

**GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL, POLÍTICAS PÚBLICAS, PRÁTICAS INOVADORAS E FINANCIAMENTO INTELIGENTE: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA NA BETT NORDESTE**

**MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT, PUBLIC POLICIES, INNOVATIVE PRACTICES, AND SMART FINANCING: AN EXPERIENCE REPORT FROM BETT NORTHEAST**

**GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL, POLÍTICAS PÚBLICAS, PRÁCTICAS INNOVADORAS Y FINANCIACIÓN INTELIGENTE: UN INFORME DE EXPERIENCIAS DE BETT NORTHEAST**



10.56238/sevened2026.015-029

**Ana Cristina de Castro**

Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Literatura e Práticas Sociais  
Instituição: Secretaria de Estado de Educação do Distrito Federal (SEEDF)  
E-mail: anacristinacastro3@gmail.com

**Isabel Cristina Pereira Dantas de Almeida**

Doutoranda em Educação  
Instituição: Universidade Católica de Brasília (UCB)  
E-mail: belnutricao@gmail.com

---

**RESUMO**

A gestão pública municipal assume papel estratégico na implementação e execução das políticas públicas educacionais de forma inovadora e com financiamento inteligente. Diante dos desafios contemporâneos como restrições orçamentárias, demandas sociais crescentes e necessidade de transparência, torna-se imprescindível adotar nas prefeituras e secretarias municipais de educação, práticas inovadoras e modelos de financiamento inteligente como um caminho possível para garantir uma educação pública de qualidade. Este artigo discute e apresenta as principais dimensões da gestão pública educacional, enfatizando a importância de políticas públicas bem planejadas e por meio de projetos pedagógicos eficazes, garante a ampliação e oferta da Escola em Tempo Integral, da Educação de Jovens e Adultos e da Educação Especial e Inclusiva nas redes municipais de ensino público.

**Palavras-chave:** Gestão Pública Municipal. Políticas Públicas Educacionais. Práticas Inovadoras. Financiamento Inteligente.

**ABSTRACT**

Municipal public management plays a strategic role in the implementation and execution of educational public policies in an innovative way and with intelligent financing. Faced with contemporary challenges such as budgetary constraints, growing social demands, and the need for transparency, it becomes essential for municipalities and municipal education departments to adopt innovative practices and intelligent financing models as a possible path to guarantee quality public education. This article discusses and presents the main dimensions of educational public management,

emphasizing the importance of well-planned public policies and, through effective pedagogical projects, ensuring the expansion and provision of Full-Time Schooling, Youth and Adult Education, and Special and Inclusive Education in municipal public education networks.

**Keywords:** Municipal Public Management. Educational Public Policies. Innovative Practices. Intelligent Financing.

### **RESUMEN**

La gestión pública municipal desempeña un papel estratégico en la implementación y ejecución de políticas educativas públicas de manera innovadora y con financiamiento inteligente. Ante los desafíos actuales, como las restricciones presupuestarias, las crecientes demandas sociales y la necesidad de transparencia, resulta esencial que los municipios y sus departamentos adopten prácticas innovadoras y modelos de financiamiento inteligentes para garantizar una educación pública de calidad. Este artículo analiza y presenta las principales dimensiones de la gestión pública educativa, haciendo hincapié en la importancia de políticas públicas bien planificadas y, mediante proyectos pedagógicos eficaces, asegurar la expansión y provisión de la escolarización a tiempo completo, la educación de jóvenes y adultos, y la educación especial e inclusiva en las redes de educación pública municipal.

**Palabras clave:** Gestión Pública Municipal. Políticas Educativas Públicas. Prácticas Innovadoras. Financiamiento Inteligente.

## 1 INTRODUÇÃO

No cenário brasileiro, pensar na implementação e execução das políticas públicas na gestão da educação básica tornou-se um dos principais desafios aos prefeitos e aos secretários de educação dos estados e municípios junto aos órgãos federativos. É válido ressaltar que a execução das políticas públicas educacionais depende da participação das organizações da sociedade civil, nas discussões e tomadas de decisões, com foco no cumprimento das metas previstas no Plano Nacional de Educação – PNE (2014-2024) e, conseqüentemente, no Plano Municipal de Educação – PME (2014-2024).

