestres agradeço por tantas ideias construídas que foram fundamentais na minha formação acadêmica.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste TCC. Cada palavra, cada gesto e cada apoio foram importantes para que eu pudesse chegar até aqui. Este trabalho é o resultado não apenas do meu esforço, mas de uma rede de apoio que nunca deixou de acreditar em mim. Muito obrigado a todos.

## RESUMO

A Gestão Social é um processo de gestão caracterizado pelo diálogo, onde o poder de decisão é compartilhado entre os participantes atores sociais. Essa abordagem vem ganhando força no contexto da administração pública, sendo considerada essencial na formulação e implementação de políticas educacionais eficazes, sobretudo nos pequenos municípios brasileiros. Desse modo, este estudo tem como objetivo investigar a efetividade e influência da Gestão Social na educação municipal de Serra Branca, a partir de uma análise das políticas e práticas educacionais locais. Para tanto, inicialmente foi conduzida uma pesquisa bibliográfica visando obter maior aprofundamento no tema. A segunda etapa da pesquisa consistiu de uma pesquisa documental para coleta e análise de documentos oficiais relacionados às políticas educacionais do município de Serra Branca. Na terceira etapa foi realizado um estudo de caso, onde foram coletados dados com os membros do CME para avaliar a efetividade da gestão social no setor educacional do município de Serra Branca. Os resultados apontam uma ênfase na Gestão Social dentro das políticas educacionais de Serra Branca, mas sua efetividade é percebida de forma diversa entre os conselheiros. Os respondentes destacaram que um ponto positivo sobre a temática é a representatividade dos diversos componentes da sociedade civil no conselho. Além disso, foram listadas as principais dificuldades para promoção da Gestão Social na educação de Serra Branca, destacando-se carência de maior aproximação entre comunidade local e gestão pública, comunicação e mobilização da população para participar das decisões educacionais.

**Palavras-Chaves:** Gestão social; Desenvolvimento; Serra Branca; políticas educacionais públicas

## ABSTRACT

Social Management is a process characterised by dialogue, where decision-making power is shared among participating social actors. This approach has been gaining traction in the context of public administration and is considered essential in formulating and implementing effective educational policies, particularly in smaller Brazilian municipalities. Therefore, this study aims to investigate the effectiveness and influence of social management in Serra Branca's municipal education by analysing local educational policies and practices. To achieve this, initial bibliographic research was conducted to gain a deeper understanding of the topic. The study's second phase involved document analysis to collect and analyse official documents related to Serra Branca's educational policies. In the third phase, a case study was conducted, gathering data from CME members to assess the effectiveness of social management in the educational sector of Serra Branca. The results highlight an emphasis on Social Management within Serra Branca's educational policies; however, council members perceive its effectiveness differently. Respondents emphasised that a positive aspect of this theme is the representation of various civil society components on the council. Additionally, the main challenges for promoting Social Management in Serra Branca's education were identified, including the need for closer interaction between the local community and public management, as well as communication and mobilisation of the population to participate in educational decisions.

**Keywords:** Social management; Development; Serra Branca; public educational policies

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Etapas e atividades desenvolvidas na pesquisa.....	<b>19</b>
<b>Figura 2</b> - Nuvem de palavras sobre participação do CME nas decisões.....	<b>28</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Sexo dos respondentes.....	<b>25</b>
<b>Gráfico 2</b> - Faixa etária dos respondentes.....	<b>26</b>
<b>Gráfico 3</b> - Atribuições no CME e grau de escolaridade dos respondentes.....	<b>27</b>
<b>Gráfico 4</b> - Fatores relacionados à Gestão Social presentes na educação de Serra Branca.....	<b>29</b>
<b>Gráfico 5</b> - Aspectos necessários para maior participação da sociedade nas decisões educacionais.....	<b>30</b>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
2.1	GESTÃO SOCIAL.....	13
2.2	POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO SOCIAL.....	14
2.3	PANORAMA DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PB E SUAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS.....	15
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>18</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	18
3.2	ETAPAS DA PESQUISA.....	19
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>22</b>
4.1	O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SERRA BRANCA-PB.....	22
4.2	GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DE SERRA BRANCA	23
4.3	EFETIVIDADE DA GESTÃO SOCIAL NA EDUCAÇÃO DE SERRA BRANCA: PERSPECTIVA DE MEMBROS DO CME.....	25
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>
	<b>APÊNDICE.....</b>	<b>38</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A Gestão Social vem ganhando força ao longo dos anos, ampliando a participação da sociedade civil. Pode-se afirmar que ela se fundamenta em princípios que buscam fortalecer a participação cidadã, promover a equidade, garantir a transparência e agir com responsabilidade social (Lima; Brito, 2024; Silveira; Cançado; Pinheiro, 2014; Tenório, 2008). A adoção desses princípios contribui para uma gestão pública mais democrática, inclusiva e voltada para o interesse coletivo (Araújo; Teixeira, 2023).

A Gestão Social é, portanto, um campo multidisciplinar que integra princípios de administração, ciências sociais, economia, direito e outras disciplinas, com o objetivo de criar sociedades mais justas, equitativas e participativas (Botrel *et. al*, 2011; Guerra, Teodósio, 2014). Nesse sentido, é um conceito que ganha cada vez mais relevância no contexto da administração pública, onde os desafios socioeconômicos e estruturais demandam abordagens inovadoras e participativas na gestão dos serviços públicos.

De acordo com Tenório (2008), a Gestão Social refere-se a um processo de gestão caracterizado pelo diálogo, onde o poder de decisão é partilhado entre os participantes da ação do sistema social. O termo “social” tem o intuito de apontar que esse tipo de gestão é marcado pela compreensão de que, no espaço privilegiado de relações sociais, todos têm o direito à fala, sem nenhum tipo de coação (Tenório, 2008).

Logo, a Gestão Social é desenvolvida através de questões como desenvolvimento local, administração pública, terceiro setor e cidadania, e tem sido objeto de pesquisas e práticas relacionadas à política social e ambiental, à erradicação da pobreza, ao desenvolvimento territorial e à gestão democrática nos processos de formulação de políticas públicas (Silva Júnior *et al*. 2008).

No âmbito da educação, a presença e efetividade da Gestão Social tornam-se particularmente cruciais, pois influenciam diretamente a qualidade e o alcance dos serviços educacionais oferecidos à população. Esse modelo gerencial contribui na construção de políticas educacionais e melhoria da educação em virtude de enfatizar a relevância da participação dos diversos atores sociais, desde a tomada de grandes decisões até pequenas demandas que surgem no dia a dia das instituições de ensino (Barcelos; Afonso, 2015). Portanto, a Gestão Social é um elemento-chave na formulação e implementação de políticas educacionais eficazes, que visam promover a qualidade do ensino e garantir oportunidades educacionais para todos.

Os municípios brasileiros ainda enfrentam desafios significativos em seu sistema educacional, incluindo acesso limitado a recursos, infraestrutura precária e desigualdades socioeconômicas que afetam diretamente a qualidade do ensino (Vasconcelos *et al.*, 2021). Especialmente os pequenos municípios, que dependem de recursos de outras instâncias para prestação de serviços à população, é fundamental a incorporação de práticas de Gestão Social na administração, incluindo a participação da comunidade, das organizações prestadoras de serviço e dos demais atores locais nos processos decisórios e na elaboração de políticas públicas (Sausen *et al.*, 2021). Assim, esse modelo de gestão surge como ferramenta essencial para promover uma educação de qualidade, garantindo a participação da comunidade, o acesso equitativo ao ensino e a melhoria contínua das práticas educacionais.

No contexto desses municípios de pequeno porte encontra-se o município de Serra Branca. Localizado no Cariri Ocidental do Estado da Paraíba, com área territorial de 698.102 km<sup>2</sup>, possui significativas desigualdades socioeconômicas e escassez de políticas públicas voltadas para promover emprego e geração de renda, visto que grande parte da população recebe mensalmente menos de um salário mínimo (IBGE, 2023). Além disso, Serra Branca possui uma política baseada em favores, fazendo com que a democracia fique fragilizada, tendo em vista que diante de necessidades sociais os serra-branquenses trocam seus votos por favores (Brito, 2013).

Compreender a presença e a efetividade da Gestão Social na administração municipal no contexto educacional é crucial para promover uma prestação de serviços educacionais mais eficiente e participativa. A administração pública municipal pode se debruçar sobre suas demandas educacionais a partir de um modelo de gestão que leva em consideração aspectos como a participação, o diálogo, o contato com a comunidade, a relação da escola com a sociedade, a democratização do acesso e da qualidade de ensino e a formação para a cidadania (Barcelos; Afonso, 2015).

O contexto municipal é particularmente relevante porque é nele que as políticas públicas se encontram com as realidades locais. Sendo assim, as decisões tomadas pelos gestores municipais têm um impacto direto na vida dos cidadãos, influenciando a qualidade dos serviços públicos, o acesso à educação, saúde, infraestrutura e oportunidades econômicas. Percebe-se, então, que abordar essa questão discutindo a Gestão Social de pequenos municípios é essencial para compreender o desenvolvimento local, a inclusão social e a melhoria da qualidade de vida da população.

Nesse cenário, surge a necessidade de compreender a efetividade da Gestão Social na administração municipal de Serra Branca, especificamente na área da educação. A gestão

social, entendida como um campo de conhecimentos e práticas em gestão que envolve a colaboração entre governo, sociedade civil e demais atores sociais na criação de organizações administrativas efetivas e na implementação de políticas públicas que fortalecem a esfera pública (Oliveira, 2021), pode desempenhar um papel crucial na promoção de uma educação de qualidade, inclusiva e equitativa. No entanto, para que isso ocorra, é essencial analisar em profundidade sua presença e efetividade nas políticas educacionais de ensino.

