



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS AGRÁRIAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM AVALIAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

FRANCISCA JULIANA FEITOSA SOARES

**CAMINHOS E SENTIDOS DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO:
UMA AVALIAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS IMPLI-
MENTADO NO ÂMBITO DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO CEARÁ.**

FORTALEZA

2022

FRANCISCA JULIANA FEITOSA SOARES

CAMINHOS E SENTIDOS DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DO
MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS IMPLEMENTADO NO ÂMBITO DA SE-
CRETARIA DA EDUCAÇÃO DO CEARÁ.

Dissertação apresentada ao Programa de Mes-
trado Profissional em Avaliação de Políticas
Públicas da Universidade Federal do Ceará
(UFC), como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Avaliação de Políticas Pú-
blicas. Área de concentração: Políticas Públicas
e Mudanças Sociais.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Suely Salgueiro
Chacon.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- S654c Soares, Francisca Juliana Feitosa.
Caminhos e sentidos da política de educação: uma avaliação do modelo de gestão para resultados implementado no âmbito da Secretaria da Educação do Ceará. / Francisca Juliana Feitosa Soares. – 2023.
85 f. : il. color.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Centro de Ciências Agrárias, Mestrado Profissional em Avaliação de Políticas Públicas, Fortaleza, 2023.
Orientação: Profa. Dra. Suely Salgueiro Chacon.
1. políticas educacionais. 2. políticas públicas. 3. educação. 4. avaliação de políticas públicas. 5. gestão para resultados. I. Título.

CDD 320.6

FRANCISCA JULIANA FEITOSA SOARES

CAMINHOS E SENTIDOS DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO: UMA AVALIAÇÃO DO
MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS IMPLEMENTADO NO ÂMBITO DA SE-
CRETARIA DA EDUCAÇÃO DO CEARÁ.

Dissertação apresentada ao Programa de Mes-
trado Profissional em Avaliação de Políticas
Públicas da Universidade Federal do Ceará
(UFC), como requisito parcial para obtenção do
título de Mestre em Avaliação de Políticas Pú-
blicas. Área de concentração: Políticas Públicas
e Mudanças Sociais.

Orientadora: Prof.^a. Dra. Suely Salgueiro
Chacon.

Aprovada em: 20 de dezembro de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a. Doutora Suely Salgueiro Chacon (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Doutor Gil Célio de Castro Cardoso
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a. Doutora Verônica Salgueiro do Nascimento
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a. Doutora Jaana Flávia Fernandes Nogueira
Fundação Getúlio Vargas (FGV EBAPE)

Ao meu pai vovô, Heráclito, (*in memoriam*), carinhosamente me chamava de meu balangandã.

AGRADECIMENTOS

A Deus, em sua infinita misericórdia pelas bênçãos infinitas e que me concedeu coragem para não desanimar frente aos obstáculos do caminho.

Ao meu filho, João Vicente, que vivenciou várias etapas desse processo, muitas sem entender, outras me apoiando e rezando comigo. Meu amor, minha inspiração e exemplo de fé.

Ao meu esposo, Arthur Rodrigues, meu companheiro, meu apoio e amor da minha vida.

Aos meus pais, Ana e Joaquim, pelo amor e apoio ao longo deste caminho, cuidando do meu filho enquanto estava nas aulas do mestrado. Aos meus irmãos, Ítalo e Samuel, pelo incentivo.

À minha sogra, Vera, pelo incentivo e, por muitas vezes, alternar os cuidados com o João com seus padrinhos, Eugênio e Alacoque, que fizeram parte da minha rede de apoio durante o curso.

À Prof.^a Tânia Saraiva de Melo Pinheiro por colaborar com o início disso tudo, me auxiliando com sugestões maravilhosas

A todas as mulheres que ousaram estudar após a maternidade.

Aos entrevistados (técnicos, gestores, ex-gestores, assessores, bolsistas) que se dispuseram, gentilmente, participar dessa pesquisa com contribuições valiosas e partilha de saberes.

À Prof.^a Dra. Suely Salgueiro Chacon, pela orientação, ensinamentos, mas também pelo encorajamento para terminar a dissertação. Obrigada por não desistir de mim.

À Prof.^a Dra. Jaana Flávia Fernandes Nogueira, pela disponibilidade de participar da banca de avaliação da presente dissertação.

