

## PORTARIA 05/2022

Regulamenta o processo de indicação de Diretor e Vice-diretor de Escola Municipal de Ensino Fundamental, e Diretor de Centro de Educação Infantil pela Comunidade Escolar.

O SECRETÁRIO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO E ESPORTES, no uso de suas atribuições que lhe confere e considerando as disposições do Plano Decenal Municipal de Educação 2015-2025, e da Lei Municipal nº 5.174 de 20 de junho de 2017.

**RESOLVE:**

### CAPÍTULO I DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

**Art. 1º** - O processo de indicação aos cargos de Diretor e Vice-diretor de Escola Municipal de Ensino Fundamental, e Diretor de Centro de Educação Infantil, pela comunidade escolar, constará de 04 (quatro) etapas, todas de caráter obrigatório, a saber:

**I – Primeira Etapa:** Entrega dos Módulos de Estudo em Gestão Escolar, pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes;

**II – Segunda Etapa:** Exame de Certificação de Gestão Escolar Municipal;

**III – Terceira Etapa:** Entrega do Projeto de Gestão e apresentação à comunidade;

**IV – Quarta Etapa:** Indicação através de processo de votação pela comunidade escolar.

**Art. 2º** - As Etapas I, II e III acontecerão em datas fixadas pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes, conforme Anexo II. A Etapa IV, que consiste no processo de votação pela comunidade escolar, acontecerá no dia 03 de dezembro de 2022 (sábado).

**Art. 3º** - As nomeações e exonerações dos servidores nos referidos cargos são de competência do Prefeito Municipal, sendo formalizados por ato próprio.

**Art. 4º** - Os cargos de Diretor e Vice-diretor, na estrutura administrativa municipal, são de recrutamento limitado e provimento em comissão e os seus ocupantes devem pertencer ao quadro do magistério da Secretaria Municipal de Educação e Esportes, e não poderão ocupar outros cargos na Administração Pública Direta e Indireta.



**Art. 5º** - As jornadas de trabalho referentes ao cargo de Diretor e Vice-diretor são de 40 (quarenta) horas semanais, em regime de dedicação exclusiva.

**Art. 6º** - A relação das Escolas Municipais e Centros de Educação Infantil participantes do processo constarão no Anexo I.

## **CAPÍTULO II DAS INSCRIÇÕES**

**Art. 7º** - As inscrições dos candidatos serão processadas de acordo com o cronograma do Anexo II desta Portaria, mediante preenchimento de formulário próprio, apresentação dos documentos pessoais e comprovação do pleno atendimento às condições e critérios estabelecidos pela Lei nº 5.174 de 20 de junho de 2017.

**Parágrafo Único** – A escolaridade mínima exigida para participação nesse processo é de Nível Superior (Licenciatura Curta ou Plena). As inscrições que não cumprirem essa exigência serão indeferidas.

## **CAPÍTULO III DAS ETAPAS DO PROCESSO**

**Art. 8º** - O processo de indicação aos cargos de Diretor e Vice-diretor será composto de 04 (quatro) etapas, sendo a primeira, segunda e terceira etapas eliminatórias e a quarta etapa, classificatória.

### **PRIMEIRA ETAPA**

**Art. 9º** - A Primeira Etapa consiste na entrega dos Módulos para Estudo em Gestão Escolar, referente ao desempenho das funções relativas à gestão escolar, que serão realizados individualmente pelos inscritos.

**Parágrafo único** - Será considerado apto a dar continuidade ao processo, o candidato que confirmar o recebimento dos Módulos de Estudo na data estipulada conforme Anexo II, não sendo aceito nenhum tipo de justificativa para recebimento dos mesmos em outra data.

### **SEGUNDA ETAPA**

**Art. 10º** - A Segunda Etapa consiste em Exame de Certificação de Gestor Escolar Municipal.

**Parágrafo 1º** - O instrumento de exame da Segunda Etapa constará de uma avaliação com questões objetivas que versarão sobre conhecimentos específicos da área educacional e de gestão escolar, conteúdos tratados nos Módulos de Estudo em Gestão Escolar da primeira etapa do processo, além das referências bibliográficas constantes no Anexo III.



**Parágrafo 2º** - Será considerado apto a dar continuidade ao processo, o candidato que obtiver o mínimo de 60% (sessenta por cento) de aproveitamento no Exame de Certificação de Gestor Escolar Municipal.

