

# GESTÃO MUNICIPAL EFICIENTE

Boas práticas em ação para a Educação



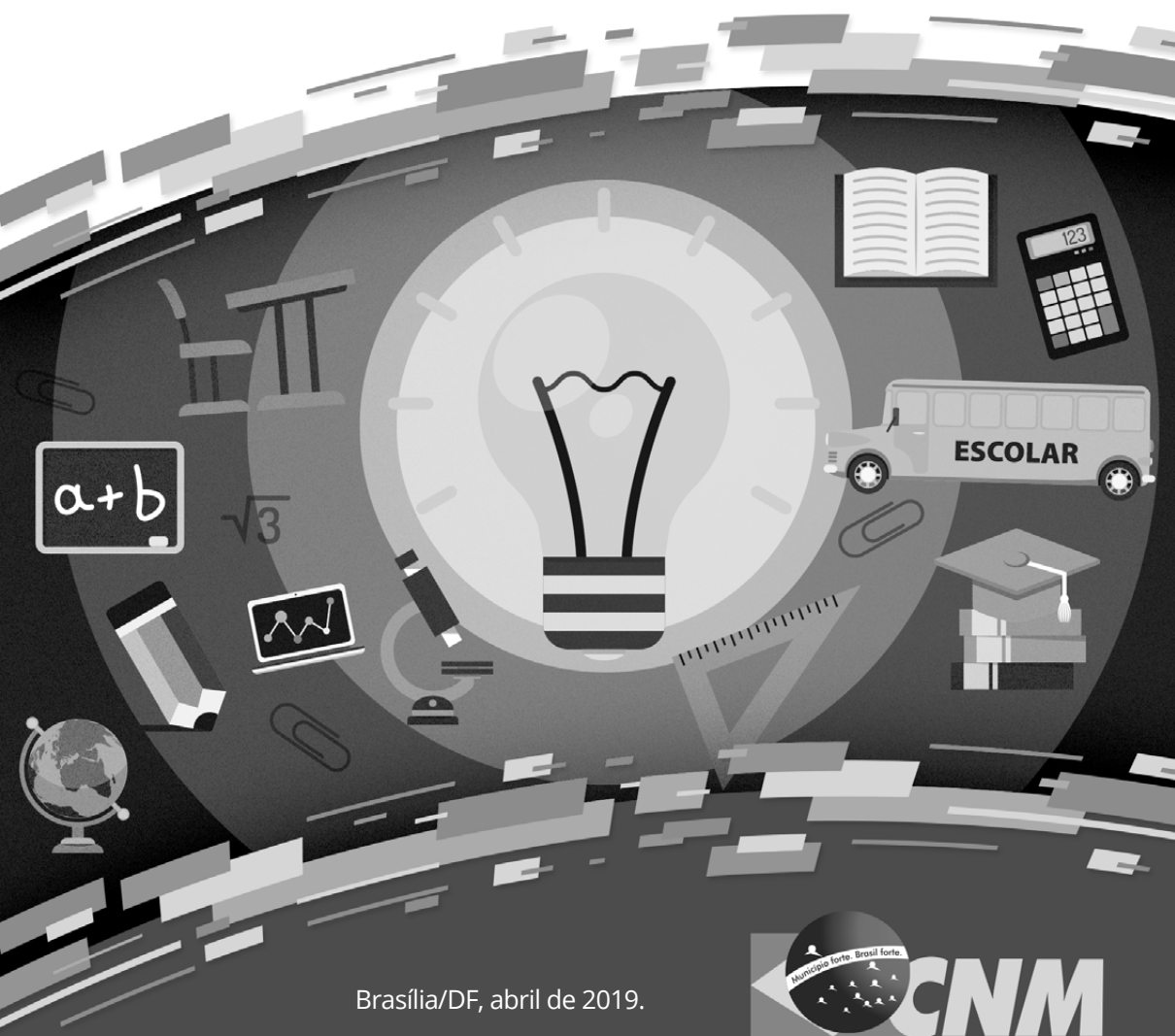
Núcleo de  
Desenvolvimento  
Social



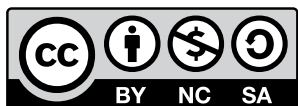


# GESTÃO MUNICIPAL EFICIENTE

Boas práticas em ação para a Educação



Brasília/DF, abril de 2019.



Qualquer parte desta publicação pode ser reproduzida, desde que citada a fonte. Todavia, a reprodução não autorizada para fins comerciais desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais, conforme Lei 9.610/1998.

As publicações da Confederação Nacional de Municípios – CNM podem ser acessadas, na íntegra, na biblioteca *on-line* do Portal CNM: [www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br).

**Autoras:**

Mônica Aparecida Serafim Cardoso  
Vívian Carolina do Carmo Santos

**Supervisão Técnica:**

Denilson Ferreira de Magalhães

**Diretoria-Executiva:**

Gustavo de Lima Cezário

**Revisão de textos:**

Keila Mariana de A. O. Pacheco

**Diagramação:**

Themaz Comunicação

**Ficha catalográfica:**

Confederação Nacional de Municípios – CNM. Gestão municipal eficiente: boas práticas em ação para educação – Brasília: CNM, 2019.

48 páginas.  
ISBN 978-85-8418-113-1

1. Educação. 2. Boas práticas: educação. 3. Gestão



# Diretoria CNM GESTÃO 2018-2021

## Conselho Diretor

---

<b>PRESIDENTE</b>	<b>Glademir Aroldi</b>
<b>1º VICE-PRESIDENTE</b>	<b>Julvan Rezende Araújo Lacerda</b>
<b>2º VICE-PRESIDENTE</b>	<b>Eures Ribeiro Pereira</b>
<b>3º VICE-PRESIDENTE</b>	<b>Jairo Soares Mariano</b>
<b>4º VICE-PRESIDENTE</b>	<b>Haroldo Naves Soares</b>
<b>1º SECRETÁRIO</b>	<b>Hudson Pereira de Brito</b>
<b>2º SECRETÁRIO</b>	<b>Eduardo Gonçalves Tabosa Júnior</b>
<b>1º TESOUREIRO</b>	<b>Jair Aguiar Souto</b>
<b>2º TESOUREIRO</b>	<b>João Gonçalves Júnior</b>

## Conselho Fiscal

---

<b>TITULAR</b>	<b>Jonas Moura de Araújo</b>
<b>TITULAR</b>	<b>Exedito José do Nascimento</b>
<b>TITULAR</b>	<b>Christiano Rogério Rego Cavalcante</b>
<b>SUPLENTE</b>	<b>Pedro Henrique Wanderley Machado</b>
<b>SUPLENTE</b>	<b>Marilete Vitorino de Siqueira</b>
<b>SUPLENTE</b>	<b>Cleomar Tema Carvalho Cunha</b>

## Representantes Regionais

---

<b>REGIÃO NORTE</b>	<b>Francisco Nelio Aguiar da Silva</b>
<b>REGIÃO NORTE</b>	<b>Wagne Costa Machado</b>
<b>REGIÃO SUL</b>	<b>Alcides Mantovani</b>
<b>REGIÃO SUDESTE</b>	<b>Daniela de Cássia Santos Brito</b>
<b>REGIÃO SUDESTE</b>	<b>Luciano Miranda Salgado</b>
<b>REGIÃO NORDESTE</b>	<b>Rosiana Lima Beltrão Siqueira</b>
<b>REGIÃO NORDESTE</b>	<b>Roberto Bandeira de Melo Barbosa</b>
<b>REGIÃO CENTRO-OESTE</b>	<b>Rafael Machado</b>
<b>REGIÃO CENTRO-OESTE</b>	<b>Pedro Arlei Caravina</b>