À Prof.^a Dra. Verônica Salgueiro do Nascimento pelos ensinamentos e contribuições na temática Educação, no exame de qualificação e na defesa da dissertação.

Ao Prof. Dr. Gil Célio de Castro Cardoso pela partilha nas aulas e contribuições no exame de qualificação e na defesa da dissertação.

Aos colegas de mestrado pela convivência, alegria com os quais dividi também preocupações e angústias.

À Secretaria da Educação do Ceará (Seduc) pelos dados e informações fornecidas e utilizadas neste estudo, como também pela oportunidade de crescimento profissional e acadêmica.

“O fato de me perceber no mundo me põe numa posição em face do mundo que não é de quem nada tem a ver com ele. Afinal, minha presença no mundo não é a de quem a ele se adapta, mas a de quem nele se insere. É a posição de quem luta para não ser apenas o objeto, mas sujeito também da história.”

Paulo Freire (1996, p. 23)

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo avaliar como as dimensões da Gestão para Resultados se manifestam nas ações da política educacional da secretaria de educação do estado do Ceará, considerando as instâncias, planejamento, monitoramento e orçamento, particularmente no período de 2016 a 2019. A relevância dessa temática surge dado que as reformas contemporâneas têm sido um tema em evidência nas discussões da modernização da administração pública no Brasil. Nesse contexto, o governo do estado do Ceará, visando melhorar sua eficiência e em uniformidade com a reforma do Estado, adotou o modelo de Gestão para Resultados (GpR). Há tempos que a retórica do gerencialismo reverbera nas políticas públicas de modo geral. A partir dessa compreensão este estudo buscou realizar o seguinte questionamento: qual o impacto suscita nas ações da política educacional a adoção do modelo gerencial da Gestão para Resultados? Para tanto, esta pesquisa avaliativa está alicerçada na perspectiva contra hegemônica e do método experiencial de fusão entre texto e contexto para investigação de políticas públicas, de Raul Lejano (2012). A abordagem da pesquisa é de caráter qualitativa, de natureza descritiva, e documental, pois, se buscou uma série de informações sobre a GpR para se entender o fenômeno e a realidade do caso do estado do Ceará. Também se realizou entrevistas semiestruturadas com os gestores públicos envolvidos e demais integrantes da Secretaria da Educação, vinculados à implementação do modelo GpR. Além disso, a observação participante, com o objetivo de captar a dinâmica de funcionamento da instituição, bem como compartilhar as motivações, perspectivas dos gestores públicos e profissionais diretamente ligados à construção do objeto de pactuação dos resultados. Trata-se de um estudo de caso, tendo como lócus a Secretaria da Educação. Cabe ressaltar também, que este estudo teve como essência a meta-avaliação de processos, podendo ser observado através dos indicadores, metas e projetos prioritários presentes no documento de pactuação do Acordo de Resultados da Secretaria da Educação. Para coleta e análise dos dados, utilizou-se a triangulação de métodos para a compreensão do fenômeno estudado a partir de múltiplas dimensões. Observou-se a partir dos resultados da pesquisa que o campo da educação é marcado por tensões. Partindo da triangulação dos dados, percebeu-se que o contexto neoliberal, conjuntamente com a disseminação do Estado mínimo, a reforma e modernização da estrutura são fortes indutores das políticas educacionais, haja vista a influência dos organismos multilaterais nas escolhas de prioridades visando cumprir com as metas das chamadas agendas globais. Um outro aspecto também compreendido, a partir das entrevistas, que a política de educação já estava compartilhando, há tempos, dos moldes da nova gestão pública voltada para resultados. Além disso, foi percebido fragilidades no documento de

pactuação, acordo de resultados, através de seus indicadores e instrumentos de monitoramento e avaliação.

Palavras-chave: políticas educacionais; políticas públicas; educação; avaliação de políticas públicas; gestão para resultados.