### **TERCEIRA ETAPA**

**Art. 11** - A Terceira Etapa consiste na elaboração, protocolo e apresentação de um Projeto de Gestão. Nesta Etapa o candidato deve escolher a Unidade Educacional para a qual vai se candidatar, independente de fazer parte ou não do quadro de funcionários desta unidade. Nas Unidades que possuem o cargo de Vice-diretor o Projeto de Gestão deve ser apresentado pela "chapa" completa (Diretor e Vice-diretor).

**Parágrafo 1º** - O Projeto deverá ser apresentado à comunidade escolar no período previsto no cronograma do Anexo II. Os candidatos que não cumprirem o disposto nesta etapa estarão, automaticamente, eliminados do processo.

### **QUARTA ETAPA**

**Art. 12** - A Quarta Etapa consiste na indicação pela comunidade escolar, do Diretor e Vice-diretor de Escola Municipal de Ensino Fundamental, e Diretor de Centro de Educação Infantil em cada Unidade Educacional, através de processo de votação secreta.

**Parágrafo 1º** - Para efeitos deste processo, a "Comunidade Escolar" será composta por duas categorias: "Profissionais da Unidade Educacional" e "Comunidade atendida pela Unidade Educacional".

**Parágrafo 2º** - O processo de votação, referente à Quarta Etapa, será gerenciado por uma Comissão Organizadora instituída em cada Unidade Escolar e supervisionado pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes.

**Parágrafo 3º** - A Quarta Etapa constará das seguintes fases:

- I - Votação Secreta;
- II - Apuração dos votos;
- III - Proclamação dos Resultados;
- IV - Indicação dos vencedores para Nomeação.

## **CAPÍTULO IV DAS COMISSÕES ORGANIZADORAS**

**Art. 13** - A Comissão Organizadora da Quarta Etapa do processo será composta por 03 (três) membros, sendo 01 (um) presidente, servidor do quadro administrativo, nomeado pelo Secretário Municipal de Educação e Esportes, e 02 (dois) secretários, 01 (um) da categoria "Profissionais da Unidade Escolar", e 01 (um) da categoria "Comunidade atendida pela Unidade Escolar", observando-se os seguintes critérios:

- I - Categoria "Profissionais da Unidade Educacional": 01 (um) servidor da secretaria da Unidade ou 01 (um) servidor em situação de Readaptação



- Profissional, Bibliotecário ou Auxiliar de Biblioteca e, em último caso, um professor que não estiver participando do processo como candidato.
- II – Categoria “Comunidade atendida pela Unidade Educacional”: 01 (um) representante das famílias.
- III – Ambos os membros (Primeiro e Segundo Secretários) serão escolhidos e nomeados pelo presidente da Comissão.

**Parágrafo Único** – Os presidentes das Comissões Organizadoras serão convocados pelo Secretário Municipal de Educação, dentre os servidores do quadro administrativo da instituição. Na hipótese da falta de servidores que cumpram esse pré-requisito, o Secretário indicará outro servidor.

**Art. 14** - Estão impedidos de compor a Comissão Organizadora:

1. Servidor inscrito no processo como candidato;
2. Servidor ocupante de algum cargo de Diretor, Vice-diretor de Escola de Ensino Fundamental, ou Diretor de Centro de Educação Infantil, inscritos ou não no processo;
3. Servidor ocupante de cargo em comissão na estrutura da Prefeitura Municipal de Formiga, excluindo-se as funções gratificadas;
4. Em cada Unidade Escolar, cônjuge ou parente em até segundo grau dos candidatos.