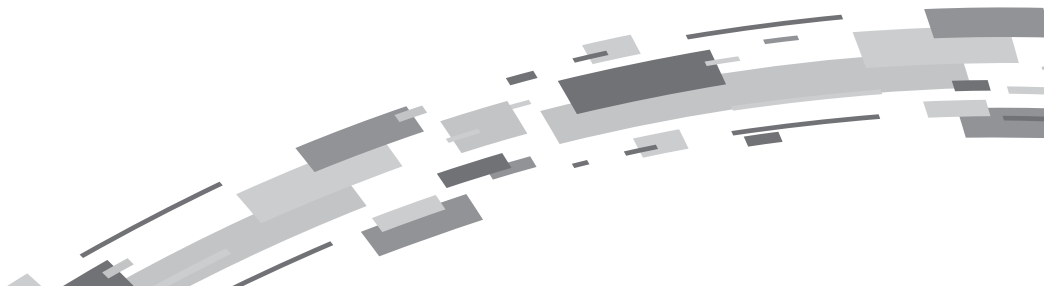
# Carta do Presidente

**Prezada (o) municipalista,**

Lidar com o financiamento da Educação tem sido um grande desafio para os gestores municipais, principalmente sob os efeitos resultantes da crise econômica enfrentada no Brasil. Frequentemente, o gestor se vê acuado com o orçamento disponibilizado diante da necessidade de tantas execuções urgentes e necessárias.

Cientes dessa dificuldade, a Confederação Nacional de Municípios (CNM) elaborou a cartilha de Boas Práticas que destaca ações observadas em alguns Municípios brasileiros, que encontraram saídas para a organização e mudanças significativas na educação de suas redes escolares.

A expectativa com esta publicação é de que os gestores possam se inspirar e ampliar o diálogo entre si, multiplicando as boas ideias e compartilhando as soluções encontradas para os desafios diários. Por fim, orientar os gestores municipais para o bom exercício de suas funções, o aperfeiçoamento das ações realizadas e o desenvolvimento de novas iniciativas.

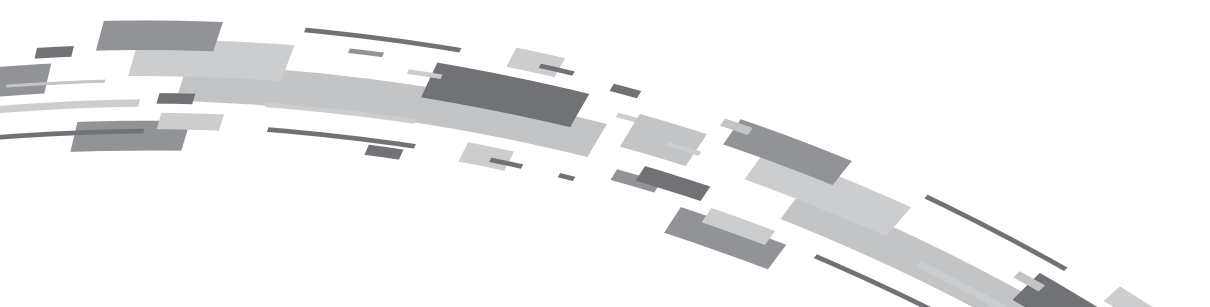


A presente cartilha apresenta, em uma linguagem objetiva, os pontos estratégicos para a realização de boas e econômicas práticas voltadas à melhoria da qualidade da educação, por meio de um planejamento eficaz.

Boa leitura e uma excelente gestão!



**Glademir Aroldi**  
Presidente da CNM



# Olá, municipalista!

A aplicação de políticas públicas municipais é o desafio da gestão municipal pública. Alguns gestores, porém, conseguem contornar as adversidades e descobrem métodos eficientes de desenvolver políticas. A publicação de uma cartilha sobre boas práticas vem no intuito de auxiliar gestores que podem enfrentar dificuldades semelhantes em seus Municípios, quer sejam de ideias, programas, abordagens ou processos que objetivem resultados positivos aos problemas cotidianos.

Num país com as dimensões geográficas, políticas, econômicas e sociais como o Brasil, os problemas são diversos, mas podem ter seus pares em cidades similares. O compartilhamento de soluções encontradas pode ser visto como estímulo à boa gestão das políticas públicas municipais e como ações responsáveis na resolução de problemas comuns.

Além disso, as soluções já encontradas, quando divulgadas, podem servir de inspirações a novas ideias e até mesmo contribuir para inovações que fortaleçam e potencializem as capacidades locais em que gestores municipais, por meio do compartilhamento de experiências e estratégias, sejam agentes incentivadores do crescimento e do fortalecimento do Município

A Confederação Nacional de Municípios (CNM), neste material, coloca-se como promotora e incentivadora de boas práticas da gestão municipal em Educação e, tendo em vista a realidade municipal, defende iniciativas que possam ser replicadas a fim de otimizar a prestação de serviços aos cidadãos. Assim como a boa prática envolve a participação dos setores da própria ad-

ministração pública, o compartilhamento dessas experiências tende a enriquecer as ações voltadas para a gestão na área da educação municipal.

Por fim, vale destacar a atuação da CNM em busca e defesa dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS). Trata-se de uma pauta que tem como objetivo elevar o desenvolvimento do mundo e melhorar a qualidade de vida de todas as pessoas. Por estarem mais próximos das populações, os governos locais são atores-chave para o alcance das metas e dos objetivos e, conseqüentemente, dessa agenda. A educação de qualidade é o Objetivo 4 e está em consonância com o Plano Nacional de Educação (PNE).

# 1. Organização e responsabilidade dos Municípios com a Educação Básica

A educação escolar compõe-se de dois grandes níveis – a educação básica e a educação superior – e, na Federação brasileira, cada nível de governo possui diferentes responsabilidades, inclusive com relação à oferta da educação escolar em suas diferentes etapas. A educação básica é formada por três etapas. A primeira delas é a educação infantil, destinada a crianças entre zero e cinco anos de idade, e que deve ser oferecida em creches e pré-escolas. A etapa seguinte é o ensino fundamental, com duração de nove anos letivos, que pode ser organizado em séries anuais ou ciclos. A última etapa da educação básica é o ensino médio, com duração mínima de três anos letivos.

Etapas de ensino da educação básica



Fonte: Imprensa CNM/Elaboração Marco Melo.



#### LEMBRE-SE

O atendimento em creches não é obrigatório. A obrigatoriedade da oferta educacional inicia-se aos quatro anos, na pré-escola.

Aos Municípios compete, prioritariamente, a oferta da educação infantil, em creches e pré-escolas, e do ensino fundamental, sendo que este último é de competência compartilhada por Estados e Municípios. Nesse caso, devem ser definidas formas de colaboração entre os Entes responsáveis para assegurar a oferta dessa etapa de ensino a todos na idade própria, sem que ocorra sobreposição ou duplicidade da oferta de serviços.