ABSTRACT

This research aims to assess how the dimensions of the Management for Results model are manifested in the actions of the educational policy from the Ceará's State Government's Department of Education, taking into account the instances, planning, monitoring, and budget, particularly between 2016 to 2019. The relevance of this theme arises from the fact that contemporary reforms have been increasing in evidence in discussions about modernizing public management in Brazil. In this context, the State Government, aiming to improve its efficiency and consonant with recent State reforms, adopted the MfR model. For a long time, the rhetoric of managerialism has echoed in public policies in general. From this understanding, this study aims to pose the following question: By adopting the MfR's management model, what is its resulting impact on the educational policies' actions? For that, this evaluative research is composed of a comprehensive analysis and is based on the counter-hegemonic perspective and on the experiential method of merging between text and context for public policies investigation from Raul Lejano (2012). From this perspective, this research has a qualitative character and a descriptive and documental nature, for we sought a series of information about MfR to understand the phenomenon and the reality of the State Government's case. Moreover, we conducted semi-structured interviews with public managers involved and the other members linked to the MfR model's implementation, as well as participant observation to capture the institution's working dynamics and the perspectives of public managers and other professionals directly involved in the construction of the results agreement object. This research is a case study having the Department of Education as a locus. We also note that this study holds a meta-evaluation in its essence, which can be seen through the indicators, goals, and priority projects in the Results Agreement document from the Department of Education. For the data gathering and analysis, we used method triangulation to understand the phenomenon from several dimensions. From the research results, we observe that tensions surround the educational field. By the data triangulation conducted, we see that the neoliberal context, allied to the spread of a Minimum State ideal, the reform, and modernization of structure are strong inducers of the educational policies, as seen with the influence of multilateral organizations on the prioritization by means to fulfill the goals of the so-called global agendas. Another aspect understood from the conducted interviews is that the educational policies already shared a significant part of the workings of public management with results as a primary goal. In addition, we noticed weaknesses in the agreement document, present in its indicators and evaluation and monitoring instruments.

Keywords: educational policies; public policies; education; public policies evaluation; management for results;

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BIRD	Banco Interamericano de Reconstrução e Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
COGERF	Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal
CGE	Controladoria Geral do Estado
EGP	Escola de Gestão Pública do Estado do Ceará
GpR	Gestão para Resultados
FUNCAP	Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico
LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	Lei Orçamentária Anual
MAPP	Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários
NGP	Nova Gestão Pública
NPM	<i>New Public Management</i>
PMMEB	Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica
PPA	Plano Plurianual
SEDUC	Secretaria da Educação do Estado do Ceará
SEPLAG	Secretaria do Planejamento e Gestão do Estado do Ceará
SWAP	<i>Sector Wide Approach</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Diagrama da coerência institucional.....	28
Figura 2 - Os 7 Princípios da GpR no Ceará.	45
Figura 3 - Chamada do relatório do Banco Mundial.....	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível e área de estudo	48
Gráfico 2 - Experiência na área de planejamento	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teorias de Política Pública	36
Quadro 2 – Elementos e medidas de plano de governo que contribuíram para a GpR.	40
Quadro 3 – Operação SWAP 1 – Banco Mundial	42
Quadro 4 - Cargo e tempo de exercício	48
Quadro 5 - Etapas de inserção dos sujeitos no AR.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
2	PERCURSO METODOLÓGICO	20
2.1	Definindo o paradigma da pesquisa: uma teia de significados	20
2.2	Procedimentos metodológicos	22
2.3	Perspectiva avaliativa entre o texto e o contexto	26
2.3.1	<i>Conteúdo e base conceitual.....</i>	27
2.3.2	<i>Trajetória Institucional.....</i>	28
2.3.3	<i>Análise de Contexto.....</i>	29
3	ALICERCE CONCEITUAL DA PESQUISA.....	32
3.1	Reflexões sobre Política de Educação: entre metas e resultados	32
3.2	Avaliação de Políticas Públicas: do Positivismo às Abordagens Interpretativas..	34
3.3	Uma discussão sobre o Estado Gerencial: o cidadão como cliente?	37
3.4	O Ceará no contexto das reformas: do global para o local	39
3.5	Acordo de Resultados: a experiência da Secretaria da Educação do Ceará	44
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS: APREENSÕES SOBRE AS INSÍGNIAS, O DITO E O PERCEBIDO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ.....	47
4.1	Multilateralismo e a Política de Educação do Ceará	54
4.2	Indicadores e Responsabilização	57
4.3	Admissão do qualitativo	59
4.4	Avaliação: perspectivas e desafios	62
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICE A.....	72
	APÊNDICE B.....	74
	ANEXO A	76
	ANEXO B	80

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, torna-se evidente que as políticas educacionais se relacionam com a tríade: metas, indicadores e resultados alcançados. Essa tendência está em conformidade com as agendas estratégicas governamentais, proveniente das reformas administrativas, conhecidas como modernização da máquina pública. Nesse contexto, o estado do Ceará buscou efetivar a implementação do modelo de gestão para resultados, propondo um estado mais eficiente, eficaz e efetivo em suas ações de governo.