**Art. 15** - São Atribuições da Comissão Organizadora:

1. Oficiar a direção da Unidade Educacional, requisitando os recursos necessários à realização do processo, lavrando em livro próprio, atas das reuniões e eventos relativos ao processo;
2. Planejar, organizar, coordenar e conduzir as reuniões e eventos relativos ao processo;
3. Divulgar, amplamente, para a Comunidade Escolar, as normas do processo, assim como a importância do momento de democratização da gestão escolar;
4. Permitir aos candidatos o acesso à Proposta Pedagógica, Regimento Escolar e outros documentos públicos da Unidade Educacional, desde que estes não sejam retirados da Unidade;
5. Divulgar o nome dos candidatos e suas respectivas chapas em locais visíveis e de fácil acesso;
6. Proceder ao sorteio da ordem de apresentação dos Projetos de Gestão;
7. Organizar e orientar as equipes colaboradoras do processo para atuação na recepção e contagem dos votos;
8. Organizar as listagens dos votantes, por categoria;
9. Convocar a Comunidade Escolar para participar da assembleia de apresentação dos Projetos de Gestão e da votação, utilizando instrumentos, sempre com antecedência mínima de 48 (quarenta e oito) horas;
10. Receber, examinar e responder recursos de candidatos ou chapas, ou de membros da Comunidade Escolar relacionados ao processo;
11. Permitir acesso aos documentos destinados a constituir fundamentações para recursos, quando solicitados oficialmente;



12. Orientar, com a devida antecedência, os fiscais indicados pelos candidatos ou chapas;
13. Proclamar o resultado final do processo, através de seu presidente e encaminha-lo, oficialmente, à Secretaria Municipal de Educação e Esportes;
14. Comunicar, oficialmente, a toda a Comunidade Escolar, com prioridade aos funcionários e alunos, o resultado final do processo.

## **CAPÍTULO V DA DIVULGAÇÃO DO PROJETO DE GESTÃO**

**Art. 16** - As assembleias escolares para a divulgação dos Projetos de Gestão serão organizadas e presididas pela Comissão Organizadora de cada Unidade Escolar, em cada turno de funcionamento da Unidade e em horário que favoreça a participação de familiares e demais membros da comunidade escolar, considerando as seguintes orientações:

1. Delimitação e distribuição de tempo e recursos (materiais, tecnológicos e outros) em condições de igualdade para todos os candidatos ou chapas;
2. Realização de sorteio, no início de cada assembleia e perante a comunidade escolar, para a ordem de apresentação dos Projetos de Gestão;
3. Definição das condutas a serem adotadas pelos candidatos e chapas, zelando pelo respeito mútuo e ordem no recinto;
4. Cumprimento total da carga horária do aluno e do servidor nos dias de assembleia.

**Art. 17** - Os Projetos de Gestão poderão ser divulgados fora do recinto escolar, observando-se as seguintes condições:

1. Apresentação da estratégia de divulgação à Comissão;
2. Aprovação e autorização oficial para a divulgação dos Projetos, pela Comissão.
3. Realização das atividades fora do horário de trabalho e com recursos próprios, sem ônus para a Administração Municipal;
4. Respeito ao limite mínimo de antecedência de 24 (vinte e quatro) horas antes do horário de início da votação.
5. Respeito ao prazo estabelecido no cronograma do programa (Anexo II).

**Art. 18** - Na hipótese de candidato ou chapa única, todas as atividades previstas deverão ser realizadas.

**Art. 19** - A Comissão Organizadora adequar-se-á às orientações previstas nos artigos 17 e 18, considerando as especificidades de cada instituição.

## **CAPÍTULO VI DA INDICAÇÃO DA CHAPA PELA COMUNIDADE ESCOLAR**

**Art. 20** - A Comunidade Escolar apta para participar deste processo compõe-se de:



I – Categoria “Profissionais da Unidade Educacional” – Composta por todos os servidores que prestam serviços na Unidade, incluindo:

- Servidores afastados, quando o afastamento configura efetivo exercício;
- Servidores contratados por tempo determinado em atividade na Unidade Educacional;

II – Categoria “Comunidade atendida pela Unidade Educacional” – Composta por:

- Alunos regularmente matriculados e frequentes do 8º e 9º ano do Ensino Fundamental;
- Familiares de alunos regularmente matriculados e frequentes até o 7º ano do Ensino Fundamental (um membro com direito a voto, por família).

**Parágrafo 1º** - Os membros da categoria “Profissionais da Unidade Educacional” votarão na Unidade Educacional em que estejam em exercício na data do pleito. Os que atuam em mais de uma unidade poderão votar em todas.

**Parágrafo 2º** - Os candidatos podem votar nas unidades para as quais estão se candidatando e também nas unidades onde possuem lotação.

**Parágrafo 3º** - Os servidores que estejam ocupando cargos de Direção, mas não são candidatos, votam na Unidade em que são lotados.