Desse modo, o problema de pesquisa que orienta este estudo reside na seguinte questão: *Qual é a efetividade da gestão social na administração municipal de Serra Branca-PB, especificamente no contexto do setor da educação?* Assim, este estudo tem como objetivo geral investigar a efetividade e influência da Gestão Social na educação municipal de Serra Branca, a partir de uma análise das políticas e práticas educacionais locais.

Como objetivos específicos do estudo, têm-se:

- Analisar as práticas de Gestão Social nas políticas educacionais do município de Serra Branca.
- Identificar desafios e oportunidades para fortalecer a Gestão Social na administração educacional municipal.
- Propor recomendações para garantir a efetividade da Gestão Social na administração municipal de Serra Branca, visando uma prestação de serviços educacionais mais participativa e dialógica.

A relevância deste estudo reside na necessidade de compreender melhor como as práticas de Gestão Social estão presentes e influenciam a qualidade do ensino em contextos municipais, especialmente em municípios pequenos e com recursos limitados, como Serra Branca-PB. Ao analisar a efetividade desse modelo de gestão no contexto educacional, será possível identificar estratégias eficazes para promover para melhorar a qualidade do sistema educacional local, incentivando a participação comunitária. Por fim, no que se refere ao âmbito acadêmico, essa pesquisa busca despertar futuras pesquisas sobre a relação entre Gestão Social e qualidade da educação, apontando políticas educacionais mais eficazes em contextos de pequenos municípios.

Além desta introdução, o presente trabalho foi estruturado da seguinte forma: na seção 2 apresenta-se a fundamentação teórica do estudo; na seção 3 são descritos os procedimentos metodológicos para condução da pesquisa; a seção 4 apresenta os resultados encontrados e as discussões; por fim, na última seção apresenta-se as considerações finais do estudo, apontando a conclusão e sugestões futuras.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo trata dos aspectos teóricos da pesquisa. O tópico 2.1 apresenta e discute o conceito de gestão social. O tópico 2.2 expõe o conceito de políticas públicas no contexto da Gestão Social no âmbito das políticas públicas. Já o tópico 2.3 traça um panorama do município de Serra Branca-PB, com o intuito de proporcionar um conhecimento acerca do município, da sua história e de suas políticas educacionais.

### 2.1 GESTÃO SOCIAL

As discussões acerca da temática de Gestão Social remetem em um primeiro momento aos conceitos elaborados por diversos estudiosos, embora tenha reverberado apenas no contexto das políticas públicas e ao terceiro setor (Araújo; Teixeira, 2023). O termo Gestão Social é frequentemente relacionado à gestão ou desenvolvimento local ou como sinônimo de gestão do desenvolvimento social. Apesar de diversas concepções e ambiguidades que podem surgir em relação ao termo, atualmente há uma aceitação geral e consenso de que a Gestão Social possui o social como foco, concentrando-se em princípios orientados para o bem comum, para tomadas de decisão que satisfaçam a maioria (Silveira; Cançado; Pinheiro, 2014).

Assim, consiste numa abordagem que se propõe a promover uma maior participação da sociedade na tomada de decisões e na implementação de políticas públicas, buscando a equidade e o bem-estar coletivo (Araújo; Teixeira, 2023).

Na perspectiva de Schommer e França Filho (2008), a Gestão Social divide-se em dois níveis de análise. O primeiro nível diz respeito à gestão problemática da sociedade, que está relacionada às demandas e necessidades do social, diretamente ligada às políticas públicas e sociais. O segundo nível refere-se à modalidade específica de gestão, onde a gestão social seria uma forma de “subordinar as lógicas instrumentais a outras lógicas mais sociais, políticas, culturais ou ecológicas” (França Filho, 2008, p.30).

Na visão de Maia (2005), a gestão social é:

Um conjunto de processos sociais com potencial viabilizador do desenvolvimento societário e emancipatório e transformador. É fundada nos valores, práticas e formação da democracia e da cidadania, em vista do enfrentamento às expressões da questão social, da garantia dos direitos humanos universais e da afirmação dos interesses e espaços públicos como padrões de uma nova civilidade. Construção realizada em pactuação democrática, nos âmbitos local, nacional e mundial; entre os agentes da esfera da sociedade civil, sociedade política, economia, com efetiva participação dos cidadãos historicamente excluídos dos processos de distribuição das riquezas e do poder (MAIA, 2005 Apud Martins, Thomazi, 2014, p. 19-20).

Cançado, Tenório e Pereira (2011, p. 681) corroboram ao afirmarem que a Gestão Social se caracteriza como “a tomada de decisão coletiva, sem coerção, baseada na inteligibilidade da linguagem, na dialogicidade e no entendimento esclarecido como processo, na transparência como pressuposto e na emancipação enquanto fim último”.

A gestão social surge como alternativa ao fundamentar-se em uma cidadania baseada em um gerenciamento participativo, no qual as decisões são exercidas por diferentes atores sociais (Sausen *et al.*, 2021). Fundamentado nisso, é possível afirmar que ela está preocupada com o bem-estar dos indivíduos, pois se trata de uma gestão voltada para o social, onde há uma interação entre o estado e a sociedade. Assim, propõe uma harmonia entre os indivíduos, de modo que todos possuam uma voz ativa na sociedade.

## 2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS DE GESTÃO SOCIAL

De acordo com Souza (2007), as políticas públicas fazem parte da ciência política, que analisa como e quais as razões das ações realizadas pelos governos, tendo como intuito solucionar problemas. De acordo com os estudos desse autor:

“As políticas públicas são o campo do conhecimento que busca, ao mesmo tempo, “colocar o governo em ação” e/ou analisar essa ação (variável independente) e, quando necessário, propor mudanças no rumo ou curso dessas ações (variável dependente). A formulação de políticas públicas constitui-se no estágio em que os governos democráticos traduzem seus propósitos e plataformas eleitorais em programas e ações que produzirão resultados ou mudanças no mundo real.” (Souza, p.26, 2006).

No contexto da gestão social das políticas públicas, elas têm como característica primordial a ampliação da participação dos indivíduos nos processos decisórios, pois buscam uma relação entre o estado e a sociedade, onde os indivíduos possuem direitos sociais, políticos e civis, e assim participam ativamente na elaboração de propostas de políticas públicas. Diante disso, a democracia torna-se mais legítima, pois todos possuem voz ativa (Perrucho Filho, 2004; Natividade, Pereira, De Oliveira, 2010).

Nesse sentido os indivíduos podem fazer parte do processo de desenvolvimento no seu Estado ou município, pois são cidadãos com voz ativa na tomada de decisões, podendo elaborar políticas voltadas, por exemplo, para educação e saúde, tendo em vista que as políticas públicas “podem ser sociais (saúde, assistência, habitação, educação, emprego, renda ou previdência), macroeconômicas (fiscal, monetária, cambial, industrial) ou outras (científica e tecnológica, cultural, agrícola, agrária)” (Gelinski e Seibel, 2008, p.228).

Em se tratando de pequenos municípios, a criação de políticas públicas muitas vezes torna-se ineficaz, pois não são prioridades dos gestores em seus mandatos, visto que a troca de favores é a forma na qual os governantes geralmente encontram de obter votos dos indivíduos. Nesse contexto, a gestão social de muitos municípios é comprometida, pois não há plena democracia, uma vez que os gestores fornecem benefícios particulares como alimentos, medicamentos, entre outros, em detrimento da criação de políticas públicas que visem melhoria na saúde, educação e economia do município (Brito, 2013).

Para que se possa compreender o desenvolvimento de um local é preciso analisar a sua Gestão Social, pois de acordo com França Filho (2008) ela está diretamente ligada à gestão das demandas e necessidades econômicas, culturais, políticas e ecológicas. Logo, é importante estudar municípios de pequeno porte e avaliar como ocorre a Gestão Social na administração pública, especificamente no contexto da educação.

Conforme preconiza Martins e Thomazi (2014):

“Um projeto de desenvolvimento local, independentemente de seu conceito e método, necessita de uma gestão e tem uma estreita vinculação com os processos educativos que acontecem em dada comunidade. Esses processos pressupõem uma gestão do local que visa o desenvolvimento. Desenvolvimento este que determina uma ação participativa de seus agentes e uma mobilização democrática” (Martins, Thomazi, 2014, p.16).

É nesse contexto que se origina a Gestão social, como contraponto à gestão estratégica. Ela parte do pressuposto da interação dos atores da sociedade e do entendimento mútuo sobre questões de interesse comum (Silveira; Cançado; Pinheiro, 2014) e sugere a preponderância da cidadania deliberativa, prezando por um gerenciamento mais participativo, dialógico, com a participação de diferentes sujeitos sociais com base nos pressupostos do agir comunicativo (Tenório, 1998).

### 2.3 PANORAMA DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PB E SUAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS

De acordo com o IBGE (2023), o município de Serra Branca é localizado no Cariri Ocidental do Estado da Paraíba e até os anos de 1959, o município pertencia a cidade de São João do Cariri, tendo sua emancipação política no ano de 1960.

O município de Serra Branca possui um Secretaria de Administração e finanças; Secretaria de Agricultura; Secretária de Assistência Social; Secretaria de Infraestrutura; Secretaria de Infraestrutura e Serviços Urbanos; Secretaria de Meio Ambiente; Secretaria de Saúde (Serra Branca, 2023).



No ano de 2022, o município de Serra Branca possuía uma população de 13.614 habitantes e área territorial de 698.102 km<sup>2</sup>. Em 2021 o salário médio mensal da população do município era de 1.6 salários mínimos e a proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 8.1% (IBGE, 2023).