Pelo texto original da Constituição de 1988, apenas o ensino fundamental era obrigatório e gratuito. A partir da Emenda Constitucional 59/2009, a educação básica dos 4 aos 17 anos de idade passou a ser obrigatória e gratuita, o que deveria ser implementado progressivamente, até 2016, nos termos do Plano Nacional de Educação (PNE), com apoio técnico e financeiro da União.

Já o ensino médio é responsabilidade dos Estados e do Distrito Federal; portanto, não é competência das administrações municipais. Por ser o ensino obrigatório um direito público e subjetivo, pode ser exigido do poder público por meio de ação judicial, responsabilizando o chefe do Poder Executivo correspondente quando não for oferecido, ou por sua oferta irregular.



#### VOCÊ SABIA?

A partir de 2016, é dever do poder público oferecer educação básica obrigatória e gratuita dos 4 aos 17 anos, correspondendo à idade apropriada para a pré-escola, ensino fundamental e médio. O poder público deve assegurar, inclusive, a oferta gratuita do ensino fundamental e médio para todos os que a eles não tiveram acesso na idade própria, por meio da educa-

ção de jovens e adultos (EJA) e, na educação especial, àqueles que apresentam alguma deficiência.

Por isso, é importante que os gestores públicos discutam a distribuição proporcional de responsabilidades de acordo com a população a ser atendida e os recursos financeiros que cada governo dispõe para investir na manutenção e no desenvolvimento do ensino.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei 9.394/1996, em seu art. 75, § 2º, estabelece que a capacidade de atendimento de cada governo será definida pela razão entre os recursos de uso constitucionalmente obrigatório na manutenção e no desenvolvimento do ensino e o custo atual do aluno, relativo ao padrão mínimo de qualidade.

Conforme estabelece o art. 11 da LDB, o Município deve assumir tão somente suas áreas de atuação prioritária, que já representam alto investimento, e só poderá oferecer o ensino médio, de competência dos Estados, após plenamente atendidos a educação infantil e o ensino fundamental e com recursos acima dos percentuais mínimos vinculados pela Constituição Federal à manutenção e ao desenvolvimento do ensino.



**SAIBA  
MAIS**

Acesse a cartilha atualizada na Biblioteca CNM por meio do [link](http://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/FUNDEB%206A%20EDIÇÃO.pdf) [www.cnm.org.br/cms/biblioteca/FUNDEB%206A%20EDIÇÃO.pdf](http://www.cnm.org.br/cms/biblioteca/FUNDEB%206A%20EDIÇÃO.pdf).

# Gestão municipal: ideias em ação na educação

É notório e consensual que a área da educação tende a ser um dos pontos mais sensíveis na gestão municipal, e os desafios podem ser os mais diversos se as diversidades de Norte a Sul do país forem consideradas.

Legalmente, há previsão para os Municípios de autonomia legislativa, política, financeira, administrativa e organizativa. A Constituição Federal de 1988 apresenta um pacto federativo que contempla a definição das competências dos Entes federados, bem como suas responsabilidades, obrigações, direitos. Nessa perspectiva, executar a gestão pública de forma eficiente é exercer a autonomia conferida aos Municípios, e buscar o aprimoramento da gestão é o fortalecimento desse exercício.



Aos gestores municipais cabe a função de planejar as políticas públicas, selecionando e definindo elementos normativos, dirigir atos administrativos e delegar a equipe técnica às responsabilidades, coordenar os órgãos e dirimir esforços, controlar o cumprimento das normas, bem como garantir seu monitoramento e articular junto aos atores políticos, sejam públicos ou privados, em relação às questões institucionais.

A educação de qualidade é um dos serviços mais demandados pela comunidade e é o 4º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Na meta, busca-se assegurar educação inclusiva, equitativa e de qualidade, promovendo oportunidades de

aprendizagem ao longo da vida. As diretrizes dos ODS contemplam desde a educação pré-escolar até o ensino superior, e para alcançá-las é necessário dedicação em questões como a qualificação dos profissionais da área, melhoria nas instalações físicas das instituições, bem como o estímulo à diversidade cultural e ao desenvolvimento sustentável.

# 3. Boas práticas, o que são?

Os gestores municipais enfrentam rotineiramente dificuldades relacionadas ao financiamento da educação básica em razão de questões como a insuficiente participação da União no financiamento, a não atualização anual dos valores dos programas correspondentes às transferências obrigatórias, a descontinuidade e insuficiência dos valores dos programas correspondentes às transferências voluntárias, a defasagem de valores em relação ao custo real da educação infantil.

Alguns gestores, porém, conseguem ter bons desempenhos perante as adversidades e executar políticas públicas para a educação básica que atingem a comunidade de forma satisfatória e contribuem para a melhoria da qualidade da educação.



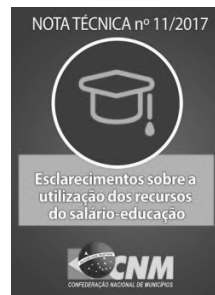
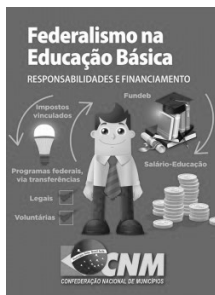
Boas práticas devem ser exaltadas e, quando possível, adaptadas e replicadas. E é pensando em contribuir com o diálogo entre os bons exemplos municipais na área da educação que surge esta Cartilha, a fim de sugerir ações e divulgar os bons exemplos que contornam as dificuldades orçamentárias, contábeis, técnicas, dentre outras.

Espera-se que, ao ler os seguintes textos, você gestor tome como inspiração as iniciativas bem executadas e as soluções encontradas por outros gestores em situações similares.



**ACESSE  
AGORA**

Saiba mais com as publicações da Área de Educação da CNM: Disponível no *site* para *download*:  
<https://www.cnm.org.br/areastecnicas/biblioteca/educacao>



# Práticas inspiradoras: iniciativas e resultados

Em um país continental, como é o Brasil, não faltam exemplos de experiências vividas pelos gestores municipais para ilustrar os desafios de executarem as políticas públicas na área da educação. Apesar das dificuldades, existem exemplos de superação, daqueles que contornaram questões como infraestrutura precária, dificuldades de acesso geográfico, formação insuficiente dos profissionais da educação, dentre outros.

Com os problemas postos, alguns prefeitos (as) desenvolveram mecanismos e pensaram em alternativas que auxiliassem no processo de gestão e facilitassem os procedimentos do Município como agente promotor de diversas ações.

Dentre as experiências apresentadas, a expectativa com a seguinte publicação é de que os gestores possam se inspirar, multiplicando práticas inspiradoras conforme os Municípios de Campina Grande/PB, Londrina/PR, Joinville/SC, Monteiro Lobato/SP, Paracatu/MG e São Bento do Una/PE.

## **Escola Integral Bilíngue – Campina Grande/PB**

Campina Grande é um Município brasileiro no Estado da Paraíba. Considerado um dos principais polos industriais da região Nordeste, bem como principal polo tecnológico da América Latina, segundo a revista americana *Newsweek*, foi fundado em 1º de dezembro de 1697, tendo sido elevado à categoria de cidade em 11 de outubro de 1864.



Campina Grande é um importante centro universitário, contando com vinte e uma universidades e faculdades, sendo três delas públicas. É também a cidade com proporcionalmente o maior número de doutores do Brasil, 1 para cada 590 habitantes, seis vezes a média nacional. Além de ensino superior, o Município é destaque também em centros de capacitação para o nível médio e técnico. Também possui o segundo maior PIB entre os Municípios paraibanos, representando 15,63% do total das riquezas produzidas na Paraíba.