Nesse sentido, a gestão pública municipal representa o nível mais próximo do cidadão e, portanto, o espaço no qual as políticas públicas se tornam mais concretas e efetivas. Nos últimos anos, os municípios brasileiros têm enfrentado desafios significativos relacionados à eficiência administrativa, à sustentabilidade fiscal, bem como à necessidade de modernizar seus processos de gestão pública. Diante desse contexto, a inovação e o financiamento inteligente emergem como estratégias fundamentais a fim de potencializar os resultados das políticas públicas locais.

No âmbito da gestão pública educacional, muitos são os desafios para prefeitos, secretários de educação, gestores escolares e comunidade escolar a fim de melhorar e garantir uma educação pública de qualidade, por meio da implementação das políticas públicas nos espaços escolares, principalmente, em período pós-pandemia, dentre as quais podemos citar: (1) a escola em tempo integral; (2) Educação de Jovens e Adultos integrada à educação profissional; (3) assegurar e garantir o sucesso dos processos de ensino-aprendizagem, aumentando os indicadores de aprendizagem com foco no IDEB; (4) aumentar as matrículas na rede pública de ensino, com foco nos estudantes com necessidades especiais que vivem em regiões vulnerabilidade social e econômica; (5) ampliar a oferta da Educação Infantil nos estados e municípios; (6) aumentar a arrecadação recursos para a educação no município, por meio da implementação de projetos pedagógicos e do censo escolar.

Essas temáticas desafiadoras e de grande relevância para a gestão pública municipal no âmbito brasileiro foram apresentadas pelos autores como uma prática inovadora no maior evento de educação do Brasil a “JORNADA BETT NORDESTE<sup>1</sup>” que aconteceu na cidade de Recife-PE, entre os dias 27 e 28 de agosto de 2025, no auditório Educação Pública, para cerca de sessenta participantes entre prefeitos, secretários de educação, professores e pesquisadores que participaram de um amplo debate sobre “*Gestão pública municipal: políticas públicas, práticas inovadoras com financiamento inteligente*”.

Vale ressaltar que a organização de uma rede de ensino consiste na forma como a gestão municipal planeja e executa a oferta escolar na educação básica. Nesse sentido, implementar e

---

<sup>1</sup> A Bett Brasil é gratuita e aberta a todos os profissionais e agentes da comunidade educacional. O evento tem como objetivo reunir soluções, conteúdos e experiências que impulsionam a inovação no ensino oferecendo oportunidades de atualização, *networking* e conexão com os principais *players* do setor educacional para as comunidades de Educação e Tecnologia da América Latina.

executar as políticas públicas educacionais partindo de práticas inovadoras com financiamento inteligente é um caminho possível para qualidade da educação pública. Além disso, o espaço escolar é o centro da rede de ensino, por isso deve promover ações e estratégias com foco na aprendizagem dos estudantes, por meio da Educação em Tempo Integral, da superação do analfabetismo para qualificação da Educação de Jovens e Adultos (EJA), bem como acompanhar os indicadores das avaliações na rede municipal de ensino, por meio do Programa +IDEB<sup>2</sup> nas escolas. Estas temáticas foram tratadas no painel trazendo *insights* de Leomir Araújo, especialista que esteve diretamente na gestão do FUNDEB, e também teve a participação da ex-Secretária Municipal de Educação de Timon-MA, Dra. Ana Cristina de Castro, contando sobre projetos em rede e a experiência de utilização dos recursos de forma inteligente e eficiente. A discussão teve ênfase em como planejar, monitorar indicadores e políticas públicas educacionais de forma sustentável, garantindo qualidade e permanência dos estudantes.

## 2 POLÍTICAS PÚBLICAS MUNICIPAIS: PLANEJAMENTO E PARTICIPAÇÃO LOCAL

Recentemente, o processo de democratização política no Brasil perpassou uma notável capacidade de mobilização de diversos setores da sociedade civil que há anos reivindicavam seu direito de participação política mais efetiva. Além disso, as instituições da democracia representativa, atores filiados a correntes ideológicas diferenciadas demandavam pela adoção de espaços mais compartilhados quanto à deliberação das decisões sobre políticas públicas entre a sociedade civil e o poder público, em defesa de um modelo democrático com mais eficiência e inovação na gestão pública (Rocha, 2011).