A educação é uma agenda permanente na política internacional, e passou por transformações e direcionamentos no contexto das reformas administrativas, da segunda metade do século XX. Dessa maneira, consideramos para esta pesquisa, o contexto neoliberal que emerge sobre as políticas educacionais à luz do gerencialismo. Sendo assim, percebe-se através de discursos que uma educação pública de qualidade está associada a uma gestão eficiente e, consequentemente, orientada a resultados. Essas duas dimensões estão entrelaçadas, uma vez que compactuam do mesmo propósito de entregar à sociedade um serviço que tenha como princípios norteadores a eficiência, eficácia e efetividade.

É perceptível o direcionamento na estrutura educacional, tanto em nível federal, como estadual, o processo de avaliação externa como indicador de resultados aos mecanismos de premiações, como também de responsabilização dos sujeitos. Este contexto, da política de educação está entrelaçada com as reformas educacionais provenientes do estado gerencial. Constantemente percebe-se que as políticas educacionais estão cada vez mais buscando equiparar-se aos padrões do sistema neoliberal à luz de conceitos, como qualidade total, eficiência, eficácia, efetividade e fortalecendo um Estado mínimo.

O Governo do Estado do Ceará, assim como ocorreu em outros estados brasileiros, adotou o modelo de GpR almejando maior eficiência, eficácia e efetividade na execução das suas políticas públicas. Esse modelo está inserido no plano de governo (2015-2018) do governador, Camilo Sobreira de Santana, nos eixos estratégicos conhecidos como “7 Cearás” (CEARÁ, 2014) estabelecendo as ações que possam atender aos resultados estratégicos de cada eixo. A presente pesquisa busca evidenciar e avaliar apenas o eixo conhecido como “Ceará do Conhecimento”, que abrange políticas públicas na área de educação e, mais especificamente, as desenvolvidas pela Secretaria da Educação do Ceará.

Em 2016 o governo estadual iniciou o processo de implementação do modelo GpR. Inicialmente em cinco secretarias, a constar: Secretaria da Infraestrutura (SEINFRA), Secretaria da Educação (SEDUC), Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS),

Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH) e a Secretaria de Meio Ambiente (SEMA). O foco empírico desta pesquisa é a Secretaria da Educação.

O Plano Plurianual (PPA) 2016-2019, instrumento de planejamento de médio prazo, tem suas ações desenvolvidas ao longo de 4 anos e foi a base estratégica para implantação da GpR. Nesse caso, a GpR tem suas principais ações ancoradas na metodologia do PPA, pois conta com metas, estratégias e monitoramento interligados a este instrumento. Por isso, também, o recorte temporal desta pesquisa é nos anos de 2016 a 2019.

Esse trabalho e seu objetivo geral avaliou como as dimensões da Gestão para Resultados se manifestam nas ações da política educacional da Secretaria de Educação do Estado do Ceará, considerando as instâncias planejamento, monitoramento e orçamento, particularmente no período de 2016 a 2019. E buscou-se responder ao seguinte questionamento: qual o impacto suscita nas ações da política educacional a adoção gerencial da Gestão para Resultados?

O percurso empreendido para elucidar a pergunta norteadora desta pesquisa foi constituído a partir dos seguintes objetivos específicos:

- (i) Conhecer a metodologia que tem sido adotada na Secretaria da Educação para a implementação do modelo de Gestão para Resultados através de documentos orientadores, bem com legislação estadual e pesquisa bibliográfica;
- (ii) Investigar os indicadores e entregas do modelo GpR, dispostos a partir do Acordo de Resultados nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados da Secretaria de Educação do estado do Ceará (Seduc), bem como na Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag);
- (iii) Analisar como os procedimentos e práticas do modelo GpR, configurados a partir do Acordo de Resultados, se relacionam com outros instrumentos de planejamento do estado.