A educação básica também tem pontos de destaque, como a iniciativa Escola Integral Bilíngue. A escolha da Escola Municipal Estudante Leonardo Vitorino para implementação da iniciativa se fundamentou nos excelentes resultados da proficiência em língua portuguesa e matemática (curva ascendente do

Ideb) e no seu funcionamento em tempo integral que permitiu a introdução da língua inglesa junto com um conjunto de atividades lúdicas: música, fanfarra, artes cênicas e capoeira no contraturno escolar. A Escola Municipal Estudante Leonardo Vitorino está situada no bairro do Pedregal, área de alta vulnerabilidade social.



O projeto-piloto do Sistema Bilíngue (ensino em português e inglês) foi implantado em Campina Grande numa Escola de Tempo Integral, em 2017. Desde a implantação, são atendidos os alunos da educação infantil ao 5º ano do ensino fundamental, com utilização de livro didático e materiais complementares desenvolvidos pelos professores de inglês. No turno matutino, as crianças estudam os conteúdos da base comum curricular (BCC), já no turno vespertino, as crianças são instruídas no inglês como segunda língua, acompanhados de outras atividades tais como: música, arte, literatura de cordel, capoeira, linguagem matemática, informática, meio ambiente, coral, banda fanfarra, entre outros.

Em 2018, foi implementado o Sistema Bilíngue em 4 escolas de tempo parcial, com acréscimo de 1 hora/aula diário. O resultado da iniciativa foi extremamente positivo e, para 2019, já há 2 escolas em tempo integral e 6 escolas em tempo parcial com o Sistema Bilíngue implantado.

O impacto é positivo com a participação de 100% dos alunos em todas as atividades propostas que envolvem o segundo idioma, tanto no conteúdo regular (currículo) quanto nas atividades diversificadas no contraturno. A proficiência e o fluxo (evasão zero) refletem diretamente nos resultados alcançados pela escola, tanto no crescimento das matrículas quanto nas avaliações locais e nacionais, influenciando de forma positiva nos avanços do Ideb.



Além da Secretaria Municipal de Educação, a unidade escolar conta com a parceria do Instituto Alpargatas e da própria comunidade escolar. Os recursos financeiros que dão suporte à iniciativa são oriundos do PDDE, Novo Mais Educação e Pnae, que compõem o financiamento das atividades do contraturno na escola. No tocante aos recursos humanos, específicos para o ensino da língua inglesa e recursos didático-pedagógicos, o Município custeia com recursos próprios.



A comunidade escolar, que participa ativamente na vida escolar dos alunos, avalia de forma positiva o envolvimento dos estudantes, a aprendizagem e a integração da língua inglesa no cotidiano escolar da pré-escola ao 5º dos anos iniciais; como também uma maior participação das famílias.



**SAIBA  
MAIS**

Para conhecer melhor a boa prática deste Município, acesse o *site* ou ligue: <https://campinagrande.pb.gov.br>  
– (83) 3310-6216.

## **Melhoria da aprendizagem e superação das escolas municipais de Joinville no Ideb – Joinville/SC**

Joinville é um Município localizado na região norte do Estado de Santa Catarina. Com 583.144 habitantes (conforme estimativa IBGE de 2018), é a maior cidade do Estado. Foi fundada em 9 de março de 1851 e fica a 180 km da capital do Estado, Florianópolis.

O projeto indicado pelo Município, que tem como atual prefeito Udo Dohler, está relacionado à melhoria da aprendizagem e superação das escolas municipais de Joinville no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (Ideb).

A atividade tem trabalho contínuo desde a implantação do Ideb, recebendo maior ênfase desde 2013. O secretário de educação, Roque Antônio Mattei, conta com apoio de Sônia Regina Victorino Fachini, da diretoria-executiva, e da equipe técnica formada por Deisemara Sebold e Caroline Michele Brunken.

O projeto tem como público beneficiário gestores de escolas, professores e alunos do 1º e 9º ano do ensino fundamental das unidades escolares da rede municipal de ensino de Joinville, visando à superação da cultura da reprovação e ao aumento no Ideb. A importância deste indicador fez constar a evolução das médias como uma das metas do Plano Municipal de Educação (meta 7), a exemplo do Plano Nacional de Educação (PNE).

Na área de gestão municipal, a equipe busca o trabalho contínuo e em rede das escolas municipais para a definição de metas a serem alcançadas, com foco na qualidade da educação, o envolvimento da equipe pedagógica e a comunidade escolar para o entendimento da importância de manter e evoluir nos índices de avaliação externos.

Há, ainda, instrumentos de meritocracia da evolução dos índices e notas por meio de premiações, como a entrega de certificados aos alunos com Honra ao Mérito (melhores notas e frequências) e Menção Honrosa (evolução de nota e comportamento), premiação às escolas que evoluíram no Ideb 2017, com a Noite de Premiação das Escolas Municipais no Ideb, destacando as melhores notas e as maiores evoluções.

O Município promove, ainda, evento para dar mais visibilidade a alunos, professores e escolas com premiação externa, como olimpíadas educacionais.



#### DICA CNM

Para o gestor escolar (diretor e auxiliar de direção), a dica é trabalhar a projeção dos bons resultados na relação entre professores e alunos. Para tanto, sugere-se:

- » motivar pessoas para criar oportunidades e condições para evolução no Ideb;
- » motivar a criar planos pessoais alinhados com projeto político pedagógico da unidade escolar e o Plano Municipal de Educação;
- » estabelecer metas em diversos prazos para acompanhar a evolução das notas e da aprendizagem;
- » realizar diagnóstico e fazer intervenção;
- » realizar treinamento e capacitação da equipe de liderança,
- » inspirar-se nos bons exemplos;

- » realizar e conduzir o compartilhamento de práticas e resultado de forma individual e coletiva;
- » divulgar resultados;
- » estimular e reconhecer progressos.

Considerando a área pedagógica, o gestor deve desenvolver ações para realizar diagnóstico do índice de aprovação de cada turma por disciplina. Durante o trimestre, com os professores, deve analisar o número de alunos por turma que estão com notas abaixo da média e diagnosticar os problemas de cada turma e alternativas de melhoria. Vale, ainda, avaliar o trabalho coletivo da escola e melhorar processos avaliativos.

### **Outras dicas pedagógicas**

- » Reforçar junto aos professores e alunos a importância do estudo e da recuperação paralela, de modo que o aluno venha a se apropriar de, no mínimo, 70% dos conteúdos propostos.
- » Após cada avaliação, mobilizar os professores sobre a importância da recuperação paralela. Melhorar o processo de aprendizagem com a oferta de mais oportunidades. Recuperar os estudantes defasados, evitando reprovações desnecessárias.
- » Sensibilizar os educandos e a família sobre a importância da realização dos exames e provas nacionais.
- » Organizar grupos de estudos no contraturno, nas turmas do programa Mais Educação e programa Educação Plena (período integral) com monitoramento da equipe pedagógica e colaboração dos alunos que se destacam nas disciplinas de Matemática e Língua Portuguesa.