**Parágrafo 4º** - O profissional em exercício na Unidade Educacional em que tiver filho matriculado na própria unidade terá direito a voto, somente como integrante da categoria “Profissionais da Unidade Educacional”.

**Parágrafo 5º** - Cada aluno até o 7º ano terá direito a 01 (um) voto da família, tendo como representante o pai, mãe ou responsável legal do aluno. Porém, no caso de famílias com mais de um aluno matriculado, cada representante (pai, mãe ou responsável legal) poderá votar apenas uma vez.

**Parágrafo 6º** - A família do profissional que tiver filho matriculado na Unidade Escolar terá direito a 01 (um) voto como representante da categoria “Comunidade Atendida pela Unidade Educacional”, desde que o filho seja estudante em turmas até o 7º ano do Ensino Fundamental.

## **CAPÍTULO VII DA VOTAÇÃO E DA APURAÇÃO DOS VOTOS**

**Art. 21** - O processo de votação será realizado em cada unidade participante e conduzido por Mesa Receptora e Escrutinadora de votos, instalada em locais de fácil acesso, no horário de 10 (dez) horas às 14 (quatorze) horas.

**Art. 22** - A Mesa Receptora e Escrutinadora de votos será composta por 03 (três) membros, cujas funções (presidente, primeiro secretário e segundo secretário) serão indicadas por eles próprios.



**Art. 23** - A coordenação dos trabalhos será de responsabilidade do Presidente, bem como o estabelecimento e manutenção da ordem no local e a garantia à liberdade de escolha de cada votante.

**Art. 24** - Caberá ao Primeiro Secretário registrar as ocorrências em ata circunstanciada que, ao final do processo, deve ser lida e assinada por todos os membros.

**Art. 25** - Cada categoria de votantes depositará os votos (individuais e secretos) em urnas específicas, identificadas com o nome da categoria: "Profissionais da Unidade Escolar" ou "Comunidade atendida pela Unidade Escolar".

**Art. 26** - No ato da votação, será exigida a apresentação de documento de identidade do votante de todas as categorias.

**Art. 27** - Ninguém alheio à Mesa poderá intervir nos trabalhos, sob qualquer pretexto, exceto o representante da Secretaria Municipal de Educação e Esportes presente no local ou o Presidente da Comissão Organizadora, caso sejam solicitados.

**Art. 28** - A apuração dos votos será feita em sessão única, no mesmo local de votação, aberta aos candidatos, aos funcionários em exercício na escola, aos membros do Colegiado e aos interessados, logo após o encerramento da votação, preservando as condições necessárias e a ordem nas atividades.

**Art. 29** - Caberá à Mesa Receptora/Escrutinadora:

1. Verificar a regularidade da documentação de identificação dos votantes constantes nas listagens;
2. Registrar as ocorrências em atas;
3. Registrar o resultado final através de uma síntese do processo contendo a quantidade de votos recebidos por cada candidato ou chapa, e de votos brancos e nulos;
4. Encaminhar à Comissão Organizadora todos os documentos do processo de votação, incluindo listagens, formulários, atas e síntese dos votos.

**Art. 30** - Cada categoria votante terá peso distinto na apuração do resultado:

- "Profissionais da Unidade Escolar" (PUE): Peso 2
- "Comunidade atendida pela Unidade Escolar": (CAUE): Peso 1

Assim sendo, na apuração, será aplicada a seguinte fórmula:

Resultado final = (PUE x 2) + (CAUE x 1)

**Art. 31** - Será considerado indicado para o cargo, o candidato ou a chapa que obtiver maior número de votos válidos, após aplicação do artigo 30.

**Parágrafo Único** – Em caso de empate na apuração dos votos (resultado final), serão utilizados os seguintes critérios para desempate:



- a) Maior tempo de exercício na Unidade Educacional em que esteja se candidatando.
- b) Maior tempo de serviço público na Prefeitura de Formiga.
- c) Maior titulação na formação acadêmica.
- d) Maior idade.

**Art. 32** - Ao receber a documentação, a Comissão Organizadora deverá conferir, aritmeticamente, a contagem final dos votos e, se necessário, rever o processo de apuração.

**Art. 33** - Havendo candidato ou chapa única, a sua indicação será concluída com a obtenção de 50% (cinquenta por cento) mais 01 (um) do número de votos válidos.