No que tange às políticas educacionais do município, no ano de 2022 foi elaborada a “Lei Municipal nº 886/2022, de 14 de setembro de 2022”, que dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino (SME) e está em vigor atualmente, fornecendo as principais diretrizes sobre o sistema de ensino e as políticas educacionais da cidade. A lei 886/2022 faz referência e está em consonância com a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB). Pode ser sintetizada em 5 partes: inicialmente fornece as disposições gerais; depois trata da educação e, segue adiante para tratar mais especificamente da educação municipal; após isso, discorre sobre o SME e, por fim, versa sobre as disposições transitórias.

A lei enfatiza a obrigatoriedade da oferta do ensino básico por parte do município, conforme preconizado na LDB e discorre sobre o funcionamento do SME. Conforme aponta o segundo artigo da referida lei:

“o Sistema Municipal de Ensino é um conjunto coerente e operante, constituído, por elementos necessários à sua unidade e identidade própria, respeitadas a sua realidade, diversidade e pluralidade, que permite a elaboração coletiva do projeto político-pedagógico do município com foco na aprendizagem do educando, a emancipação das escolas e autonomia da educação municipal” (SERRA BRANCA, 2022, p. 1).

No artigo 12 é especificado quais são os órgãos que compõem o SME. São eles:

- A Secretaria de Educação, Esportes e Cultura de Serra Branca (SEMEC);
- O Conselho Municipal de Educação;
- O Plano Municipal de Educação (PME);
- As suas Normas Complementares;
- As instituições do ensino fundamental, médio e de educação infantil, criadas e mantidas pelo Poder Público Municipal e as instituições de educação infantil, e ensino fundamental criadas e mantidas pela iniciativa privada.

Nesse contexto, a lei vai apontar que a SEMEC é o órgão gestor do sistema municipal, enquanto que o CME é o órgão normativo e colegiado. O PME é o documento que contém as estratégias educacionais do município. As normas complementares são criadas pelo CME visando adequar a legislação educacional nacional às peculiaridades locais. Por fim, é posto que todas as instituições de ensino básico são integrantes do SME e devem respeitar os preceitos e diretrizes estabelecidos nessa lei. Frente ao exposto, pode-se perceber que a Lei Municipal nº 886/2022 é o principal documento que direciona a educação de Serra Branca e o

SME é o mecanismo que norteia as políticas educacionais do município de Serra Branca, fornecendo as diretrizes, normas e atribuições da educação municipal.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se os percursos metodológicos que foram utilizados na pesquisa. Para garantir uma compreensão abrangente e detalhada da pesquisa proposto, apresenta-se a seguir a classificação da pesquisa e cada uma das etapas de desenvolvimento do estudo, considerando a coleta e análise de dados e a caracterização do local de pesquisa. Cumpre afirmar que cada fase foi essencial para alcançar os objetivos do estudo e contribuir para uma análise rigorosa da efetividade da Gestão social na educação municipal de Serra Branca.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Considerando o objetivo proposto nesta pesquisa, este trabalho conduziu um estudo exploratório, de natureza qualitativa, com procedimentos técnicos caracterizados por pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica busca “colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas quer gravadas” (Marconi; Lakatos, 2002, p.71). Na pesquisa bibliográfica realizada buscou-se obter a partir da literatura existente um maior aprofundamento sobre o tema.

Já a pesquisa documental é realizada por meio de documentos, esses documentos podem ser arquivos públicos, arquivos particulares e fontes estatísticas (Marconi; Lakatos, 2017). Essa pesquisa foi realizada por meio de relatórios e documentos oficiais que se referem às políticas educacionais do município de Serra Branca, bem como documentos oficiais de escolas da educação básica do município.

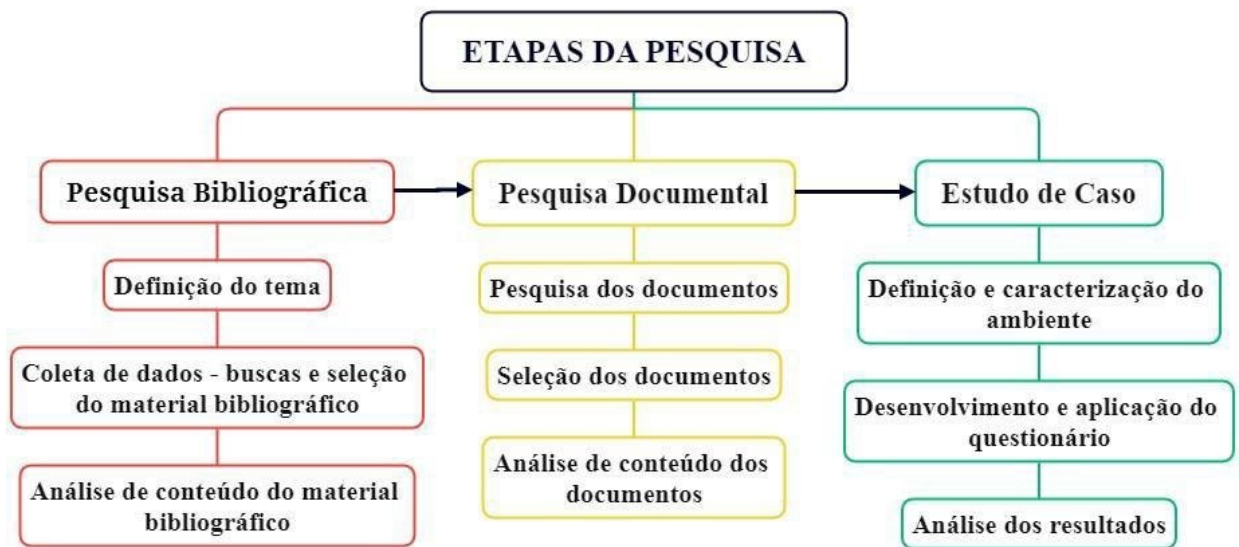
A pesquisa de campo foi realizada por meio de um estudo de caso. Um estudo de caso analisa com profundidade e em contexto real um fenômeno contemporâneo, capaz de promover evidências empíricas para a literatura (Yin, 2010). Nessa pesquisa obteve-se informações com membros do conselho municipal de educação (CME) para mensurar a efetividade da gestão social na área da educação municipal de Serra Branca-PB, a partir de uma análise das políticas educacionais locais.

A seguir são descritas detalhadamente cada umas das etapas da pesquisa deste estudo.

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo foi dividido em quatro etapas: Pesquisa bibliográfica, Pesquisa Documental, Pesquisa de Campo e Análise dos Dados. A seguir, apresentaremos o delineamento de cada uma das atividades desenvolvidas no trabalho, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1** - Etapas e atividades desenvolvidas na pesquisa



Fonte: Elaboração própria

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com consultas em sites e plataformas na internet para seleção de artigos científicos, livros e textos que tratam desta temática. Para isso, foram utilizadas bases de dados como *Google Scholar*, *SciELO*, Biblioteca digital de teses e dissertações, repositório de teses e dissertações da UFCG, dentre outros, por meio de buscas com as seguintes Palavras-Chaves: Gestão social; Desenvolvimento; Serra Branca; políticas educacionais públicas. Posteriormente, foram selecionados materiais bibliográficos que tratavam diretamente da temática do estudo. Em seguida, foi realizada uma análise de conteúdo do material bibliográfico. Essa análise bibliográfica foi primordial para se ter um maior embasamento no assunto abordado.

A pesquisa documental foi a segunda etapa da e consistiu na coleta e análise de documentos oficiais relacionados às políticas educacionais do município de Serra Branca nos anos de 2023 e 2024. Inicialmente foi realizada uma pesquisa nos sites oficiais da prefeitura municipal e secretaria de educação com o intuito de identificar os documentos relevantes para o estudo. Após buscas dos principais documentos referentes às políticas educacionais no

município, selecionou-se o documento que trata da Lei Municipal nº 886/2022, de 14 de setembro de 2022, que dispõe sobre o Sistema Municipal de Ensino (SME) e fornece as diretrizes para implementação das políticas educacionais de Serra Branca. Este documento foi selecionado, visto que é o principal documento oficial que trata das políticas educacionais do município, conforme exposto anteriormente.

Além deste, como complemento de análise, realizou-se consultas a documentos oficiais de escolas, como Projeto Político Pedagógico (PPP) e relatórios escolares. A coleta desses documentos foi feita por meio do acesso a plataformas online, de solicitações formais e pessoalmente, mediante visitas aos estabelecimentos de ensino. Ademais, cabe dizer que buscou-se saber se existiam outros documentos pertinentes ao tema em questão, como o PME. Porém, o documento não foi encontrado nos sites oficiais e, quando solicitada sua disponibilização aos servidores públicos do município, os mesmos não conseguiram disponibilizá-lo fisicamente em virtude de não o encontrar nos arquivos do município. Desse modo, a pesquisa documental foi conduzida a partir do documento da Lei 886/2022 que versa sobre o SME, de modo a identificar aspectos da Gestão Social presentes nas diretrizes e políticas educacionais de Serra Branca.

Assim, após esta coleta e seleção dos documentos relevantes para o estudo, os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo do material escolhido, com o intuito de identificar temas pertinentes à pesquisa. Com isso, foi possível fazer uma síntese dos principais resultados dessa etapa, apresentando os principais achados da revisão documental, destacando as práticas de gestão social adotadas pela administração municipal de Serra Branca no setor da educação. Esta fase foi crucial para compreender o contexto educacional e identificar a presença e influência de aspectos da gestão social no âmbito das políticas educacionais implementadas no município.

Na terceira etapa foi realizado um estudo de caso, onde foram coletados dados com os membros do CME para avaliar a efetividade da gestão social no setor educacional do município de Serra Branca. O instrumento de coleta de dados utilizado nessa etapa foi o questionário. Conforme Marconi e Lakatos (2002, p. 201) “um questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O uso do questionário como um instrumento de pesquisa possibilita um maior número de respondentes e garante a confidencialidade do respondente fazendo com que as respostas sejam mais seguras (Marconi,

Lakatos, 2002).