Considerando problemas como o abandono escolar, deve-se buscar formas de melhorar a nota dos alunos, objetivando atingirem a média, e incentivar o estudo colaborativo por meio de

diversas atividades, com destaque para o ensino da robótica e aberturas de novos espaços educadores com vistas à inovação. É necessário cativar o estudante.

Além disso, vale ressaltar a importância de exaltar os bons desempenhos, valorando os estudantes que se destacarem em avaliações nacionais.

Para implementar a iniciativa, estão envolvidos diversos órgãos da estrutura administrativa municipal: Secretaria de Educação (equipes do ensino, tecnologia e infraestrutura), escolas municipais da rede de ensino de Joinville, famílias dos alunos envolvidos, Associação de Pais e Professores, Conselho Escolar e entidades parceiras.

Os recursos financeiros são os mesmos já usados para a educação municipal.



## Resultados observados

O envolvimento da equipe de gestores e técnico-pedagógica, alunos e comunidade escolar resultou na diminuição de reprovação, conseqüentemente a melhoria das notas e evolução das médias no Ideb.

Houve aumento no número de alunos e professores medalhistas em competições como Olimpíada Brasileira de Matemática nas Escola Públicas (Obmep), Olimpíada Brasileira de Astronomia e Astronáutica (Oba), Olimpíada Canguru de Matemática, Feira Catarinense de Matemática, Concurso de Redação da Defensoria Pública da União, entre outros.

### Distribuição de alunos medalhistas segundo a olimpíada. Joinville, 2015 – 2018

Evento	2015	2016	2017	2018
Obmep	42	43	52	58
Oba	42	47	81	211

Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Joinville.



Toda a ação mostrou-se eficaz com o aumento da média das escolas municipais no Ideb 2017 e evolução da média do Município.

O Município de Joinville possui a escola com melhor nota da região do Brasil e Santa Catarina – Escola Municipal Adolpho Bartsch, com 9,2 nos anos iniciais, e a escola com melhor nota nos anos finais em Santa Catarina – Escola Municipal Pastor Hans Müller, com 7,5.

## **Monitoramento e avaliação no processo de credenciamento de instituições de ensino de educação infantil – Joinville/SC**

O Município também tem bons exemplos para compartilhar na educação infantil. Desta vez, a equipe do secretário de educação, Roque Mattei, e de Sônia Fachini, da diretoria-executiva, é composta pelas coordenadoras técnicas Ester Mafra Pavesi e Vanessa Cristina Melo Randig.

A iniciativa, identificada como *“monitoramento e avaliação no processo de credenciamento de instituições de ensino de educação infantil junto ao Município de Joinville”*, tem como público beneficiário as instituições de ensino credenciadas ao Município e famílias de crianças de quatro meses a 5 anos, 11 meses e 29 dias, ou seja, público-alvo da Educação Infantil.

Implementada desde 2013, as instituições de ensino privado (com fins lucrativos e sem fins lucrativos) são credenciadas a partir de edital de chamamento público/credenciado. Os editais e as fontes de recursos são diferentes para a rede filantrópica e privada.

O Município de Joinville realiza credenciamento para oferta de vagas da educação infantil somente com instituições autorizadas com a finalidade de atender à demanda de vagas gratuitas não contempladas pelos centros de educação infantil mantidos pelo Município. Como forma de buscar a qualificação das vagas, foram intensificadas a **fiscalização** e a **orientação** junto

às instituições que oferecem este serviço. A seleção, a fiscalização e a orientação contínua são realizadas por **comissões** compostas por servidores públicos.

A continuidade das ações é parte da efetivação de políticas públicas, contando com uma equipe qualificada e comprometida com as metas dos planos educacionais. A ação mantém o **contato aberto** para as sugestões/demandas dos pais, profissionais das unidades escolares e demais segmentos da sociedade. Há também um canal de discussão permanente com o Conselho Municipal de Educação, Conselho Municipal dos Direitos da Criança e do Adolescente, Conselho Tutelar, Secretaria de Assistência Social, Defensoria Pública e Ministério Público do Estado de Santa Catarina.

Para implementar a iniciativa, são direcionados servidores que já constavam/constam na folha do Município. As instituições aprovadas têm os repasses financeiros efetuados pelo Município, conforme o número de atendimentos efetuados, segundo faixa etária e período de atendimento (integral/parcial), de acordo com os valores estipulados, no mês subsequente à prestação dos trabalhos, por meio de depósito em conta-corrente da instituição, por ela, formalmente indicada.

## Sistema Eletrônico de Cadastro de Educação Infantil – Joinville/ SC



O Município utiliza, ainda, o Sistema Eletrônico de Cadastro de Educação Infantil de Joinville que, desde 2013, funciona para melhorar o atendimento das famílias com crianças de quatro meses a 3 anos, 11 meses e 29 dias nas vagas na Educação – Creche. A coordenação técnica fica por conta de Vanessa Cristina Melo Randig e Rejane Losi.

O sistema foi desenvolvido, por meio do *software* Escola Via Net (EVN) usado pela Secretaria de Educação, um cadastro eletrônico no qual as famílias se inscrevem para vagas. A implementação da iniciativa possibilitou o estabelecimento de critérios de seleção, transparência, padronização de procedimentos, coleta de dados, dentre outros benefícios da sistematização.

### ***ENTENDA MELHOR***

A Secretaria de Educação garantiu a implantação da iniciativa, que foi elaborada e discutida com a Defensoria Pública de Santa Catarina, Conselho Tutelar, Conselho Municipal dos Direitos da criança e do Adolescente e Conselho Municipal de Educação.

Para tanto, foram direcionados servidores de carreira que trabalham no Setor de Estatística, ligado ao gabinete do secretário. O cadastro foi desenvolvido pela Secretaria de Educação juntamente com o sistema Escola Via Net (EVN) – *software* de gestão pedagógica e administrativa. Os recursos para implementação do sistema já estavam contemplados no valor de contrato de serviço.

Dentre os benefícios da iniciativa, destaca-se a efetivação de matrículas com critérios únicos e transparentes, havendo registro ou levantamento da demanda não atendida (manifesta), o que favorece a organização de capacidade e atendimento da rede. Além disso, o sistema evita as longas filas nas unidades escolares e que as famílias fiquem prejudicadas pela impossibilidade/dificuldade de comparecimento ao estabelecimento físico. Há, ainda, a facilitação da gestão das vagas em cada unidade, evitando, inclusive, a matrícula por critérios pessoais.



**SAIBA  
MAIS**

Para conhecer melhor as boas práticas deste Município, acesse o *site* ou ligue: <https://www.joinville.sc.gov.br> – (47) 3431-3233.

## **Central única de vagas em creches – Londrina/PR**

Londrina é um Município brasileiro localizado no norte e interior do Estado do Paraná, a 369 km da capital paranaense, Curitiba. Considerada uma cidade grande, tem uma população estimada de 506.701 habitantes (IBGE/2010) e é a quarta cidade mais populosa da região Sul do Brasil, ficando atrás de Curitiba, Porto Alegre (RS) e Joinville (SC).

Na gestão do Município estão o prefeito, Marcelo Belinati, e

a secretária de educação, Maria Tereza Paschoal de Moraes. Estão envolvidos na implementação dessa iniciativa a Secretaria Municipal de Educação e Secretaria de Planejamento/DTI (Departamento de Tecnologias e Informações).