**Art. 34** - Se constatados vícios ou irregularidades que indiquem a necessidade da anulação do processo, caberá à Comissão Organizadora dar imediata ciência do fato à Secretaria Municipal de Educação, através de ofício.

### **CAPÍTULO VIII DOS RECURSOS**

**Art. 35** - Em qualquer etapa do processo, os candidatos ou chapas que se sentirem prejudicados poderão interpor recursos constituídos de relato do fato, fundamentação, instrução com documentação comprobatória e pedido de reconsideração, dirigidos à Comissão Organizadora ou, em segunda instância, à Secretaria Municipal de Educação e Esportes, no prazo de 48 (quarenta e oito) horas da ocorrência do fato.

**Parágrafo 1º** – Os recursos não têm efeito suspensivo.

**Parágrafo 2º** – As decisões sobre os recursos deverão ser informadas formalmente ao autor no prazo de 48 (quarenta e oito) horas.

### **CAPÍTULO IX DAS NOMEAÇÕES**

**Art. 36** - As nomeações dos indicados dar-se-ão em data a ser fixada pela Prefeitura Municipal de Formiga mediante ato próprio e assinatura de Termo de Compromisso.

### **CAPÍTULO X DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

**Art. 37** - Nas situações de não haver candidato, desistência ou eliminação de candidatos que levem à inexistência de indicados, caberá à Secretaria Municipal de Educação e Esportes indicar um servidor para assumir a função, observando a legislação vigente.

**Art. 38** - Na ocorrência de afastamento temporário ou de vacância do cargo de Diretor, será designado o Vice-diretor, quando houver. Caso a Unidade



Educacional não possui Vice-diretor, o substituto será indicado pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes, observando a legislação vigente.

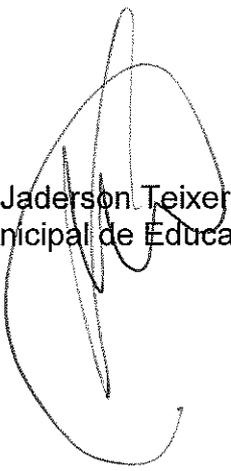
**Art. 39** - O mandato referente a esse processo tem validade de 03 (três) anos. Os servidores nomeados nos cargos de Diretor e Vice-diretor de Escola Municipal de Ensino Fundamental, e Diretor de Centro de Educação Infantil, nos termos desta portaria, permanecerão em exercício do cargo e função por um mandato, sob avaliação constante e aprovação da Secretaria Municipal de Educação e Esportes.

**Art. 40** - Fica instituído o prazo de 03 (três) anos para novo processo de indicação dos Diretores.

**Art. 41** - Os casos omissos ou não previstos nesta Portaria serão analisados e resolvidos pela Secretaria Municipal de Educação e Esportes, observando a legislação vigente.

**Art. 42** - O Secretário Municipal de Educação e Esportes designa os servidores: Luís Henrique Silva Soares, Raquel Aparecida de Oliveira e Carla Teresa Lima Guimarães Farnese como coordenadores gerais deste processo.

Formiga, 28 de julho de 2022.

  
Jaderson Teixeira  
Secretário Municipal de Educação e Esportes

**ANEXO I**  
**Relação das Unidades Educacionais participantes do processo**

	UNIDADE EDUCACIONAL
1	Centro de Educação Infantil Conceição Maria Almeida
2	Centro de Educação Infantil Dalva Barbosa Pereira
3	Centro de Educação Infantil Dercy Alves Praça
4	Centro de Educação Infantil Dona Maruca
5	Centro de Educação Infantil Doralice Carvalho Ribeiro
6	Centro de Educação Infantil Professor José Jerônimo de Sousa
7	Centro de Educação Infantil Maria Augusta Leão
8	Centro de Educação Infantil Maria Hilda de Carvalho Pires
9	Centro de Educação Infantil Nelson Alvarenga
10	Escola Municipal Angelita Gomes Pereira
11	Escola Municipal Arlindo de Mello
12	Escola Municipal Benedita Gomide Leite
13	Escola Municipal CAIC
14	Escola Municipal Célia de Melo
15	Escola Municipal CEMEI Professor José Juvêncio Fernandes
16	Escola Municipal Florêncio Rodrigues Nunes
17	Escola Municipal Professor Franklin de Carvalho
18	Escola Municipal José Antônio do Couto
19	Escola Municipal José Honorato de Castro
20	Escola Municipal José João de Melo
21	Escola Municipal Lídia Braga
22	Escola Municipal Miralda da Silva Carvalho
23	Escola Municipal Papa Pio XII
24	Escola Municipal Paulo Barbosa
25	Escola Municipal Haydée Garcia Guerzoni
26	Centro Municipal de Apoio a Aprendizagem