O questionário foi elaborado por meio da plataforma *Google Forms* e dividiu-se em três seções, com perguntas abertas e fechadas, e foi aplicado com membros do CME, com um total de 9 respondentes. A primeira seção contém uma breve apresentação do objetivo da pesquisa e o termo de consentimento livre e esclarecido para participação. Em seguida, foram realizadas perguntas referentes ao perfil socioeconômico dos membros do CME. Por fim, a última seção apresenta perguntas referentes à presença e efetividade da Gestão Social no município de Serra Branca. A distribuição do questionário foi feita de forma online, por whatsapp e e-mail, entre os dias 27 de maio a 29 de junho de 2024. O questionário em sua totalidade pode ser visto no Apêndice A.

A escolha desses sujeitos decorreu do fato que o CME é o conselho previsto no PME, constituindo-se de mediador entre sociedade civil e o Poder Público Municipal na discussão, elaboração e implementação das políticas de educação (Serra Branca, 2022), sendo composto por representantes de todas as classes do município, visando participação social ativa no segmento da educação. Assim, pressupõe representatividade e participação da população nas decisões do município, aspecto que está intimamente associado ao conceito de Gestão Social.

Após a coleta dos dados, as respostas do questionário foram analisadas por meio de medidas de tendência central como frequência e média das respostas e, posteriormente, feita uma análise descritiva, a partir de gráficos e representação escrita dos resultados encontrados, visando observar a percepção dos membros do CME no que se refere à presença e efetividade da Gestão Social nas ações educacionais do município.

Por fim, com o intuito de enriquecer o processo de análise, as diversas fontes de informações obtidas foram cruzadas e os dados foram integrados e analisados em conjunto, comparando se aquilo que está previsto nos documentos oficiais de fato ocorre na prática. Isso foi possível ao confrontar aquilo que os documentos oficiais versam sobre Gestão Social com os relatos dos membros do CME que responderam ao questionário. Isso permitiu uma compreensão mais profunda das percepções e experiências dos diversos atores envolvidos no sistema educacional local e de como a Gestão Social funciona na prática no setor educacional.

Desse modo, foi possível identificar tendências, desafios e oportunidades relacionados à Gestão Social e seu impacto na qualidade da educação em Serra Branca. Com base nessa identificação, foram elaboradas recomendações específicas para fortalecer a gestão social na educação municipal de Serra Branca.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos dados coletados e analisados, a seguir são apresentados os resultados do trabalho. Inicialmente é realizada uma breve descrição sobre o CME, objeto de estudo da presente pesquisa. Em seguida, são descritos os resultados da pesquisa documental realizada, mostrando se aspectos da Gestão Social são enfatizados no âmbito dos documentos oficiais que versam sobre as políticas educacionais do município de Serra Branca, especificamente na Lei Municipal nº 886/2022. Por fim, apresenta-se os resultados da pesquisa de campo, realizada a partir de um questionário com membros do CME.

### 4.1 O CONSELHO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO DE SERRA BRANCA-PB

O Conselho Municipal de Educação de Serra Branca-PB foi criado pela Lei municipal de nº 886/2022, de 14 de setembro de 2022 visando instituir “o Sistema Municipal de Ensino, em observância ao disposto no Art. 211 da Constituição de 1988, nos artigos 8º, 11 e 18 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional” (Serra Branca, 2022).

O CME de Serra Branca é composto por representação, conforme a lei supracitada, constituído por 11 (onze) membros, sendo 01 titular e 01 suplente, que são:

- Representantes da Secretaria Municipal da Educação, Esportes e Cultura;
- II. Representantes das Escolas Públicas Municipais;
- III. Representantes da Secretaria de Ação Social;
- IV. Representantes do Conselho Tutelar;
- V. Representantes dos Pais dos alunos(as);
- VI. Representantes de Associações Comunitárias;
- VII. Representantes dos professores da Educação Básica;
- VIII. Representantes da APAE — Associação de Pais e Mestres;
- IX. Representantes dos funcionários técnico-administrativos das escolas públicas;
- X. Representantes da Câmara Municipal;
- XI. Representantes das Entidades Sindicais de Trabalhadores;

O conselho se reúne mensalmente e é responsável, dentre outras incumbências, por “estabelecer as diretrizes de participação da comunidade escolar e local na elaboração das propostas pedagógicas das escolas e do Plano Municipal de Educação” (Serra Branca, 2022, p. 8).

## 4.2 GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DE SERRA BRANCA

Com base na etapa de pesquisa documental, a Lei Municipal nº 886/2022 foi analisada com o intuito de avaliar o documento e verificar e retirar trechos que propõem uma gestão social na educação do município, levando em consideração as categorias identificadas na literatura.

Considerando o documento em questão percebe-se que ele faz menção aos aspectos da Gestão Social, sobretudo enfatizando a necessidade da participação da comunidade local, em suas mais diversas representações, nas decisões educacionais.

Logo nas disposições preliminares da Lei é mencionado o enfoque na “elaboração coletiva do projeto político-pedagógico do município” (Serra Branca, 2022, p.1), destacando a natureza coletiva da construção educacional. Assim, observa-se neste trecho um aspecto central da Gestão Social, a saber, a participação de todos os atores envolvidos no processo educacional, incluindo professores, pais, alunos e a comunidade. A “elaboração coletiva do projeto político-pedagógico” permite que as políticas educacionais sejam mais inclusivas e representem as necessidades e aspirações de todos os atores da comunidade local, contribuindo para uma educação mais democrática e eficaz (Nahrowi; Nurmaidah, 2023).

A identificação de condições para o acesso e permanência no ambiente escolar é fundamental para garantir a inclusão e equidade, aspectos essenciais da gestão social. A gestão democrática do ensino público implica a participação ativa de diversos atores na tomada de decisões, o que pode levar a uma educação mais equitativa e adaptada às necessidades locais. Em Serra Branca, isso pode ajudar a superar barreiras à educação e garantir que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades.

Avançando no texto da lei, o artigo 7 passa a tratar da educação municipal, discorrendo sobre os princípios que devem ser observados na ministração do ensino das escolas municipais. No princípio I é dito que se deve “identificar condições para o acesso e permanência no ambiente escolar” (SERRA BRANCA, 2022, p.2), enquanto que o princípio VIII menciona a necessidade da “Gestão democrática do ensino público” (SERRA BRANCA, 2022, p.3).

Com isso, percebe-se aqui características da Gestão Social, tendo em vista que a identificação de condições para o acesso e permanência no ambiente escolar é fundamental para garantir a inclusão e equidade. Por sua vez, a gestão democrática do ensino público implica a participação ativa de diversos atores na tomada de decisões, o que pode levar a uma educação mais equitativa e adaptada às necessidades locais, de modo a superar barreiras e



garantir que todos os alunos tenham as mesmas oportunidades.

Seguindo a análise, o artigo 13 versa sobre as atribuições da SEMEC, enfatizando sua responsabilidade em “coordenar o processo de discussão e definição das políticas municipais de educação, através do PME, em articulação com o CME e com a Câmara Municipal” e em propiciar as condições para construção do projeto político-pedagógico da escola, enfocando-se na “participação dos profissionais da educação na sua elaboração, como também da comunidade local” (Serra Branca, 2022, p.6).

Tal artigo sublinha a coordenação e participação de diferentes órgãos e atores na definição das políticas educacionais, um princípio fundamental da gestão social. A articulação com o CME e a Câmara Municipal indica um processo participativo, onde as decisões são tomadas com base em discussões e consultas amplas. A inclusão da comunidade local e dos profissionais da educação na elaboração do projeto político-pedagógico garante que as políticas sejam alinhadas com as necessidades reais e específicas do município.

Quando a Lei vai tratar do CME, faz referência à LDB e afirma que ele é “representativo da comunidade”, sendo um “instrumento mediador entre sociedade civil e o Poder Público Municipal na discussão, elaboração e implementação das políticas de educação” (SERRA BRANCA, 2022, p.7). Desse modo, pode-se afirmar que o CME reflete a essência da gestão social, que é a participação ativa e o controle social das políticas públicas, quando desempenha efetivamente suas funções consultivas, fiscalizadoras e deliberativas e o seu papel de mediação entre a sociedade civil e o poder público. Isso porque, ao cumprir o papel que lhe é proposto, o CME contribui para que as políticas educacionais manifestem os interesses e necessidades da comunidade.

Além disso, a proposta imbuída na lei de uma composição diversificada do CME, incluindo representantes de diferentes setores da comunidade educacional e social, é um exemplo claro de gestão social, visando assegurar que uma ampla gama de perspectivas seja considerada na tomada de decisões educacionais.