Em razão das percepções acerca das implicações às políticas de educação, de discuti-las em sua dimensão global e posteriormente local considerando o contexto. Para tanto, o paradigma avaliativo está alicerçado no método experiencial de fusão entre texto e contexto para investigação de políticas públicas, de Raul Lejano (2012). A abordagem é de caráter qualitativa, de natureza descritiva e documental, codificando as entrevistas por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

Este estudo¹, justifica-se pela riqueza do ambiente a ser pesquisado, podendo contribuir para os estudos da política educacional, como também servir como meta-avaliação de processos, a partir da implementação do acordo de resultados da Secretaria da Educação.

Além disso, a escolha do tema foi motivada por dois fatores principais que se entrelaçam com a minha trajetória profissional. Em primeiro lugar, sou de uma família de professoras, e rodeada por esse universo de significados me tornei professora efetiva da rede estadual de educação do Ceará desde 2010 e durante a minha jornada ter vivenciado algumas experiências que me despertaram interesse em compreender o planejamento das ações na política educacional. Em segundo, trabalho atualmente na Secretaria da Educação do Ceará, na Célula de Planejamento e Monitoramento de Programas e Projetos Estratégicos (CEPPE). Inserida nessa, busco prover suporte para implementação do modelo GpR, com foco nos processos do ciclo da gestão estratégica do estado. Essa trajetória possibilitou-me desenvolver uma visão sistêmica e abrangente, em diferentes contextos e dimensões da gestão educacional, o que se tornou condição favorável para o enfoque pretendido neste estudo. Pude, com isso, acompanhar o início da implantação da GpR no estado, o que me motivou a desenvolver este estudo.

Este trabalho está estruturado em 3 capítulos, além da introdução e considerações finais. O capítulo 2, intitulado *percurso metodológico*. Este capítulo visa apresentar os percursos metodológicos da pesquisa observando a dimensão qualitativa, como também a abordagem, técnica, procedimentos utilizados e a perspectiva avaliativa. No primeiro momento, seção 2.1, estabeleceu a referência e enfoque do estudo, posteriormente, seção 2.2, os procedimentos metodológicos aplicados. Por último, e não menos importante, seção 2.3, a perspectiva avaliativa por meio dos parâmetros utilizados por Lejano (2012) na análise de políticas públicas.

O capítulo 3, intitulado *alicerce conceitual da pesquisa*. O objetivo do capítulo é discorrer sobre as bases conceituais da pesquisa. No primeiro momento, pretende-se compreender a conjuntura das políticas de educação no contexto das reformas, como também, a política da responsabilização educacional, suas concepções e consequências. No segundo momento, propõe-se uma avaliação das Políticas Públicas no Brasil frente a Reforma do Estado com redefinições, processos e inferências. Também será abordado o Modelo Gerencial e suas implicações na reforma administrativa tanto em âmbito federal quanto estadual.

Além disso, pretende-se compreender como a implementação do modelo de Gestão para Resultados se manifestam nas ações estratégicas da Secretaria de Educação do estado do Ceará através do Acordo de Resultados. Assim, ao longo do capítulo, será realizado uma análise

¹ Neste capítulo será usado a 1ª pessoa, pois trata da minha trajetória de vida que dá sentido à pesquisa.

documental das principais normas jurídicas editadas com o propósito de implantar o modelo de Gestão para Resultados no Ceará. Sendo assim, com o intuito de apreender as dimensões dos discursos no que concerne ao alcance de metas e resultados.

O capítulo 4, intitulado *Análise dos resultados: apreensões sobre as insígnias, o dito e o percebido da política de educação do Ceará*, neste capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa. Considerando os objetivos, optou-se pela metodologia de estudo de caso para a coleta de evidências. Sendo o locus do estudo a Secretaria da Educação do Ceará (Seduc), a partir da implementação do modelo de Gestão para Resultados. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram entrevistadas 6 pessoas. Assim, priorizou-se a seleção de sujeitos que pudessem ter diferentes concepções sobre o campo pesquisado. Dessa forma, foram utilizados alguns critérios: ter trabalhado na implementação do modelo GpR, entre 2016-2019, e a heterogeneidade na representação dos cargos e funções dos sujeitos a partir das etapas do AR da Secretaria da Educação do estado do Ceará (1. pactuação, 2. monitoramento e 3. Avaliação). A partir da análise de conteúdo, houve a maior repetição de temáticas e um certo tensionamento e concepções divergentes nos aspectos: avaliação, escolha de prioridades, aplicação de recursos, como indicadores de mensuração. Por isso, dividiu-se em seções os “achados” da pesquisa: multilateralismo e a Política de Educação do Ceará, admissão do qualitativo e avaliação: perspectivas e desafios.