Do ponto de vista político e governamental, a execução das políticas públicas depende do papel do Estado e da sua relação com os interesses das classes sociais. Nesse sentido, saber conduzir as políticas econômicas e sociais, a fim de identificar a atribuição de maiores investimentos em setores sociais ou prioridades de ordem econômica, visa atuar na formulação, regulação ou ampliação da política pública. Nesse viés, é preciso avaliar o caráter e as tendências da ação estatal e os reais interesses sobre o benefício de suas ações e decisões visando o planejamento e a participação local na tomada de decisões (Boschetti, 2009).

Em se tratando da implementação e execução políticas públicas municipais, é preciso entender que elas são instrumentos fundamentais para o desenvolvimento social e econômico das comunidades locais. Por isso, o sucesso depende de três pilares, a saber: o planejamento participativo, o modelo de gestão por resultados e a necessidade de um processo avaliativo contínuo de participação social, conselhos municipais, audiências públicas e plataformas digitais a fim de ampliar o diálogo, a

---

<sup>2</sup> Maiores informações sobre o Programa +IDEB nas escolas em Timon-MA, veja na reportagem da TV Globo, disponível em: <https://globoplay.globo.com/v/13653110/>

transparência entre governo e sociedade, e promovendo mais legitimidade e eficiência nas ações públicas.

É nesse contexto que apresentaremos as práticas inovadoras na gestão pública municipal em Timon-MA, tendo como objetivo principal a implementação das políticas públicas educacionais de Educação Integral e a Escola em Tempo Integral, da EJA integrada à Educação Profissional, do acompanhamento das aprendizagens dos estudantes para melhorar o IDEB das escolas, da regulação e melhorias do atendimento educacional aos estudantes com necessidades especiais (AEE), como caminho possível para aumentar a captação de recursos por meio do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB) em prol da melhoria da educação na rede municipal de ensino.

É importante ressaltar que a nova Lei do FUNDEB n.º 14.113, de 25 de dezembro de 2020 propôs algumas mudanças em relação aos investimentos voltados, exclusivamente, à educação infantil, reforçando o controle social e um incremento considerável no aporte de recursos da União. Sendo assim, estes investimentos são realizados de acordo com o número de estudantes da Educação Básica, baseados nos dados do Censo Escolar do ano anterior. Para que sejam acompanhadas e fiscalizadas as ações da distribuição de recursos, foram criados conselhos em nível federal, estadual e municipal (Castro *et. al.*, 2022).

### 3 PRÁTICAS INOVADORAS NA GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Diante do exposto, apresentaremos as práticas inovadoras na gestão pública aplicada à rede municipal de ensino do município de Timon-MA. Entendemos que a inovação na administração municipal não se restringe tão somente ao uso de tecnologias, mas sim, envolve também novos saberes e fazeres nas formas de gestão pública e de relacionamento com a população e comunidade local.

Grafico 1: Dados do Censo Escolar SEMED-TIMON (2025.1)



Fonte: Autores.

No Gráfico 1, apresentamos o cadastramento dos estudantes no censo escolar 2025, que demonstra um aumento significativo da política pública de educação em tempo integral que, no ano de 2024, contava 3.819 estudantes matriculados na escola em tempo integral. Em, 2025, o total de 14.796 estudantes foram cadastrados no censo escolar, o que corroborou para a ampliação da política pública de educação em tempo integral, tendo como foco atingir a meta 6 do Plano Nacional de Educação (PNE) na rede municipal de ensino.

Imagem 1 - Escola Municipal José Sarney – Timon-MA (2025.1)



Fonte: Autores.

Gráfico 2: Dados do Censo Escolar SEMED-TIMON (2025.1)



Fonte: Autores.

No Gráfico 2, identificamos o problema do analfabetismo na comunidade local. Conforme o último dado IBGE/TIMON de 2022, há no município cerca de 15 mil analfabetos. Dessa forma, foram realizadas buscas ativas junto à comunidade local, com oferta de matrículas novas para a modalidade da Educação de Jovens e Adultos (EJA) que em 2024 havia somente 767 estudantes matriculados na EJA. Já em 2025, ampliou-se a oferta na rede municipal de ensino e foram matriculados, de acordo com o censo escolar de 2025, 2.094 novos estudantes para o 1º segmento da EJA – etapa de

alfabetização, principalmente nas comunidades rurais e quilombolas, possibilitando maior acesso à educação pública.