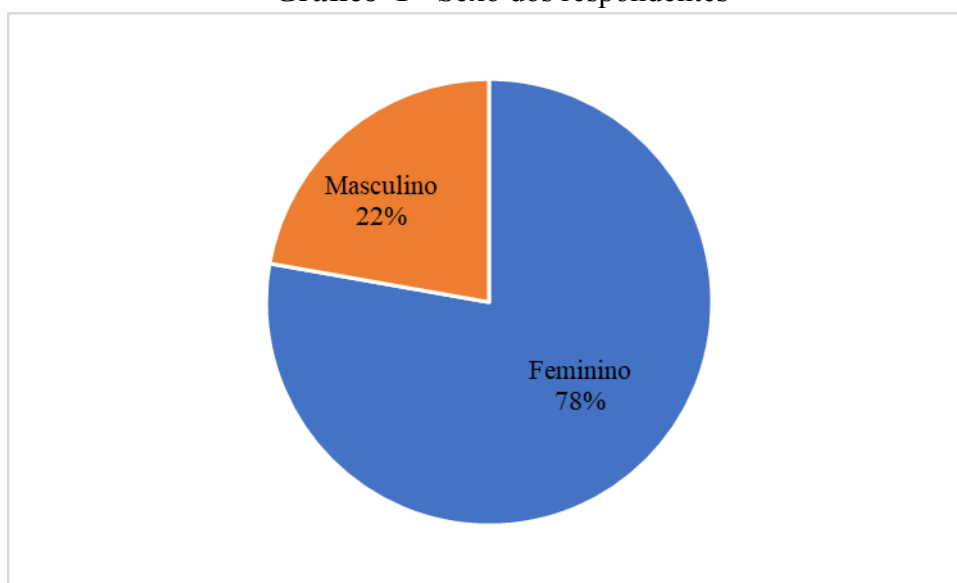
Diante disso, a análise dos trechos selecionados demonstra que há uma ênfase na Gestão Social dentro das políticas educacionais de Serra Branca. No entanto, a efetividade dessa Gestão Social depende da implementação prática dessas políticas. Nesse contexto, o estudo se propôs a avaliar a efetividade da Gestão Social na prática, a partir da perspectiva dos membros do CME. A seção a seguir apresenta os resultados dessa pesquisa de campo.

#### 4.3 EFETIVIDADE DA GESTÃO SOCIAL NA EDUCAÇÃO DE SERRA BRANCA: PERSPECTIVA DE MEMBROS DO CME

Com o intuito de entender se a Gestão Social está efetivamente presente nas ações educacionais do município de Serra Branca, foi aplicado um questionário com membros do CME, com um total de 9 respondentes. Cabe dizer que todos os representantes do CME foram contactados via e-mail, WhatsApp e telefone. No entanto, alguns não manifestaram interesse em participar e/ou não responderam às tentativas de contato realizadas.

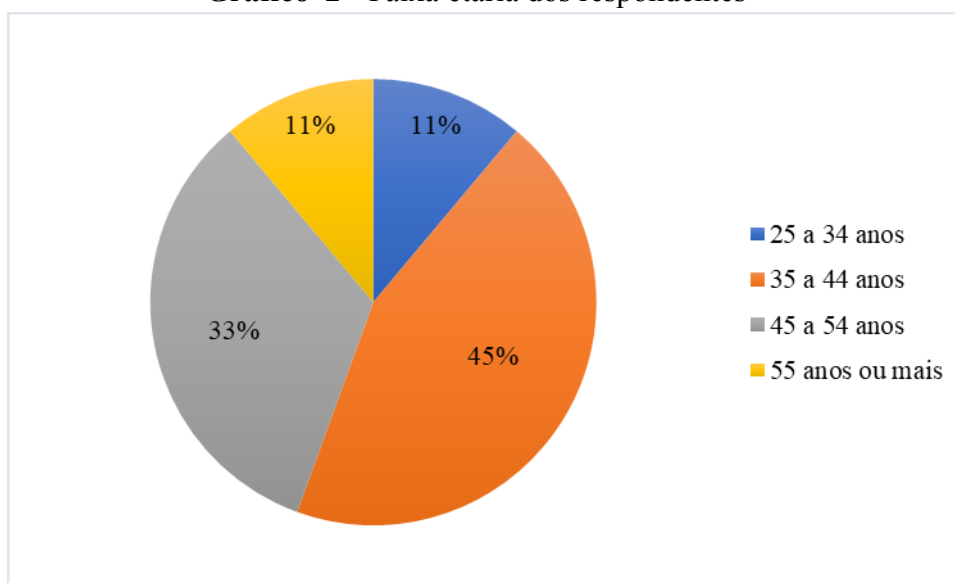
Baseado na análise dos dados do questionário, foi possível traçar o perfil e identificar o sexo, as atribuições no CME, faixa etária e grau de escolaridade dos respondentes. Nos dados referentes à caracterização pessoal, percebe-se que a maioria dos respondentes são majoritariamente do sexo feminino (77,8%), enquanto que 22,2% dos respondentes são do sexo masculino. O Gráfico 1 mostra o sexo dos membros do conselho que responderam o questionário.

**Gráfico 1 - Sexo dos respondentes**



Fonte: Autora (2024).

A faixa etária predominante é de 35 a 44 anos, com um total de 44,4,7%, seguida dos grupos com idade entre 45 a 54 anos e correspondem a 33,3% dos respondentes. A idade entre 25 a 34 anos e com mais de 55 anos tiveram um percentual igual, ambos com 11%. Isso demonstra um certo grau de maturidade e vivência por parte dos respondentes, o que pode ser visto como um fator positivo. O Gráfico 2 expõe a idade média dos respondentes.

**Gráfico 2 - Faixa etária dos respondentes**

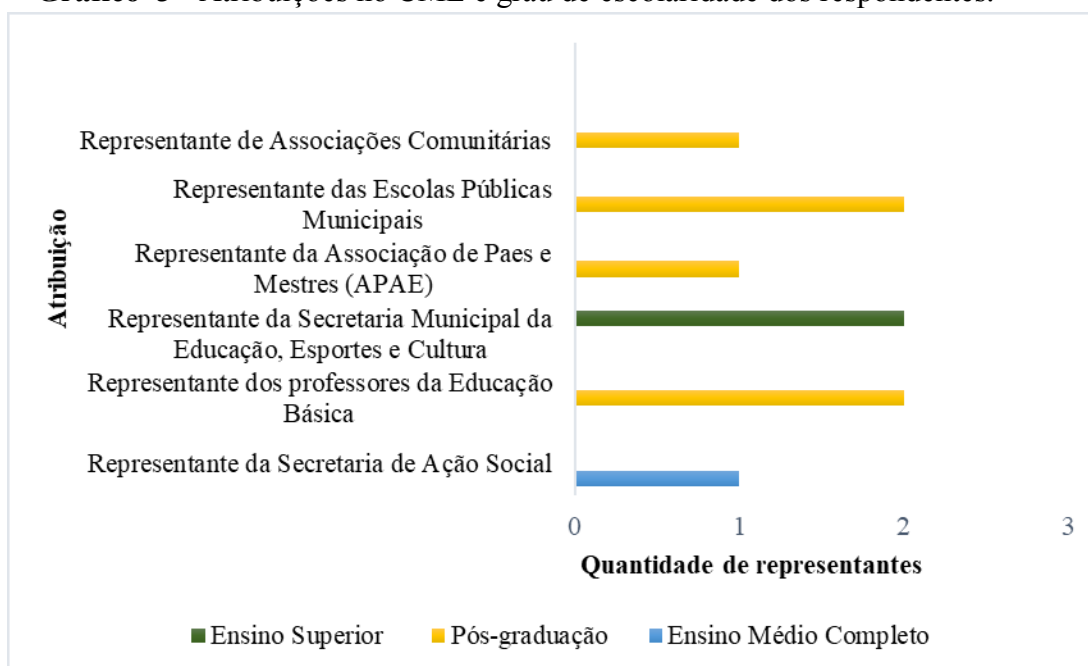
**Fonte:** Autora (2024).

No que tange às atribuições no conselho, obteve-se respostas de diversos representantes da sociedade civil. São eles:

- Representante da Secretaria de Ação Social
- Representante dos professores da Educação Básica
- Representante da Secretaria Municipal da Educação, Esportes e Cultura
- Representante da Associação de Paes e Mestres (APAE)
- Representante das Escolas Públicas Municipais
- Representante de Associações Comunitárias

Das onze classes de representantes que compõem o conselho, obteve-se um total de seis classes de representantes, o que constitui 54,5% de representatividade do CME. Isso mostra participação de algumas classes representantes no tema em detrimento de outras. Esta questão pode ser um aferidor de que é necessário maior mobilização e envolvimento dos membros do conselho como um todo. Por consequência, à medida que isso for acontecendo, pode se esperar um maior envolvimento e interesse da população nos assuntos educacionais do município.

Quanto ao grau de escolaridade, a maioria dos membros do CME respondentes possui pós-graduação (75%), enquanto apenas 1 dos respondentes possui apenas o ensino médio. Esses dados mostram um Conselho robusto em termos de formação acadêmica, o que pode enriquecer as discussões e decisões educacionais. O Gráfico 3 mostra as atribuições dos respondentes no CME bem como o grau de escolaridade de cada um.

**Gráfico 3** - Atribuições no CME e grau de escolaridade dos respondentes.

Fonte: Autora (2024).

Quando indagados (pergunta 5) sobre a participação efetiva da comunidade, representada pelo CME, nas decisões educacionais do município observa-se uma divisão nas percepções dos respondentes. A maioria, com 44,4%, acredita que a comunidade, representada pelo Conselho, participa efetivamente das decisões. No entanto, 33,3% responderam "talvez", indicando incerteza, e 22,2% acreditam que não há participação efetiva.

Além disso, foi perguntado a percepção dos membros do Conselho de Educação em relação à sua participação efetiva nas decisões educacionais do município (pergunta 8). A maioria (55,6%) acredita participar efetivamente. No entanto, 22,2% sentem que não participam, 11,1% acreditam que às vezes participam, e 11,1% não souberam ou quiseram opinar.