2 PERCURSO METODOLÓGICO

A proposta deste capítulo é apresentar os percursos metodológicos da pesquisa observando a dimensão qualitativa, como também a abordagem, técnica, procedimentos utilizados e a perspectiva avaliativa. No primeiro momento, seção 2.1, estabeleceu a referência e enfoque do estudo, posteriormente, seção 2.2, os procedimentos metodológicos aplicados. E por último, e não menos importante, seção 2.3, a perspectiva avaliativa por meio dos parâmetros utilizados por Lejano (2012) na análise de políticas públicas.

2.1 Definindo o paradigma da pesquisa: uma teia de significados

A pesquisadora deste estudo é professora da rede estadual de ensino e trabalha na Secretaria da Educação do Ceará, locus da pesquisa e fonte direta dos dados. Observa Bachelard (2000, p.138, grifo nosso) que “a construção de objetos de pesquisa, há de considerar que o objeto sempre se apresenta como **um complexo tecido de relações**”. Em vista disso, e considerando a perspectiva para atingir os objetivos propostos, este estudo se ancora numa abordagem qualitativa e fez uso de uma pesquisa descritiva, posto as tessituras de proximidade entre o campo e a investigadora.

Almejando o tema e os objetivos a serem aprofundados, esta pesquisa veste-se como uma abordagem qualitativa, pois, a pesquisadora e o objeto de análise se entrelaçam em sua trajetória. Para Weber (1999, p.15) “o homem é um animal amarrado as teias de significados que ele mesmo tecer”. A concepção de uma pesquisa parte inicialmente, de escolhas, e trajetórias que tem um significado e sentido para pesquisador, seja por afeição, experiência, relações estabelecidas, entre outros sinais do universo das significações a partir da realidade construída. “A pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada” (LUDKE e ANDRÉ, 1986, p.26).

Chizzotti (2006) dialoga com esse ponto, trazendo a contribuição de que a pesquisa qualitativa encontra um sentido e uma fusão de tendências:

A pesquisa qualitativa recobre, hoje, um campo transdisciplinar, envolvendo as ciências humanas e sociais, assumindo tradições ou multiparadigmas de análise, derivadas do positivismo, da fenomenologia, da hermenêutica, do marxismo, da teoria crítica e do construtivismo, e adotando multimétodos de investigação para o estudo de um fenômeno situado no local em que ocorre, e enfim, procurando tanto encontrar o sentido desse fenômeno quanto interpretar os significados que as pessoas dão a ele, etc. (CHIZZOTTI, p.221)

Além das concepções centrais da abordagem qualitativa, outras categorias provenientes são importantes para esta reflexão, como por exemplo, aquela referente à pesquisa social². Uma compreensão do ponto de partida e o olhar que esta pesquisadora tem do seu objeto, uma reflexão a partir da realidade entreposta para interpretar todas as suas facetas. Podemos considerar também que “é uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados” (MINAYO, 1996, p.23.). Além da abordagem qualitativa, é preciso considerar também o método abordado no estudo. Qual a técnica reflete melhor a realidade pesquisada?

A técnica mais adequada é aquela que consegue captar as mais diferentes concepções de forma flexível. A pluralidade de métodos da pesquisa qualitativa diz muito sobre o decurso do próprio fazer científico. Weber (1999) através do método compreensivo, Berger; Luckmann (2011), a partir da construção social da realidade de forma objetiva (legitimação) ou subjetiva (interiorização), Bourdieu (2007), o *campo* do conhecimento e as *interações simbólicas*, Habermas (1987), a hermenêutica dialética, Freire (1987), com base na pesquisa-ação. Nesta tendência, Godoy (1995, p.58) afirma que “sob a denominação "pesquisa qualitativa" encontram-se variados tipos de investigação, apoiados em diferentes quadros de orientação teórica e metodológica, tais como o interacionismo simbólico, a etnometodologia, o materialismo dialético e a fenomenologia”.