Imagem 2 - Escola Sant'Ana – povoado na área rural de Timon-MA (2025.1)



Fonte: Autores.

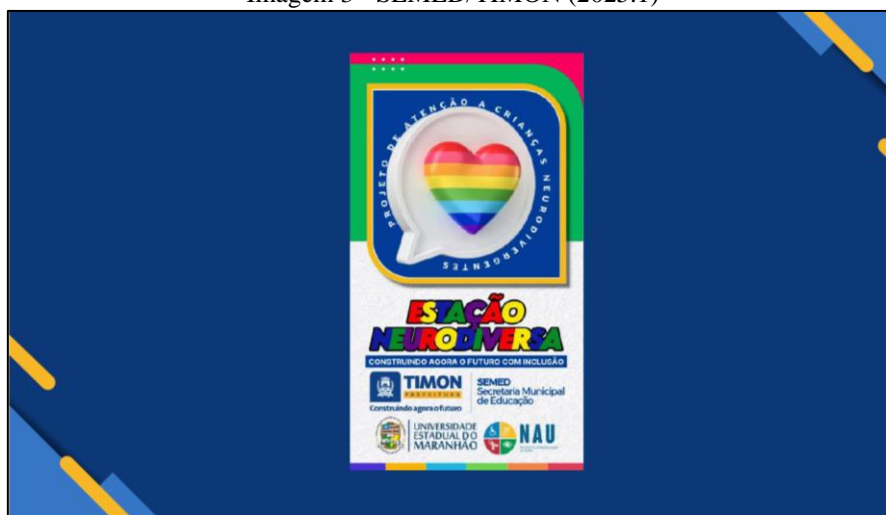
Gráfico 3: Dados do Censo Escolar SEMED-TIMON (2025.1)



Fonte: Autores.

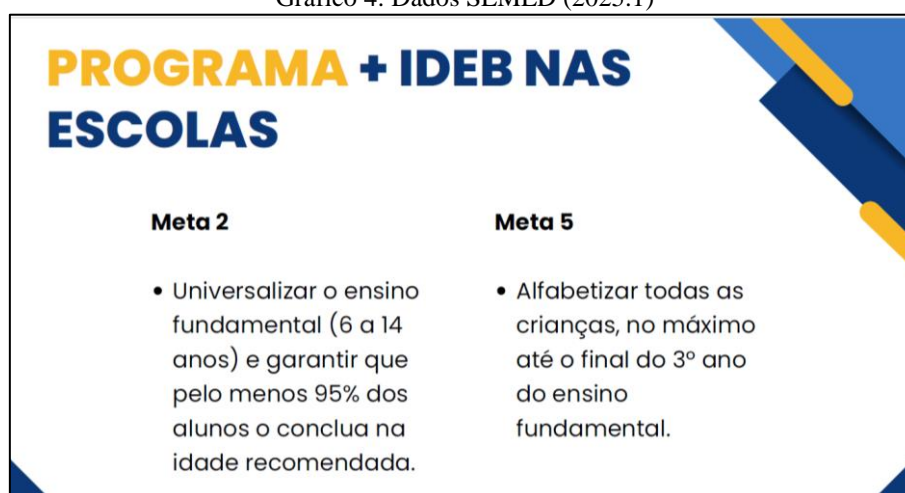
O Gráfico 3, demonstra decréscimo de matrículas na Educação Especial que, em 2024, apenas 652 estudantes foram matriculados na rede municipal de ensino, conforme censo escolar. Em 2025, esse número caiu para 615 estudantes matriculados. A maior questão foi a forma de oferta do atendimento educacional especializado para os estudantes com necessidades especiais. Em busca de resolver a situação de matrículas e de aprendizagens dos estudantes, foi realizada uma parceria com a Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), em parceria com a Prefeitura de Timon e a Secretaria Municipal de Educação, em que se elaborou um projeto intitulado “*Estação Neurodiversa*” que será aplicado durante o ano letivo de 2026, garantindo assim, maior equidade de atendimento e de aprendizagem para os estudantes com necessidades especiais (AEE).