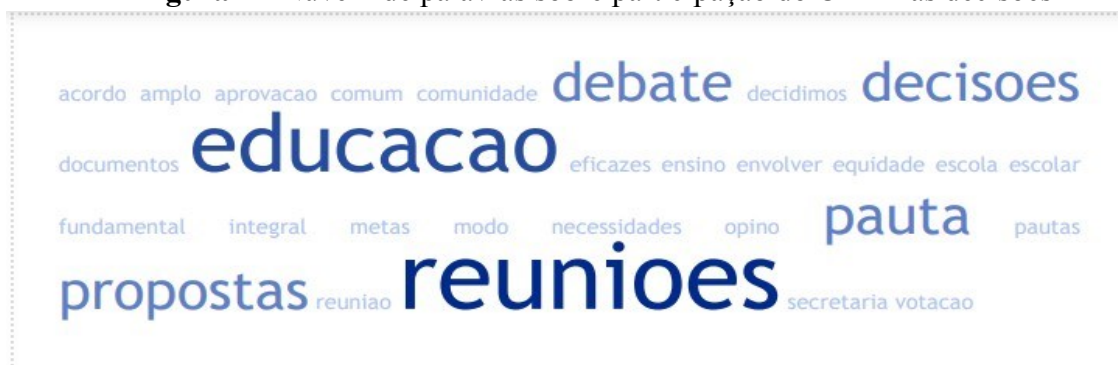
Estas respostas revelam importantes nuances na dinâmica da participação nas decisões educacionais do município. A maioria dos respondentes enxergam certo nível de engajamento e influência dos membros do Conselho nas decisões educacionais, acreditando que possuem influência nas decisões municipais sobre educação. Esse resultado pode indicar que, em alguma medida, há aspectos da Gestão Social no município, do ponto de vista dos membros do conselho.

Todavia, ainda existe uma parcela significativa daqueles que percebem a ausência efetiva da Gestão Social. Embora possam reconhecer estruturas formais, como o próprio funcionamento do CME, a efetividade da Gestão Social na educação pode ser limitada

por fatores como falta de recursos, conhecimento ou vontade política. Estas são barreiras institucionais e culturais que limitam o impacto das ações, apesar de existirem mecanismos formais para participação nas decisões educacionais (Gandin; Apple, 2002). Nesse contexto, Freire (1967) argumenta que a verdadeira participação envolve não apenas estar presente nas decisões, mas também ter um papel ativo e influente na definição de políticas.

Assim, buscando entender as principais nuances da perspectiva dos membros do CME, questionou-se como era a participação de cada um deles nas decisões referentes às políticas educacionais de Serra Branca a partir de uma pergunta aberta (pergunta 9). Os resultados mostram que a maioria dos membros enxergam sua participação nas decisões educacionais a partir das reuniões e pautas que são deliberadas no CME, por meio de debates para criação de propostas e tomada de decisão. A seguir, na Figura 2, é apresentada uma nuvem de palavras que mostra as palavras mais mencionadas pelos membros em suas respostas.

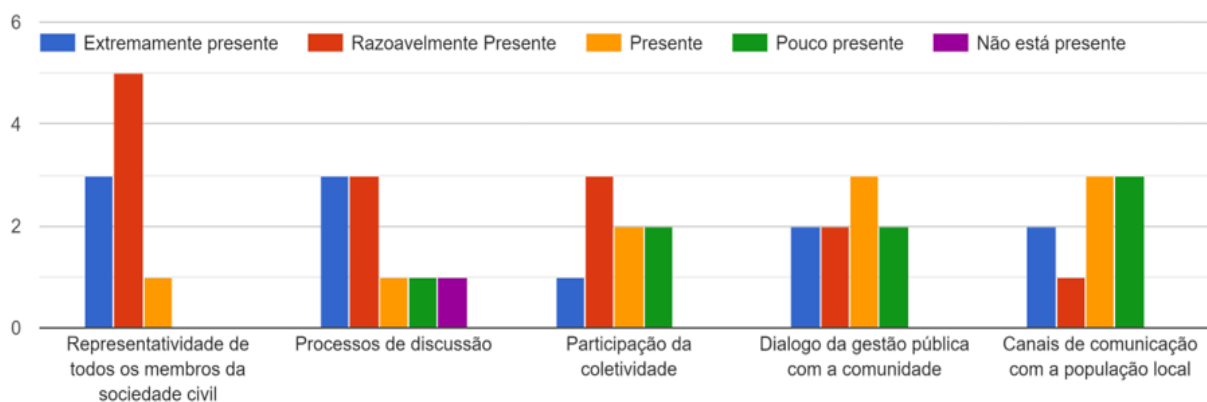
**Figura 2** - Nuvem de palavras sobre participação do CME nas decisões



**Fonte:** Autora (2024).

A partir disso, foi questionado sobre o quanto alguns fatores relacionados à Gestão Social estavam presentes na gestão educacional do município, a saber: representatividade de todos os membros da sociedade civil, processos de discussão, participação da coletividade, diálogo da gestão pública com a comunidade e canais de comunicação com a população local. O Gráfico 4 apresenta as respostas dos respondentes.

**Gráfico 4** - Fatores relacionados à Gestão Social presentes na educação de Serra Branca



**Fonte:** Autora (2024).

Conforme demonstra o gráfico, o fator ligado à Gestão social mais presente na educação de Serra Branca, conforme a opinião dos respondentes, é a representatividade de todos os membros da sociedade civil. Isso pode ser explicado em virtude dos membros do CME entenderem que a razão de existir do próprio conselho é justamente para obter essa diversidade e multiplicidade de atores da sociedade civil. Cabe ainda mencionar que um dos respondentes destacou que não há processos de discussão na educação municipal que impactem as decisões relevantes, apesar de ser integrante do conselho e participar das reuniões mensais. Essa percepção do respondente pode ser compreendida a partir do entendimento de que o mesmo não percebe influência direta do papel do CME e de sua função nas decisões educacionais de Serra Branca.

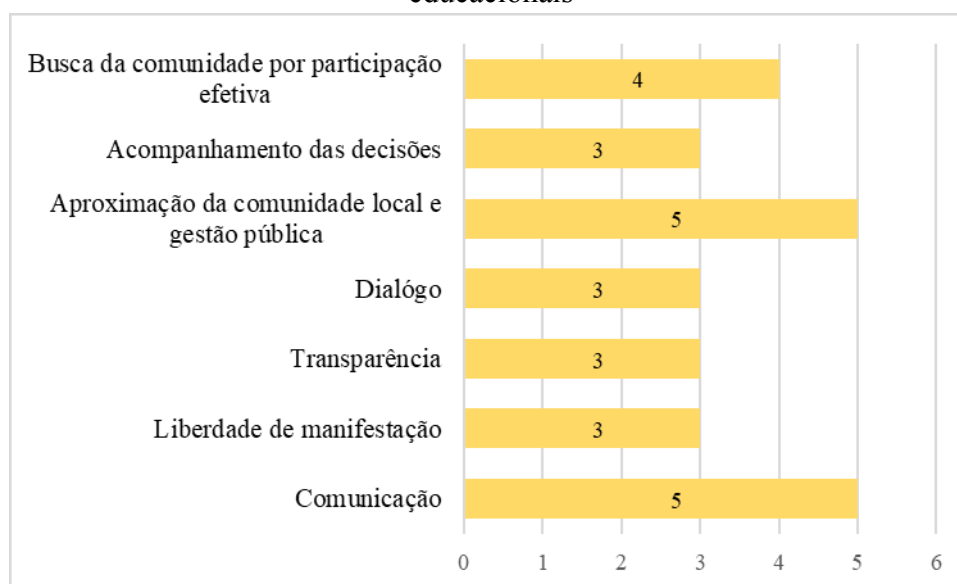
Além deste fator, mais de 50% dos respondentes afirmaram que existem poucos canais de comunicação com a comunidade local, o que é uma barreira para implementação da Gestão Social. Tal achado é consistente com a literatura. Em seu estudo sobre a ação dos Conselhos Gestores municipais como parte do processo de decisão das políticas públicas e o papel da Gestão Social como norteadora das atividades desenvolvidas pela representatividade dos indivíduos sociais no segmento da educação de um município no Estado do Maranhão, Lima e Brito (2024) concluíram que para ocorrer a participação da comunidade local nas decisões educacionais, é extremamente importante que se tenha canais de comunicação eficientes, de modo a aproximar a comunidade das decisões educacionais.

Ainda, outros fatores nos quais mais de um respondente apontou que estão pouco presentes na gestão e políticas educacionais de Serra Branca foram “participação da coletividade” e “diálogo da gestão pública com a comunidade”. Tais fatores estão

relacionados, sendo vital que a coletividade esteja presente e em diálogo no município, uma vez que o envolvimento da comunidade no processo de planejamento e tomada de decisão da gestão pública é um princípio fundamental de governança democrática e participativa, contribuindo para a criação de um governo mais transparente, responsável, inclusivo e responsivo às necessidades e aspirações do povo (Rijal, 2023).

Com o intuito de aprofundar a compreensão acerca desses fatores, perguntou-se o que é necessário para se ter uma maior participação da sociedade e efetividade da Gestão Social nas decisões educacionais do município. O Gráfico 5 expõe as respostas dos membros do conselho participantes.

**Gráfico 5** - Aspectos necessários para maior participação da sociedade nas decisões educacionais



**Fonte:** Autora (2024).

Como pode ser visto no Gráfico 5, os participantes acreditam que o principal aspecto para participação mais efetiva da sociedade nas decisões educacionais é a “comunicação” juntamente com a “aproximação da comunidade local com a gestão pública”, sendo demasiadamente mencionados e considerados relevantes. Isso confirma a importância que os membros do conselho dão a estes fatores e aponta para uma necessidade de que esses aspectos sejam melhor desenvolvidos na cidade de Serra Branca. Além disso, a comunicação e a aproximação entre os gestores educacionais e a comunidade, especialmente por meio dos Conselhos, são cruciais para o sucesso da Gestão Social nas políticas educacionais e promove o desenvolvimento holístico dos estudantes (Useche, 2019).