Nesta perspectiva, Minayo nos aponta um caminho:

Triangulação é um conceito que vem do interacionismo simbólico, significando a combinação e o cruzamento de múltiplos pontos de vista; a tarefa conjunta de pesquisadores com formação diferenciada; a visão de vários informantes e o emprego de uma variedade de técnicas de coleta de dados que acompanha o trabalho de investigação. Seu uso, na prática, permite interação, crítica intersubjetiva e comparação (2010, p.12)

Antes de tudo, em se tratando de triangulação de métodos, ressalta-se o quanto esse processo é instigante e desafiador ao mesmo tempo, transpondo diferentes dimensões da investigação. Como a autora afirma, o uso desse método para uma avaliação, ocorre por meio do diálogo de diferentes técnicas e fontes. Neste sentido, a prática da graduação a partir da aplicação da triangulação de métodos, como estratégia, torna-se mais justificada na realização desta pesquisa.

² Para um melhor entendimento da concepção de Pesquisa Social, veja: Minayo, 1996, p. 23-28.

2.2 Procedimentos metodológicos

A metodologia, como também, os caminhos e descobertas dos processos e técnicas estabelecidas nesta pesquisa, serão abordadas nesta seção. Como já referenciada, a pesquisa tem uma abordagem qualitativa com o seguinte recorte temporal, 2016 a 2019. O período analisado deve-se pelo fato que neste intervalo o modelo de GpR foi planejado, regulamentado³, implementado, monitorado e avaliado. Além da integração com outro instrumento de planejamento, o Plano Plurianual (2016-2019), que é norteador das ações estratégicas presentes no Acordo de Resultados. Sendo assim, torna-se mais coerente analisar o contexto e integração dos instrumentos vigentes à época. Podendo ser considerado para estudos futuros o recorte comparativo entre o primeiro momento (2016-2019) e segundo (2020-2023), avanços e desafios do modelo de Gestão para Resultados.

Recorreu-se à pesquisa bibliográfica para fundamentação teórica, haja vista que conforme Gil (2019) esse tipo de investigação é pré-requisito para aprofundamentos em quaisquer outras modalidades de investigações acadêmicas. Como estratégia de investigação, pretendeu-se analisar como as dimensões da Gestão para Resultados se manifestam nas ações da política educacional da secretaria de educação do estado do Ceará, considerando as instâncias planejamento, monitoramento e orçamento, por meio da pactuação do Acordo de Resultados. Pressupondo o objetivo desta pesquisa, foi aplicada a técnica do estudo de caso para a coleta de evidências.

Minayo (2010, p.68) chama atenção para questões essenciais para o desenho de um estudo de caso:

Estudo de caso é uma estratégia de investigação qualitativa para aprofundar o como e o porquê de alguma situação ou episódio, frente à qual o avaliador tem pouco controle. Costumam ser classificados em explicativos, cognitivos e expositivos e visam a aumentar o entendimento sobre fenômenos sociais complexos. Em sua essência, o estudo de um caso, no âmbito da investigação avaliativa, visa a apresentar ou a esclarecer por que e como determinada decisão ou conjunto de decisões foram tomadas.

O estudo de caso visa descortinar o que está posto, e ao mesmo tempo centra na realidade de forma complexa buscando contextualizá-la. Assim, esforçando-se para retratar a realidade de forma completa e profunda. O pesquisador procura revelar a multiplicidade de

³ O modelo de Gestão para resultados, no Ceará, tem seu início, em 2003. Entretanto a regulamentação bem como a definição das dimensões, princípios e legitimação se deu a partir 2016, por isso para este estudo será utilizado como recorte temporal 2016-2019

dimensões presentes numa determinada situação ou problema, revelando como um todo. Esse tipo de abordagem enfatiza a complexidade natural das situações, evidenciando a inter-relação dos seus componentes (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Concerne deixar evidente que esta pesquisa tem como essência a meta-avaliação de processos, podendo ser compreendido e interpretado através dos indicadores, metas e projetos presentes na pactuação do Acordo de Resultados. Stufflebeam; Shinkfield (1987) foram uns dos primeiros a refletirem sobre o processo de avaliação como um método para tomada de decisão apontando para os gestores dos programas educacionais a avaliação como recurso para a tomada de decisão gerencial. Nilsson e Hogben (1983 *apud* HORTHEN, 2004) observaram muito bem que a meta-avaliação não se refere somente à avaliação de estudos específicos, mas também à avaliação de todas as funções e práticas da própria avaliação.