Por meio de uma atitude simples e sem recursos financeiros, a Central Única de Vagas permitiu organizar o atendimento e consequentemente diminuir a espera por uma vaga na Educação Infantil e a quantidade de ações judiciais neste sentido, reduzindo de 600 ações em 2016 para 17 em 2017. Quando a iniciativa foi implementada, no início de 2017, havia uma expectativa de oito mil crianças na fila de espera. Já em 2018 esse número foi reduzido para aproximadamente 3.700 crianças, o que representa uma redução de 46%.

Antes da implantação da Central Única de Vagas, os pais procuravam por vagas diretamente nas unidades de creche. Realizavam este procedimento em diversas unidades, fato que culminava em uma caótica e irreal fila de espera, visto que a mesma criança era contabilizada tantas vezes quantas as creches em que havia cadastro de reserva de vaga. Esta prática geralmente implicava que as crianças ficassem na fila de es-

pera por longo período, em instituições que nem sempre eram viáveis para os responsáveis, principalmente pela distância.

As crianças de famílias que recebiam o Bolsa Família eram as que tinham a preferência de atendimento. Por meio de um trabalho conjunto com o Ministério Público e a Defensoria Pública do Estado do Paraná, pela Recomendação Conjunta 01/2017 pôde-se justificar os parâmetros norteadores de avaliação e encaminhamento de crianças de 0 a 3 anos para matrícula nas instituições públicas de Londrina.



Fonte: Secretaria Municipal de Educação de Londrina.  
Elaboração: Área Técnica de Educação CNM.

No **Agendamento**, o responsável pela criança entra em contato com a Central de Vagas, pessoalmente ou via telefone, para agendar um horário. É entregue uma relação de documentos ou solicitado à pessoa que entre no *site* da prefeitura para ter acesso a ela.

No **Cadastro e/ou atualização**, a pessoa deve comparecer no dia agendado, apresentar toda a documentação solicitada e um atendente realiza o preenchimento do cadastro no Sistema de Gestão de Informações (SGI), programa especificamente criado para o serviço.

Na **Entrevista individualizada**, há a coleta e o registro de dados referentes à documentação da criança, pais e/ou responsáveis, endereço residencial e telefones para contato. Num segundo momento, há registro dos indicativos de fragilidade socioeconômica; membros da família (pessoas que residem com a criança) e informações referentes ao trabalho e renda de cada um; condições habitacionais; informações sobre a situação familiar. Procura-se coletar o maior número de dados possíveis da pessoa entrevistada, a fim de conhecer a situação real em que a família se encontra. O atendente pode registrar dados como: quem estava acompanhando o entrevistado, seu comportamento durante a entrevista, se não foi apresentado algum documento ou, caso a pessoa entre em contato posteriormente com a CV, registra-se a data do contato e o motivo pelo qual esta procurou a CV. Há também o apontamento dos “riscos” a que a criança possivelmente esteja exposta. Esses indicativos são de suma importância para classificar as famílias em maior ou menor condição de vulnerabilidade e desproteção social.

Na **escolha das unidades de vagas** para encaminhamento imediato ou inserção em lista de espera, o responsável tem até 3 opções de livre escolha dentre as 77 unidades escolares de Londrina desde que atendam a idade da criança (0 a 3 anos). Também é possível consultar o mapeamento geral, através de arquivo interno. Nele é possível fazer o georreferenciamento com verificação das unidades escolares mais próximas da moradia ou local de trabalho dos membros da família.

No ***Encaminhamento ou inclusão em lista de espera***, caso a vaga esteja disponível no momento, a criança será encaminhada via SGI; caso contrário, ficará em lista de espera.

Londrina infelizmente não é um Município de exceção perante o grande número de procura de atendimento em centros de educação infantil e a insuficiente quantidade destes. Por isso, a seleção é feita pela identificação das vulnerabilidades e das potencialidades da família, bem como análise socioeconômica delas, sempre a partir de comprovação documental, visando assim a atender prioritariamente as famílias trabalhadoras e menos favorecidas com base nos princípios de equidade, imparcialidade, transparência e justiça social.

A Central Única de Vagas em creches de Londrina foi implantada com custo zero para os cofres municipais, com remanejamento e adequação do uso de recursos que já existiam a partir das Secretarias Municipais de Educação e de Assistência Social. O mobiliário, as máquinas e os equipamentos utilizados pela CV foram remanejados de outros setores da Secretaria de Educação, a fim de atender o novo serviço. Brinquedos foram adquiridos a partir de iniciativa dos servidores da CV para organizar o Espaço Kids disponibilizado às famílias durante o atendimento, com a função de assegurar a tranquilidade dos pais e/ou responsáveis e a distração do público infantil. Houve também reordenamento e remanejamento de recursos humanos, contando inclusive com apoio de outras secretarias, por meio da cessão de servidores que pudessem agregar mão de obra qualificada ao serviço sem o acréscimo de custos à folha de pagamento municipal.

A CV surgiu com o objetivo claro de melhoria na qualidade de atendimento a partir da redução da lista e do tempo de espera das famílias londrinenses por uma vaga em creche; agilidade

no fluxo de encaminhamento de crianças para as vagas disponíveis; eliminação da prática clientelista por meio de ações pautadas em critérios de vulnerabilidade e desproteção social para avaliação de cada família de maneira particularizada; encaminhamentos a partir dos pressupostos da igualdade, equidade, imparcialidade e justiça social; além da eliminação de ações judiciais no âmbito desta temática.

Assim, considerando a redução de mais de 60% nos índices de crianças na lista de espera por uma vaga em creche, redução de 94,4% no número de ações judiciais referentes ao tema contra o Município; atendimento pautado em critérios estabelecidos em parceria com o Ministério Público e a Defensoria Pública do Estado do Paraná; e a utilização de um sistema informatizado com facilidade de acesso, consulta e prestação de contas a qualquer Ente ou município, o princípio de lisura e transparência do trabalho realizado se torna incontestável. Ante o contexto apresentado, os objetivos propostos e resultados obtidos, compreende-se como notória a existência de impactos positivos advindos deste projeto para a administração pública, especialmente no que tange aos eixos de eficiência e transparência, assim como na promoção da cidadania.

Existe um impacto positivo, não mensurável quantitativamente, mas sim de âmbito qualitativo para a comunidade escolar. São eles:

A Central de Vagas para a **administração pública** possibilitou a sistematização de informações importantíssimas como o número de crianças em idade não obrigatória que estão fora de creches de maneira regionalizada, contribuindo assim com o planejamento da administração pública direta no que se refere a definir espaços para a construção de novas unidades escolares.

Para os **gestores** dos centros de educação infantil, a CV é uma facilitadora da triagem de famílias para atendimento neles, organização das listas de espera, agilidade no fluxo de encaminhamento de vagas.

Para as **famílias**, a CV significa a eliminação de prática clientelista através de ações pautadas em critérios de atendimento imediato e/ou inserção em lista de espera pautados em trabalho conjunto da Secretaria Municipal de Educação de Londrina com o Ministério Público do Estado do Paraná e Defensoria Pública do Estado do Paraná, pela Recomendação Conjunta 01/2017.



**SAIBA  
MAIS**

Para conhecer melhor a boa prática deste Município, acesse o *site* ou ligue: <http://www.londrina.pr.gov.br> – (43) 3372-4000

## Empreendedorismo na escola – Monteiro Lobato/SP

Fundado em 26 de abril de 1880, o montanhoso Município conta com 4.120 habitantes, de acordo com a estimativa do IBGE/2010, numa área estimada em 332,74 Km<sup>2</sup>.