Imagem 3 - SEMED/TIMON (2025.1)



Fonte: Autores.

Gráfico 4: Dados SEMED (2025.1)

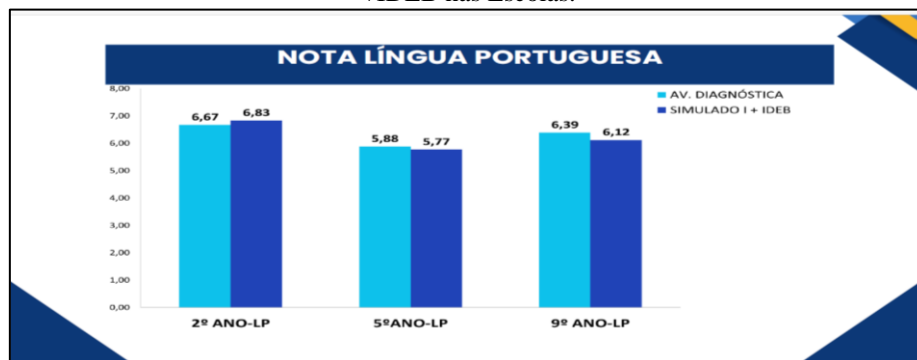


Fonte: Autores.

No Gráfico 4, a fim de atingir a Meta 2 e a Meta 5 do Plano Nacional de Educação (PNE), a Prefeitura Municipal de Timon-MA, por meio da Secretaria Municipal de Educação (SEMED) lançou o desafio com o Programa +IDEB nas escolas. Essa proposta teve por objetivo incentivar às escolas públicas municipais a trabalharem práticas pedagógicas inovadoras, bem como metodologias ativas que possibilitassem aprendizagens significativas dos estudantes do Ensino Fundamental I (2º e 5º ano) e do Ensino Fundamental II (9º ano), direcionada aos componentes curriculares de Língua Portuguesa e Matemática, para alcançar os melhores indicadores de avaliação definidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) para o ano de 2025.

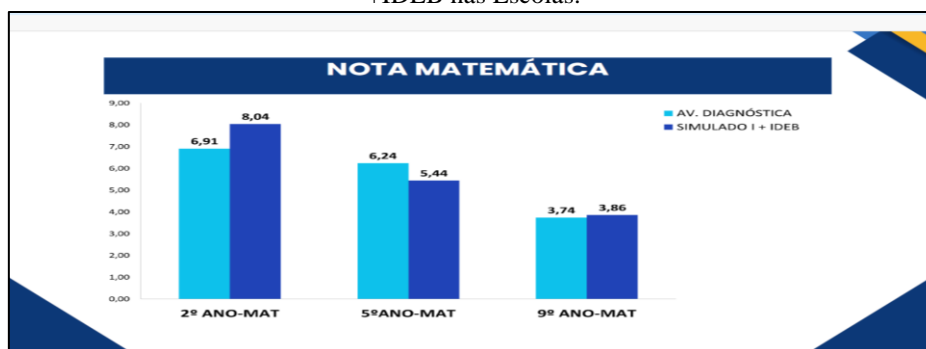
Com foco na aprendizagem e no futuro dos estudantes, a prefeitura municipal premiará as escolas públicas que baterem a meta de avaliação no IDEB 2025. Nessa direção, será investido o valor de R\$ 5 milhões que serão divididos entre as escolas premiadas. Como também, os estudantes que atingirem a maior nota no IDEB por escola, serão premiados com *tablets*, a partir do segundo semestre de 2026.

Imagem 4 - SEMED – Timon (2025.1) – acompanhamento das aprendizagens dos estudantes por meio do programa +IDEB nas Escolas.



Fonte: Autores.