Ainda, os respondentes destacaram a busca da comunidade por participação efetiva,

ênfatizando que deve existir o interesse da população nas demandas e decisões educacionais. Nesse contexto, Nahrowi e Nurmaidah (2023) apontaram como desafio a falta de envolvimento da comunidade na formulação de políticas e no desenvolvimento escolar, o que vai ao encontro dos resultados obtidos. Corroborando com isso, Lima e Brito (2024) ênfatizaram a necessidade de os cidadãos participarem dos conselhos, uma vez que são espaços de Gestão Social. Além disto, cumpre destacar o papel dos membros do CME, uma vez que, dentre os inúmeros gargalos para a participação deliberativa da sociedade no processo decisório, a ausência de interesse por parte dos membros dos conselhos de educação é um evidente aspecto que impacta a Gestão Social (Lima; Brito, 2024).

A Gestão Social tem como um dos seus eixos centrais a solidariedade (Silveira; Cançado; Pinheiro, 2014) e encontra como elemento estruturante a percepção de que a participação social deve ser efetuada a partir da cidadania deliberativa, contrapondo-se às formas de gestão estratégica (Lima; Brito, 2024). Na formulação de políticas educacionais, priorizar aspectos da Gestão Social, como a participação de vários atores sociais é crucial para promover a cidadania. Segundo Tenório (1998), a gestão social deve ser um processo democrático e participativo, envolvendo diversos atores sociais. Por isso, a Gestão Social necessita de um maior envolvimento dos atores envolvidos (Lima e Brito, 2024).

Com base no que foi apresentado, observa-se que aspectos da Gestão Social têm sido incentivados nas políticas educacionais do município de Serra Branca. Embora a existência do CME contribua para a influência da Gestão Social e os membros do conselho identifiquem ações positivas para promoção deste modelo de gerenciamento no âmbito da educação, ainda existem limitações que precisam ser transpostas. Muito do que contém nas políticas educacionais de Serra Branca ainda permanece na teoria, de modo que é necessário avançar e envolver todos os atores sociais nas decisões educacionais do município. Desse modo, é premente estabelecer mecanismos de avaliação e acompanhamento para garantir que as políticas educacionais sejam efetivamente implementadas.

A participação efetiva dos membros do conselho nas decisões educacionais é um indicador direto da qualidade da Gestão Social. Nesse sentido, alta participação sugere uma abordagem democrática e inclusiva, enquanto baixa participação pode indicar barreiras estruturais e falta de engajamento.

Em Serra Branca, a centralização das decisões educacionais no gestor público pode limitar a efetividade do conselho de educação. Ademais, a participação dos pais e responsáveis legais é fundamental, visto que têm um papel constitucionalmente garantido na educação de seus filhos. Isso pode ser particularmente problemático se a educação não estiver



alinhada com as expectativas e necessidades das famílias.

Pensando nisso, o Quadro 1 fornece um resumo que sintetiza os principais aspectos da Gestão Social destacados pelos respondentes, o problema relacionado a esses aspectos, a realidade de Serra Branca no que se refere a estes tópicos e as recomendações e estratégias para solucioná-los.

**Quadro 1** - Principais barreiras e recomendações para efetivação da Gestão Social em Serra Branca

<b>Aspecto da Gestão Social</b>	<b>Problema identificado</b>	<b>Ocorrência na Realidade de Serra Branca</b>	<b>Recomendações e Estratégias</b>
Participação da Comunidade	Baixa participação nas decisões educacionais	Centralização das decisões na figura do gestor público	Implementar programas de incentivo à participação da comunidade nas decisões educacionais
Comunicação	Falta de comunicação entre diversos atores	Ausência de canais de comunicação e distância entre os atores	Criar canais eficazes de comunicação e divulgação, utilizando meios digitais e as TICs, e mobilizar a comunidade
Políticas Educacionais	Políticas educacionais funcionando apenas em teoria	Implementação fraca das políticas educacionais na prática cotidiana	Revisar e monitorar continuamente a implementação das políticas educacionais, com feedback constante de todos os representantes da sociedade
Envolvimento dos Pais e Responsáveis	Falta de participação dos pais na educação	Educação sem participação ativa dos pais, contrariando a LDB	Promover campanhas e criar incentivos para a participação ativa nas reuniões escolares e nos processos decisórios

Fonte: Autora (2024).

Tais medidas podem contribuir para avançar na transformação da Gestão Social em prática efetiva e não meramente questões teóricas, promovendo assim uma educação de qualidade que reflete as necessidades e aspirações da comunidade de Serra Branca.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo se propôs a investigar a efetividade e influência da Gestão Social na educação municipal de Serra Branca, a partir de uma análise das políticas e práticas educacionais locais. Assim, foi realizada uma análise das práticas de Gestão Social presentes nas políticas educacionais, avaliando sua efetividade na prestação de serviços e decisões educacionais do município, de modo a identificar os principais desafios e dificuldades encontrados nessa realidade, bem como vislumbrar oportunidades para promover uma gestão educacional fortalecer a Gestão Social na administração educacional municipal mais participativa e dialógica.

Para atingir os objetivos propostos, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais aspectos da Gestão Social e sua aplicação no setor educacional. Esta etapa possibilitou o entendimento sobre as principais práticas da Gestão Social e sua relação com as políticas educacionais. Para conhecer a realidade da cidade de Serra Branca no que tange à efetividade da Gestão Social na educação do município, foi conduzida inicialmente uma pesquisa documental visando identificar se existem nas políticas educacionais nexos relacionados à Gestão Social. Adicionalmente, foi realizado um estudo de caso com membros do CME, visando identificar empiricamente se aquilo que contém nos documentos oficiais a respeito da Gestão Social está presente na prática cotidiana das ações educacionais do município de Serra Branca e se as políticas educacionais são de fato implementadas.

Pode-se afirmar que, embora haja uma estrutura formal para Gestão Social, demonstrada por sua menção direta e indireta nos documentos oficiais que tratam da educação, sua efetividade é percebida de forma diversa entre os conselheiros. Enquanto uma parte significativa dos membros se sente integrada no processo decisório, uma parcela considerável expressa dúvidas sobre a eficácia real de sua participação.

A representatividade dos diversos componentes da sociedade civil foi enfatizada como um ponto positivo relacionado à Gestão Social. Em contrapartida, as principais dificuldades para promoção da Gestão Social na educação de Serra Branca foram listadas e se referem à necessidade de maior aproximação entre comunidade local e gestão pública, comunicação ineficiente e mobilização da população por participação efetiva nas decisões educacionais. evidenciando desafios como a necessidade de canais de comunicação, centralização do poder, a falta de transparência e a capacitação inadequada.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a amostra reduzida de respondentes, que pode não representar toda a gama de experiências dos conselheiros, além da ausência de respostas de algumas classes de representação, o que limita a abrangência das conclusões. Para mitigar essas limitações, pesquisas futuras poderiam incorporar abordagens qualitativas, como entrevistas em profundidade, e avaliar o impacto ao longo do tempo das práticas de gestão social.

Além disso, sugere-se a comparação de Serra Branca com outros municípios semelhantes, visando identificar práticas bem-sucedidas que possam ser adaptadas. Um foco maior na participação dos pais e responsáveis também pode oferecer insights valiosos sobre sua influência nas políticas educacionais. Portanto, pode-se afirmar que a presente pesquisa atinge seu objetivo proposto e conclui-se, a partir dos resultados obtidos, a necessidade de fortalecer as práticas de gestão social em Serra Branca, promovendo uma maior participação e eficácia das políticas educacionais por meio de melhorias e estratégias delineadas.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Neemias Fraga Cunha; TEIXEIRA, Luiza Reis. UM CENTRO DE APOIO PEDAGÓGICO ESPECIALIZADO FUNDAMENTADO NOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO SOCIAL. **Estudos IAT**, v. 9, n. 1, 2023.
- BRITO, Tereza Maria Antonino. **O modo de fazer política numa cidade do interior da Paraíba: entraves à política pública a partir da lógica dos favores**. 2013.
- CANÇADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. **Cadernos Ebape. br**, v. 9, p. 681-703, 2011.
- DE OLIVEIRA BOTREL, Manuela et al. **Entre a gestão pública e a gestão social de bens culturais no Brasil**. Anais Brasileiros de Estudos Turísticos, p. 41-54, 2011.
- DO CARMO GUERRA, Júnia Fátima; DE SOUSA TEODÓSIO, Armindo dos Santos. Pesquisa Qualitativa em Gestão Social: uma análise da produção de conhecimento em estudos de caso. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 14, n. 3, p. 160-176, 2014.
- FREIRE, Paulo. Pedagogia do oprimido, Paz e Terra. **Rio de Janeiro**, v. 12, 1987.
- GANDIN, Luis Armando; APPLE, Michael W. Can education challenge neo-liberalism? The citizen school and the struggle for democracy in Porto Alegre, Brazil. **Social Justice**, v. 29, n. 4 (90, p. 26-40, 2002).
- GELINSKI, C. R. O. G.; SEIBEL, Erni José. Formulação de políticas públicas: questões metodológicas relevantes. **Revista de Ciências Humanas**, v. 42, n. 1, p. 227-240, 2008.
- IBGE, 2023. Serra Branca. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pb/serra-branca/panorama>> Acesso em: 12 de out. de 2023.
- LIMA, Jorcelyo Alencar; BRITO, Marisa De Sousa. Concepção da gestão social e da cidadania deliberativa na avaliação do controle social do conselho municipal de educação de Grajaú-MA. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. e41910613440-e41910613440, 2021.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MARTINS, Natham Ribeiro; THOMAZI, Áurea Regina Guimarães. Gestão social e desenvolvimento local: princípios, conceitos e possíveis relações com o Terceiro Setor [http://dx. doi. org/10.15601/1983-7631/rt.v7n12p15-22](http://dx.doi.org/10.15601/1983-7631/rt.v7n12p15-22). **Revista Tecer**, v. 7, n. 12, 2014.
- NATIVIDADE, E. A.; PEREIRA, J. R.; OLIVEIRA, V. A. R. **Gestão Social de políticas públicas de geração de trabalho e renda: uma reflexão por meio das ações da secretaria nacional de economia solidária**. Revista Administração Pública e Gestão Social, Viçosa, v.3, n.1, pp. 1-22, janeiro-março. 2011

NAHROWI, Moh; NURMAIDAH, Anik. Social Relations Management On School Development. **FALASIFA: Jurnal Studi Keislaman**, v. 14, n. 01, p. 62-69, 2023.