**ANEXO II**  
**CRONOGRAMA**

	<b>DATA</b>	<b>Atividade</b>	<b>Local</b>
<b>01</b>	29/07/2022	Publicação da Portaria	<a href="http://www.formiga.mg.gov.br">www.formiga.mg.gov.br</a>
<b>02</b>	08/08 a 12/08/2022	Inscrições	Secretaria Mun. de Educação e Esportes
<b>Primeira Etapa</b>			
<b>03</b>	24/08/2022	Entrega dos Módulos de Estudo para Gestor Escolar Municipal – 05 módulos	Secretaria Mun. de Educação e Esportes
<b>Segunda Etapa</b>			
<b>04</b>	06/10/2022	Exame de Certificação de Gestão Escolar Municipal	A definir
<b>05</b>	17/10/2022	Publicação do resultado do Exame de Certificação de Gestão Escolar Municipal	<a href="http://www.formiga.mg.gov.br">www.formiga.mg.gov.br</a>
<b>Terceira Etapa</b>			
<b>06</b>	24/10/2022	Convocação dos Presidentes das Comissões Organizadoras	Ofício encaminhado à Unidade Educacional
<b>07</b>	25/10 e 26/10/2022	Composição das Comissões Organizadoras	Unidade Educacional
<b>08</b>	27/10/2022	Protocolo das Comissões Organizadoras	Secretaria Mun. de Educação e Esportes
<b>09</b>	28/10/2022	Entrega do Projeto de Gestão	Secretaria Mun. de Educação e Esportes
<b>10</b>	07/11/2022	Deferimento das candidaturas	Secretaria Mun. de Educação e Esportes
<b>11</b>	21/11/2022	Sorteio da ordem de apresentação dos Projetos de Gestão à comunidade	Unidade Educacional
<b>12</b>	22/11/2022	Apresentações dos Projetos de Gestão à Comunidade Escolar	Unidade Educacional
<b>Quarta Etapa</b>			
<b>13</b>	<b>03/12/2022</b>	Votação pela Comunidade Escolar	Em cada unidade
<b>14</b>	08/12/2022	Publicação Oficial do Resultado do Processo	<a href="http://www.formiga.mg.gov.br">www.formiga.mg.gov.br</a>



### **ANEXO III**

#### **Referências Bibliográficas**

- Boletins Pedagógicos – SEE/MG
- Cadernos da Prova Brasil
- Diretrizes Curriculares Nacionais para Educação Infantil
- ECA – Estatuto da Criança e do Adolescente
- Estatuto dos Servidores Públicos do Município de Formiga
- Estatuto dos Profissionais da Educação do Município de Formiga
- Guia do Diretor Escolar/SEE-MG
- LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei nº 9.394/96
- Lei nº 10.639/2003
- Lei nº 11.465/2008
- Lei nº 12.796/2013
- Lei nº 14.113/2020
- Resolução CNE nº 02/2018
- Resolução SEE nº 4.256/2020
- Resolução SEE nº 4.188/2019
- Resolução SEE nº 4.692/2021
- Portaria nº 06/2021
- Portaria nº 13/2018
- Portaria nº 08/2021
- Legislação referente à Educação Inclusiva/Educação Especial/Acessibilidade
- PAR – Plano de Ações Articuladas do Município
- Plano de Cargos, Carreiras e Vencimentos dos Profissionais de Educação do Município de Formiga
- Plano Decenal Municipal de Formiga
- Site oficial do Ministério da Educação – [www.mec.gov.br](http://www.mec.gov.br)



**ANEXO IV**  
**Requisitos para elaboração do**  
**PROJETO DE GESTÃO**

Os Projetos de Gestão a serem apresentados neste processo devem conter, necessariamente:

Identificação do Candidato

1. Identificação da Escola
2. Apresentação
3. Diretrizes de trabalho
  - a. Administrativas
  - b. Pedagógicas
  - c. Financeiras
4. Conclusão