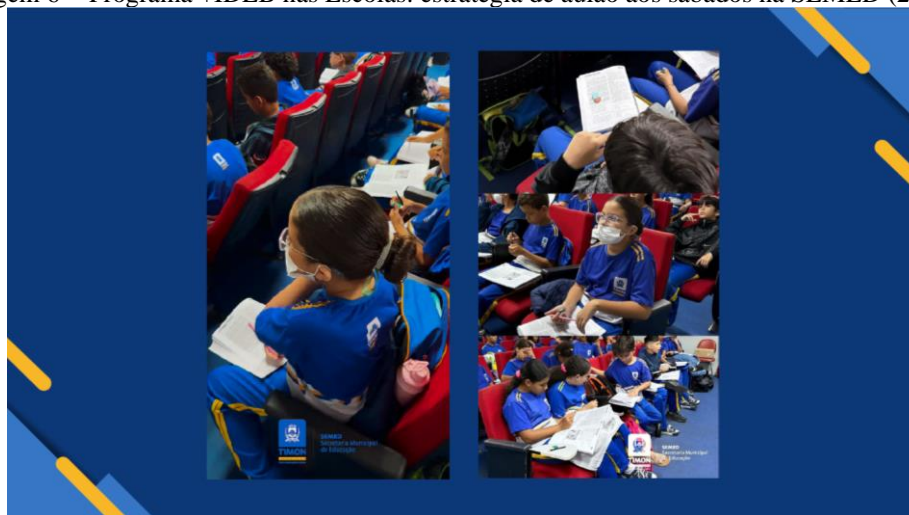
Imagem 5 - SEMED – Timon (2025.1) – acompanhamento das aprendizagens dos estudantes por meio do programa +IDEB nas Escolas.



Fonte: Autores.

O Programa +IDEB nas escolas contemplou o acompanhamento pedagógico junto aos coordenadores da SEMED com 84 turmas das séries-foco (1º, 5º e 9º ano) do Ensino Fundamental I e II. Foi realizado um assessoramento pedagógico com gestores, coordenadores e professores de forma personalizada, a fim de trabalhar as dificuldades de aprendizagens dos estudantes, por meio de formação continuada para docentes. Os estudantes participaram de um simulado mensal. Posteriormente, gestores escolares e equipe pedagógica da SEMED se reuniam para apresentação dos resultados das avaliações. Outra ação importante foram os aulões aos sábados promovidos entre a SEMED e as escolas, garantindo assim um fortalecimento das ações pedagógicas no processo de ensino-aprendizagem dos estudantes, com finalidade de promover aprendizagens significativas nos componentes curriculares de Língua Portuguesa e de Matemática.

Imagem 6 - Programa +IDEB nas Escolas: estratégia de aulão aos sábados na SEMED (2025.1)



Fonte: Autores.

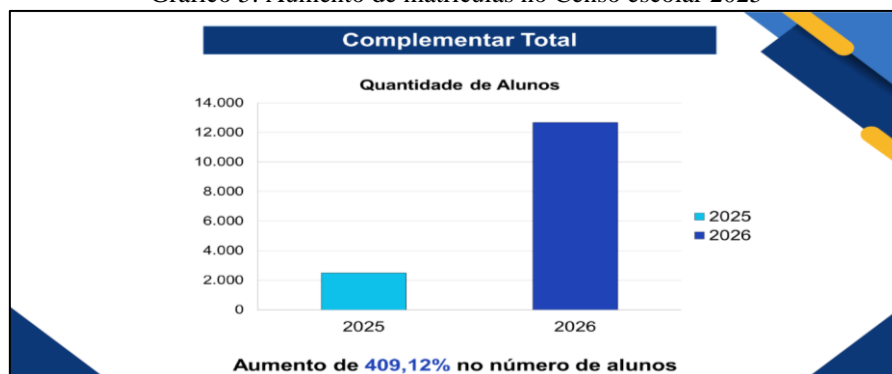
#### **4 FINANCIAMENTO INTELIGENTE: CENSO ESCOLAR E A EVOLUÇÃO DOS RECURSOS**

O financiamento inteligente consiste em adotar estratégias financeiras que maximizem os resultados sem comprometer a responsabilidade fiscal. Nesse sentido, envolve o uso criativo de instrumentos como Parcerias Público-Privadas (PPPs), buscando a captação de recursos externos, os fundos municipais temáticos com foco na gestão eficiente da arrecadação tributária local. É importante ressaltar que a sustentabilidade financeira também depende de uma cultura de planejamento orçamentário de longo prazo.