Em Monteiro Lobato, a agropecuária se destaca, com predominância para as pequenas culturas e pecuária, notadamente a leiteira. Seu comércio é representado por bares, restaurantes, lojas de armarinhos, depósitos de material de construção, farmácia e mercadinhos localizados principalmente na região central da cidade.

O que vem ganhando força na cidade, porém, é o turismo, com a transformação, por particulares, de sítios e fazendas em opções para o turismo rural, sendo possível ao turista passar um

dia no campo e desfrutar das belezas e peculiaridades de cada local. Devendo também serem destacados o artesanato e as festas populares, grandes atrativos para o turista.

A onda empreendedora que toma os habitantes é incentivada desde cedo e o exemplo de boa prática do Município trata justamente deste assunto. Trata-se do “Empreendedorismo na Escola”, com a Feira do Jovem Empreendedor de Monteiro Lobato. A coordenação é da Secretaria de Educação de Monteiro Lobato com o apoio do Sebrae/SP, Unidade de São José dos Campos/SP.

Por meio do “Projeto Jovens Empreendedores Primeiros Passos”, a rede de ensino fundamental do Município de Monteiro Lobato realiza anualmente a “Feira do Jovem Empreendedor”, que em 2018 vivenciou sua terceira edição. A construção do evento tem como objetivo despertar nas crianças o espírito empreendedor por meio de atividades que ajudam a desenvolver atitudes que resultam na melhoria e nas soluções para problemas na comunidade em que vivem, tais como a formulação de produtos e negócios que gerem renda e sustentabilidade. A meta é que todos os alunos passem pelas 5 etapas que abrangem o segmento de ensino e que, ao final de 5 anos, sejam capazes de planejar, tomar decisões e realizar ações empreendedoras que serão úteis não só para futuros negócios, carreira profissional, como também para a vida pessoal.

A ação visa a trabalhar o empreendedorismo com crianças para possibilitar que no futuro elas tenham um comportamento empreendedor, um diferencial em diversas situações da vida adulta, em um mercado cada vez mais competitivo por empregos. Além de desenvolver o espírito empreendedor, a ação destaca a integração dos professores e equipe gestora da Secretaria de Educação, empenhados em um ensino de qualidade e que seja um diferencial na vida dos futuros empresários ou aplicados nas demais profissões.

Com o sucesso e bons resultados do projeto, a Prefeitura de Monteiro Lobato, que tem como prefeita Daniela de Cássia Santos Brito, pretende investir ainda mais no empreendedorismo na escola, como parte integrante do Programa Cidade Inteligente, Humana e Encantada (CIHE 2030). O objetivo maior é preparar os alunos e os professores para a criação da “Escola do Futuro”, uma das metas do programa e da gestão pública de Monteiro Lobato.

Para executar a iniciativa, os recursos financeiros já estão previstos no orçamento da Secretaria de Educação de Monteiro Lobato/SP, apresentados no planejamento de cada ano. Os recursos humanos para a realização são os professores da própria rede de ensino, que passam por capacitações a respeito do empreendedorismo e aplicação desta ferramenta no ambiente escolar.

Entre os principais resultados do projeto estão as mudanças de atitudes dos alunos na resolução dos problemas e situações diárias do ambiente escolar, que antes ficariam sem soluções. O envolvimento das famílias foi crescendo a cada ano e hoje há a participação maior durante a realização da “Feira do Jovem Empreendedor”, que já se tornou um dos eventos mais aguardados do ano. Alguns alunos relataram que, com o conhecimento adquirido nas aulas, fizeram alguns produtos e venderam para os vizinhos para ajudar na formatura do 5º ano. Além disso, os “negócios” apresentados durante o evento mostram que os pequenos empresários já entendem que a sustentabilidade é uma oportunidade, além de ser de extrema importância para as novas gerações. Os alunos desenvolvem desde venda de ervas aromáticas, temperos naturais, até mesmo brinquedos ecológicos reciclados.



**SAIBA  
MAIS**

Para conhecer melhor a boa prática deste Município, acesse o *site* ou ligue: <http://www.monteirolobato.sp.gov.br> – (12) 3979-9000.

## A escola vai ao quilombo – Paracatu/MG

O centro Histórico de Paracatu, no noroeste de Minas, foi tombado em 2010 como patrimônio cultural brasileiro. A cidade de Paracatu está localizada na divisa com o Estado de Goiás e a 200 km de Brasília e é um importante polo de mineração.

Na cidade que exala cultura, a boa prática representada diz respeito às comunidades quilombolas. Semestralmente, os alunos do ensino fundamental I e II, público e privado, de Paracatu são o público-alvo da iniciativa “A Escola vai ao Quilombo”, que envolve Secretaria de Cultura e Turismo, Secretaria de Educação, Fundação Casa de Cultura, Câmara Municipal e até a Universidade Federal de Uberlândia.



Paracatu é uma cidade histórica tombada pelo Iphan e reconhecida pela sua riqueza cultural tanto pelo patrimônio edificado como pelo patrimônio imaterial. Sua população é constituída na sua maioria por pardos e negros, segundo dados o IBGE, porém, poucos conhecem a sua história e suas origens. O Projeto consiste em fazer com que tanto alunos como professores possam voltar os olhares para os 5



quilombos que existem na cidade e que são reconhecidos e legitimados pela Fundação Palmares como potenciais turísticos e fontes de pesquisa das nossas raízes. Além disso, o projeto busca fomentar o sentimento de pertencimento, uma troca de experiências entre a comunidade e os alunos e a revitalização dos bens culturais dessas comunidades.

Os recursos financeiros são oriundos, na sua grande maioria, da dotação da Secretaria de Cultura e Turismo. O prefeito, Olavo Remígio Condé, conta também com auxílio advindo de empresas particulares e de outros colaboradores. Além destes, são direcionados à iniciativa funcionários das secretarias de Cultura e de Educação e da Fundação Casa de Cultura. O Município conta, ainda, com historiador, arquitetos, professores, condutores turísticos e voluntários.



Os impactos são evidenciados na vida dos alunos de maneira muito prática, uma vez que rapidamente foi possível perceber a reprodução das histórias por meio de redações, fotografias, desenhos, do tetro e da dança. Na vida dos pais e familiares, os gestores percebem o aprendizado quando há apoio aos filhos, que são incentivados a participarem dos eventos propostos pela escola. Na comunidade como um todo, esse impacto gera movimentação do comércio e a mobilização da comunidade para assistir às apresentações, sejam nos bairros ou no Núcleo Histórico.



Para conhecer melhor a boa prática deste Município, acesse o *site* ou ligue: <http://paracatu.mg.gov.br> – (38) 3679-0905.

## **Programa Estou Presente, Professor – São Bento do Una/PE**

A 206 km da capital pernambucana, São Bento do Una conta com uma área de 712,9 km<sup>2</sup> e tem aproximadamente 58 mil habitantes, conforme último censo do IBGE. O nome da cidade teve origem na invocação que os moradores faziam ao santo, para se livrarem das cobras durante a desbravação da fazenda na formação da cidade.