OLIVEIRA, Daniel José Silva. Gestão Social: Epistemologia para Além de Paradigmas. **Organizações & Sociedade**, v. 28, p. 582-606, 2021.

PERRUCHO FILHO, 2004. **Gestão Social e Políticas Públicas:**

A Agência de desenvolvimento social. Florianópolis 2004. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87539/210579.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RIJAL, Syamsu. The importance of community involvement in public management planning and decision-making processes. **Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)**, v. 1, n. 2, p. 84-92, 2023.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima et al. Controle social na saúde complementar em um município brasileiro do noroeste gaúcho: entre a gestão social e a gestão estratégica. **Interações (Campo Grande)**, v. 22, p. 421-437, 2021.

SCHOMMER, Paula C.; FRANÇA FILHO, GC de. Gestão social e aprendizagem em comunidades de prática: interações conceituais e possíveis decorrências em processos de formação. **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: UFC, p. 61-86, 2008.

SERRA BRANCA. **LEI MUNICIPAL Nº 886/2022, DE 14 DE SETEMBRO DE 2022.**

Dispõe sobre aprovação do Sistema Municipal de Ensino - SME, e dá outras providências. Serra Branca-PB: Governo Municipal, 2022. Disponível em: [https://www.serrabranca.pb.gov.br/uploads/Legisla%C3%A7%C3%A3o/2023/01/886-2022-di\\_spo-e-sobre-aprovacao-do-sistema-municipal-de-ensino-sme-e-da-outras-providencias.pdf](https://www.serrabranca.pb.gov.br/uploads/Legisla%C3%A7%C3%A3o/2023/01/886-2022-di_spo-e-sobre-aprovacao-do-sistema-municipal-de-ensino-sme-e-da-outras-providencias.pdf). Acesso em: 25 maio 2024.

SERRA BRANCA, 2023. **História**. Disponível em: <https://www.serrabranca.pb.gov.br/historia>. Acesso em: 18 de out. de 2023

SILVA, Schana Shirley et al. DESENVOLVIMENTO GLOBAL E SUSTENTABILIDADE: DESAFIOS E POSSIBILIDADES. **Anais do Simpósio Latino-Americano de Estudos de Desenvolvimento Regional**, v. 3, n. 1, 2023.

SILVA JÚNIOR, Jeová Torres et al. **Gestão social: práticas em debate, teorias em construção**. Fortaleza: UFC, 2008.

SILVEIRA, Thiago Sousa; CANÇADO, Airton Cardoso; PINHEIRO, Lauro Santos. A participação no Conselho Municipal de Saúde de Imperatriz-MA na perspectiva da gestão social e da cidadania deliberativa. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 45-60, 2014.

SOUSA, Estelita Antonino de. **Fatos históricos de Serra Branca**. 2008.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas**: uma revisão da literatura. *Sociologias*, p 20-45. Porto Alegre, ano 8, nº 16, 2006.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. **(Re)Visitando o conceito de gestão social**. In: SILVA Jr, J.; MÁSIH, R. et al. (Org.). *Gestão social: práticas em debate, teorias em construção*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2008.

TENÓRIO, Fernando Guilherme. *Gestão social: uma perspectiva conceitual*. **Revista de administração pública**, v. 32, n. 5, p. 7-23, 1998.

VASCONCELOS, Jocyane Coelho et al. *Infraestrutura escolar e investimentos públicos em Educação no Brasil: a importância para o desempenho educacional*. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 29, n. 113, p. 874-898, 2021.

USECHE, Ciro Alberto Palacio. *Rol del gerente educativo y su interacción comunitaria: una perspectiva sociocrítica*. **Revista Scientific**, v. 4, n. 11, p. 82-102, 2019.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4. ed. Editora Bookman. Porto Alegre, RS, Brasil. 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS MEMBROS DO CME

23/07/2024, 23:56

ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PB

# ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PB

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada “**ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PB**”, que está sendo desenvolvida por Maria Eduarda Rafael Viana, concluinte da graduação em Gestão Pública da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG/ CDSA). O objetivo desta pesquisa é Investigar a efetividade e influência da gestão social no setor educacional da administração municipal de Serra Branca, a partir de uma análise das políticas educacionais locais.

O preenchimento completo do questionário demanda um período entre 5 (cinco) e 10 (dez) minutos, podendo variar de acordo com o ritmo individual.

A coleta de dados deste estudo será realizada observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. É garantido o seu direito de recusar a participação, bem como de interrompê-la a qualquer momento, sem qualquer prejuízo a você.

Ao concordar em participar da pesquisa, você declara que está de acordo com este termo e que está ciente: a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do seu direito de deixar de participar do estudo, sem que isto traga qualquer prejuízo; b) da segurança de que não haverá divulgação de dados pessoais e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas. Considerando que a proposta foi apresentada e que as dúvidas foram sanadas, solicito o seu consentimento livre e espontâneo, expressando a sua participação neste estudo.

Em caso de dúvidas no preenchimento, entrar em contato pelo telefone/WhatsApp (83) 99894-1340 ou pelo e-mail [m.eduardarafa.viana@gmail.com](mailto:m.eduardarafa.viana@gmail.com). Desde já, grata pela colaboração.

\* Indica uma pergunta obrigatória

1. E-mail \*

2. Você concorda em participar dessa pesquisa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Concordo  
 Não concordo

---

### Perfil dos entrevistados

---

3. 1) Sexo \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Masculino  
 Feminino  
 Prefiro não  
informar

4. 2) Indique sua atribuição no Conselho Municipal da Educação: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Representante da Secretaria Municipal da Educação, Esportes e Cultura  
 Representante das Escolas Públicas Municipais  
 Representante da Secretaria de Ação Social  
 Representante do Conselho Tutelar  
 Representante dos Pais dos alunos(as)  
 Representante de Associações Comunitárias  
 Representante dos professores da Educação  
Básica  
 Representante da Associação de Pais e Mestres (APAE)  
 Representante dos funcionários técnico-administrativos das escolas públicas  
 Representante da Câmara Municipal  
 Representante das Entidades Sindicais de Trabalhadores



5. 3) Indique sua faixa etária: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- 18 a 24 anos  
 25 a 34 anos  
 35 a 44 anos  
 45 a 54 anos  
 55 anos ou  
mais

6. 4) Grau de escolaridade: \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental  
Completo  Ensino Médio  
Completo  Ensino Superior  
Incompleto  Ensino Superior  
Completo  Pós-graduação

---

### Breve definição de Gestão Social

---

A gestão social se refere a uma abordagem participativa, democrática e transparente na administração de políticas públicas e na prestação de serviços sociais.

Envolve a mobilização e a participação ativa dos diferentes atores sociais e reconhece a importância da participação e do diálogo na formulação e execução de políticas públicas.

7. 5) Você acredita que a comunidade, representada pelos membros do Conselho, participa efetivamente das decisões educacionais do Município?

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim  
 Não  
 Talvez  
 Não sei responder

23. U7/2024.23:56 ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PB

8. 6) Você acredita que o conselho de educação tem exercido o papel de mediador entre sociedade civil e o Poder Público na discussão, elaboração e implementação das políticas de educação?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não

Em

parte

9. 7) Com que frequência você participa das reuniões do conselho de educação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

sempre

Frequentemente

Às vezes

Raramente

Nunca

10. 8) Como membro do Conselho de educação, você considera que possui participação efetiva nas decisões do município sobre educação?

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não *Pular para a pergunta 12*

Às vezes *Pular para a pergunta 12*

Não sei responder *Pular para a pergunta 12*

[https://docs.google.com/forms/d/1g87pWLVcjF18\\_zRc1XbarZDSIYjFZyDOUI\\_NPgvm-q1w/ed](https://docs.google.com/forms/d/1g87pWLVcjF18_zRc1XbarZDSIYjFZyDOUI_NPgvm-q1w/ed)

11. 9) Descreva como é sua participação nas decisões públicas referentes às políticas educacionais do Município?

12. 10) Indique o quanto esses fatores estão presentes na gestão educacional do município:

*Me.fCo'apena uma ov lpc,r '1r, fia*

Extremamente Razoavelmente

Presente Pouco

Não está presente presente

Presente

presente

Representatividade e de todos os membros da sociedade civil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Processos de discussão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação da coletividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Diálogo da gestão pública com a comunidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Canais de comunicação com a população local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23/0712024, 23:56

ANÁLISE DA GESTÃO SOCIAL NAS POLÍTICAS EDUCACIONAIS DO MUNICÍPIO DE SERRA BRANCA-PS

13. 11) Em sua opinião, o que é necessário para se ter uma maior participação da sociedade nas decisões educacionais do Município:

*Marque todos que se aplicam.*

- Comunicação
- Liberdade de manifestação
- Transparência
- Diálogo
- Aproximação da comunidade local e gestão pública
- Acompanhamento das decisões
- Busca da comunidade por participação efetiva

14. 12) Exponha o que pode ser feito para que haja maior participação da comunidade local nas decisões sobre educação no município?

Muito obrigado por sua colaboração!

Ela foi de suma importância para a realização desta pesquisa.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

**Google** Formulários

[https://docs.google.com/forms/d/1g87pWLVcjF18\\_zRc1XbarZDSIYjFZyDOUI\\_NPgVM-q1w/ed](https://docs.google.com/forms/d/1g87pWLVcjF18_zRc1XbarZDSIYjFZyDOUI_NPgVM-q1w/ed)