Nesse sentido, é necessário entender as ações do governo a partir do financiamento da educação básica pública, o qual permite abrir frentes de análises e possibilidades a fim de reduzir as discrepâncias em relação às capacidades municipais para investir o mínimo necessário à promoção de políticas públicas educacionais efetivas. Nessa direção, analisar o comportamento do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação – FUNDEB, maior fonte de financiamento da educação básica pública, é um caminho possível para compreender como a parcela mais significativa desse investimento pode suprir demandas locais e regionais (Almeida, 2023).

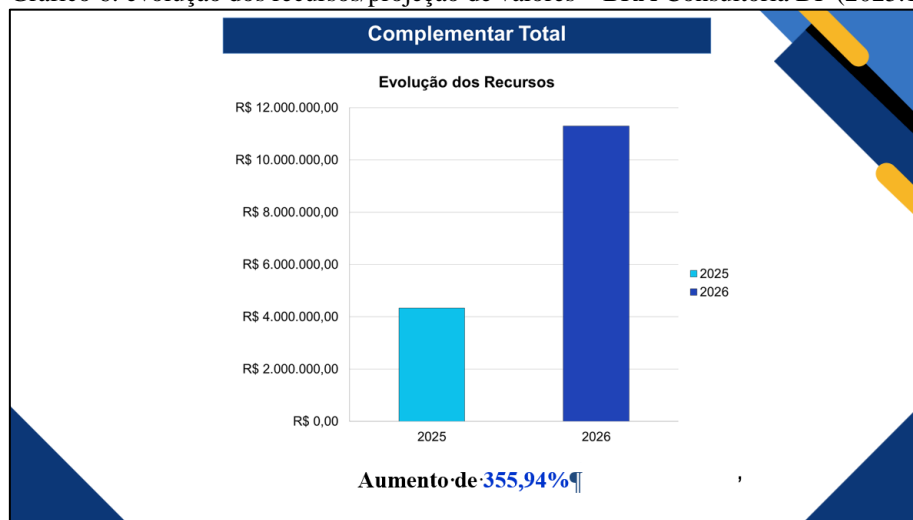
Sendo assim, nos gráficos abaixo, apresentamos os resultados da evolução de recursos quanto a aplicabilidade de estratégias de financiamento inteligente visando à captação de recursos e, por consequência, a melhoria da educação pública por meio da implementação e execução das políticas públicas educacionais na rede municipal de ensino de Timon-MA.

Gráfico 5: Aumento de matrículas no Censo escolar 2025



Fonte: Autores.

Gráfico 6: evolução dos recursos/projeção de valores – BRA Consultoria DF (2025.1)



Fonte: Autores.

## 5 CONCLUSÃO

A gestão pública municipal eficiente e inovadora representa uma condição essencial para o desenvolvimento local sustentável. Nesse sentido, saber implementar e executar as políticas públicas que quando bem planejadas, combinadas com as práticas inovadoras e de financiamento inteligente, fortalecem a autonomia municipal e ampliam a capacidade de resposta às demandas sociais. Nessa direção, cabe aos gestores públicos promoverem uma administração que uma planejamento, inovação e responsabilidade fiscal.

Em se tratando das políticas públicas, é preciso entender que são ações e atividades desenvolvidas pelo Estado tendo como objetivo alcançar as parcelas da população mais suscetíveis ou expostas aos riscos sociais. Além disso, as políticas públicas, quando implementadas, podem minimizar os níveis de desigualdade e de pobreza, logo, aumentando a inclusão social quando se melhora os indices de saúde, educação, dentre outros direitos sociais (Gutierrez, 2019).

Quanto ao financiamento público destinado à Educação, provém do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb) e consiste num importante instrumento contábil composto por 27 fundos destinados às unidades da

federação, um para cada estado brasileiro e o Distrito Federal. Nesse sentido, a sua composição engloba recursos provenientes de impostos municipais e estaduais como ICMS, IPVA e FPE, além de complementações da União (Ferreira, 2023).

É importante ressaltar a objetividade de criação do Fundo de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB), com base na Lei n.º 14.113, a qual determinou uma distribuição equitativa de recursos para a educação básica em todo o país e, considerando as implicações futuras de oportunizar melhorias na qualidade do ensino, visa reduzir as disparidades regionais, a fim de impulsionar a valorização dos profissionais da educação, destinando assim, a redistribuição de recursos entre as redes estaduais/distritais e municipais de ensino (Almeida; Castro, 2025).