Premiado como Município Inovador, a prefeita Débora Luzinete de Almeida Severo se orgulha em levar a experiência de sua gestão a eventos nacionais e internacionais. Com o programa “Estou Presente, Professor”, o foco é identificar os estudantes com baixa frequência e/ou evadidos do ambiente escolar da rede municipal de ensino.

Entre 2005 e 2011, houve parceria com o Ministério Público de Pernambuco e apoio do Conselho Tutelar para que o Município tivesse experiência para elaborar o formato atual do programa. O Programa Estou Presente Professor, implementado a partir de 1º de janeiro de 2012, é uma nova versão, aprimorada, do Projeto VOLTEI. Essa nova versão veio agregar novos elementos para melhoria da prática já trabalhada no Município desde o ano de 2005. Os elementos agregados foram: ampliação das parcerias entre escolas, Ministério Público e Conselho Tutelar, agregando as demais Secretarias Municipais, ONGs e Igrejas numa transversalidade e integração que envolve as demais áreas setoriais do governo, bem como sociedade civil e poderes constituídos.

O programa estabelece parceria com as Secretarias Municipais de Educação, Saúde, Trabalho e Assistência Social, Cultura e Esporte, bem como o Conselho de Direito da Criança e do Adolescente, no intuito de direcionar as famílias dos estudantes, a fim de que elas sejam atendidas em suas especificidades e tenham sanadas as causas da infrequência e/ou abandono escolar.

O monitoramento é feito por meio de uma frequência específica e diária. Nas escolas de porte médio e grande, do espaço urbano e rural, esse monitoramento fica sob a responsabilidade da equipe gestora. Quando necessário, essa equipe recorre à coordenação. Nas unidades escolares de pequeno porte localizadas no espaço rural, todo final de mês o professor entrega essa frequência na Secretaria de Educação, para que a Coordenação do

Programa averigüe. Detectada a infrequência, a coordenadora Anilda Pereira de Andrade Soares se dirige às escolas para uma visita às famílias, buscando saber o motivo das faltas e ao mesmo tempo a solução para elas, fazendo os devidos encaminhamentos a qualquer dos parceiros que possa colaborar. Não obtendo sucesso no seu intuito, e quando há falta de compromisso da família ou desmotivação do estudante, o caso é encaminhado ao Conselho Tutelar, que, por sua vez, diligencia no sentido de resolver a situação posta. Caso o problema persista, a situação é encaminhada ao Ministério Público para providências.

A cada final de ano, a coordenação do programa levanta todas as informações referentes ao número de estudantes evadidos do ambiente escolar na rede municipal, contabiliza e divulga os resultados em reunião com as equipes gestora e técnica da Secretaria de Educação. A avaliação tem comprovado a eficácia do projeto e a eficiência da metodologia empregada pelos excelentes resultados obtidos no que diz respeito à redução do percentual de alunos evadidos. Eficácia que, também, se comprova na elevação dos índices de aprovação e, conseqüentemente, de redução da reprovação. A efetividade desta ação se comprova por meio dos excelentes resultados obtidos: a redução do abandono escolar, que em 2004 atingiu um índice 17,8% e em 2016 decresceu para 0,8%; relevantes, também, para a redução da reprovação escolar, contabilizada, em 2008, em 16%, e que atinge 9,7% em 2016.

A iniciativa tem facilitado a comunicação entre as secretarias municipais para o atendimento aos estudantes e suas famílias, o que é feito por meio de formulários de encaminhamentos a elas. Logo que realizada a avaliação anual, os resultados são divulgados para todas as escolas e parceiros do programa; as escolas, por sua vez, divulgam os resultados nas reuniões de pais que acontecem no ambiente escolar. A divulgação também se dá através das redes sociais, rádio, *site*, revista institucional de

publicação anual, a fim de que toda população tome conhecimento dos resultados alcançados.

A sociedade se faz representar por meio dos conselhos, das ONGs e igrejas. A Coordenação do Programa realiza nas comunidades escolares reuniões com a finalidade de tornar o programa conhecido e ressaltar a importância da frequência regular dos estudantes às suas unidades de ensino e sobre o compromisso de cada pai ou responsável de garantir a frequência assídua à escola, colaborando no processo de aprendizagem dos estudantes.

O custo para implementação do programa é baixo, tendo em vista que o material a ser utilizado é apenas, papel, canetas, pastas, computador e impressora – itens já disponíveis no ambiente de trabalho da Secretaria de Educação. O mesmo acontece com os recursos humanos, as pessoas que auxiliam no acompanhamento da frequência escolar são os professores e os coordenadores escolares, além de uma coordenação geral. O acompanhamento e a visitação às famílias são realizados em conjunto com a equipe de monitoramento pedagógico e administrativo, não gerando custos adicionais.

De forma geral, o encaminhamento para solução das dificuldades encontradas que ocasionam a infrequência ou evasão também não gera custos, porque é direcionado para os parceiros. Por exemplo, em casos de doenças ou necessidades similares, o estudante é encaminhado para as Secretarias de Saúde e/ou Assistência Social, que tomam as providências de acordo com as necessidades.



**SAIBA  
MAIS**

Para conhecer melhor a boa prática deste Município, acesse o *site* ou ligue: <https://www.saobentodouna.pe.gov.br> – (81) 3735-1770 / 3735-1330.

# Considerações da CNM sobre boas práticas

Para a Confederação Nacional de Municípios (CNM), o planejamento e as boas práticas de gestão da educação nos Municípios de Campina Grande/PB, Londrina/PR, Joinville/SC, Monteiro Lobato/SP, Paracatu/MG e São Bento do Una/PE apresentam grandes resultados dentro da gestão pública municipal brasileira entre tantas outras que estão escondidas.

As experiências aqui relatadas demonstram coerência com a realidade municipal que, de forma significativa, proporciona aos gestores municipais brasileiros possíveis meios de inovar a gestão da educação básica pública do país.

Além disso, comprovam os obstáculos e os fatores que dificultam a realização de iniciativas inovadoras. É possível destacar que, apesar da má distribuição dos recursos, com vontade política é possível haver o incentivo de iniciativas que proporcionem práticas que mudem a realidade do seu Município.

Com isso, a entidade espera contribuir para a interlocução entre iniciativas inovadoras dos Municípios no aprimoramento da Educação e coloca-se à disposição para conhecer e integrar tantas outras país afora. Boas práticas ressaltam Municípios e gestores inovadores.

# Referências

ABREU, Mariza et al. *Fundeb: o que os Municípios precisam saber*. 4<sup>a</sup> ed. Brasília, DF: CNM, 1996.

\_\_\_\_\_. *Subfinanciamento da educação e da saúde*. Brasília, DF: CNM 2016.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

\_\_\_\_\_. Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm)>. Acesso em: 12 dez. 2018.

## **Sites:**

[http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1251&Itemid=4](http://www.londrina.pr.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=1251&Itemid=4). Acesso em: 7 jan. 2019.

<http://www.monteirolobato.sp.gov.br>. Acesso em: 7 jan. 2019.

<http://paracatu.mg.gov.br> - . Acesso em: 7 jan. 2019.

<https://www.saobentodouna.pe.gov.br/v1/index.php/conheca-sao-bento-do-una/historia> - Acesso em: 7 jan. 2019.





/Portal**CNM**



@Portal**CNM**



/TVPortal**CNM**



/Portal**CNM**



/Portal**CNM**



app.**CNM**.org.br



[www.cnm.org.br](http://www.cnm.org.br)