A autora ainda reitera que as inconsistências ocorridas na execução dos padrões de distribuição de recursos e na complementação de verbas para escolas situadas em regiões menos favorecidas se estabeleceram a partir dos seguintes indicadores: (i) Valor Anual por Aluno (VAAF) – destinou-se a garantia da complementação de recursos para os fundos que não atingiram o valor mínimo por aluno ano estabelecido; (ii) Valor Anual Total por Aluno (VAAT) – aplicado aos estados e municípios que não alcançaram o mínimo estabelecido ao observar todas as receitas provenientes da educação; (iii) Valor Aluno Ano Resultado (VAAR) – consiste num indicador preexistente no Fundeb e continua a ser utilizado para avaliar o desempenho do papel crucial dos investimentos em educação, a fim de orientar de forma mais justa e equânime, a distribuição das complementações financeiras dos estados e municípios brasileiros (Ibidem).

Por fim, educação pública de qualidade consiste num direito de todos e deve ser assegurada pelo Estado independente da condição econômica, raça, moradia ou qualquer outro marcador social. Logo, delinear e garantir um modelo de gestão pública municipal que esteja comprometida com a implementação de políticas públicas, práticas inovadoras e de financiamento inteligente dialogados com prefeituras e secretarias municipais de educação, a fim de traçar papéis estratégicos entre prefeitos e secretários de educação, bem como garantir que as ações de gestão pública de forma responsável e transparente aos órgãos de controle. Além disso, estabelecer relações claras e objetivas entre os prefeitos, as comunidades locais e os órgãos estaduais e federais são caminhos possíveis para garantir eficácia na gestão pública e mais aprendizagens aos estudantes, visando melhorias na qualidade de ensino nas escolas públicas de todo país.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Isabel Cristina Pereira Dantas de. **Financiamento da educação básica pública e o novo FUNDEB**: um estudo de caso sobre a capacidade de investimento dos Municípios do Consórcio Intermunicipal de Educação e Ensino no Paraná, Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas). Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília-DF, 2023.

ALMEIDA, Isabel Cristina Pereira Dantas de; CASTRO, Ana Cristina. Educação integral e a escola em tempo integral: um estudo de caso sobre a implementação e a execução das políticas públicas educacionais no município de Raposa-MA. *In*: XI CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO – CONEDU, 2025, Campina Grande. **Anais XI Congresso Nacional de Educação**, Campina Grande, Paraíba: Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), Realize Editora, 2025. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/135867>. Acesso em: 20 dez. 2025.

BRASIL. Plano Nacional de Educação (2014-2024). **Lei nº. 13.005, de 25 de junho de 2014**. Aprova o Plano Nacional de Educação – PNE e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2014. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2014/lei-13005-25-junho-2014-778970-publicacaooriginal-144468-pl.html>. Acesso em: 20 fev. 2022.

BOSCHETTI, Ivanete. Avaliação de políticas, programas e projetos sociais. *In*: CFESS/ABEPSS (Org.). **Serviço Social: direitos sociais e competências profissionais**. Brasília: CFESS/ ABEPSS, 2009. Disponível em: <https://cressrn.org.br/files/arquivos/V6W3K9PDvT66jNs6Ne91.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2022.

CASTRO, A. C.; NASCIMENTO, I. C. P. D. Educação, pandemia e financiamento público para educação. *Revista Projeção, Direito e Sociedade*, Brasília, v. 13, p. 24-33, 2022.

FERREIRA, F. **VAAF, VAAT E VAAR**: como funciona a complementação do Fundeb?. *Proesc*, 2023. Disponível em: <https://www.proesc.com/blog/vaaf-vaat-vaar/>. Acesso em: 2 jan 2025.

GUTIERREZ, Carlos Enrique Carrasco. **Introdução à avaliação de impacto e retorno econômico de programa sociais**. 1. ed., Curitiba: Appris, 2019. 167 p. (Ensino de ciências).

ROCHA, Carlos Vasconcelos. Gestão Pública Municipal e participação democrática no Brasil. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 19, n. 38, p. 171-185, fev. 2011.