Como já dito, em outros momentos, ao longo da pesquisa, há de se considerar a relação estreita entre o campo e a pesquisadora. Sendo necessário, muitas vezes, um processo de desnaturalização ou *estranhamento*⁴. Sendo assim, outro recurso utilizado para esta investigação avaliativa, foi o recurso da observação.

Ao observar o cotidiano do campo de investigação, a pesquisadora, por muitos momentos modificou o seu olhar ou até mesmo se distanciou de sua história de vida. Uma filha, uma neta, uma sobrinha de professora. Dessa forma, perceber que foi destinatária de tantas políticas educacionais, que por meio da pesquisa, foi revisitado com outra óptica. Os sentidos e caminhos percorridos até aqui foram repletos de encontros e desencontros. Um desafio perceptível desde o início do estudo, entretanto rico de sentimentos.

De fato, é um movimento complexo e ladeado de uma certa tensão. O momento que trouxe mais inquietude, de fato, foi o esforço indispensável para obter o distanciamento necessário para uma análise mais crítica e ao mesmo tempo referenciar pontos substanciais da dialética entre o dito e o percebido. Todavia, foi possível fazer novas leituras do cotidiano que antes não haviam sido percebidas. E esses aspectos contribuíram para a análise dos dados e resultados da pesquisa.

Becker (1999, p. 71) ao falar sobre a observação participante, reforça:

É um processo no qual a presença do observador numa situação social é mantida para fins de investigação científica. O observador está em relação face a face com os observados, e, em participando com eles em seu ambiente natural de vida, coleta dados.

⁴ Para aprofundar o conceito de *estranhamento*, ver: MALINOWSKI, Bronislaw. Argonautas do pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1976.

Logo, o observador é parte do contexto sendo observado no qual ele ao mesmo tempo modifica e é modificado por este contexto.

A observação participante contribuiu de forma direta para este estudo uma vez que captou a dinâmica de funcionamento da instituição, bem como as motivações, perspectivas, expectativas dos gestores públicos, assessores técnicos e profissionais diretamente ligados a construção do objeto investigado. É importante ressaltar que há uma diferença entre o participante observador e o observador como participante. O primeiro tem suas atividades reveladas apenas em parte, não deixando totalmente claro o que está a observar, o segundo, é o papel em que a identidade do pesquisador e os objetivos do estudo são ditos desde o início. Para esta pesquisa foi utilizado o observador como participante (LUDKE; ANDRÉ (1986).

Além da observação participante, outro recurso utilizado também para coleta de dados foi aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado com os gestores públicos, servidores e Bolsista de inovação em políticas públicas e demais integrantes envolvidos nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados da Secretaria de Educação do estado do Ceará (Seduc), bem como na Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag). Optou-se pela entrevista semiestruturada com (2) coordenadores, (1) articulador, (1) assessor, (1) orientador e (1) bolsista de inovação em políticas públicas, esse último foi responsável pela etapa de implementação do Acordo de Resultados - AR nas secretarias de governo do estado.

Cabe ressaltar, que os bolsistas de inovação em políticas públicas foram selecionados nacionalmente por uma organização chamada Vetor Brasil. Eles fazem um processo seletivo nacional, montam bancos de talentos e os governos, dos estados e municípios, quando abertos a essa possibilidade de jovens adentrem a gestão pública, selecionam desse banco de talentos algumas pessoas para fazer parte de alguns projetos. Então, foram selecionados 19 trainees desse banco de talentos para serem os pontos focais da SEPLAG com as outras secretarias finalísticas. As bolsas foram financiadas através da Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico - FUNCAP

Para o desenvolvimento desta pesquisa foram entrevistadas 6 pessoas. No momento, priorizou-se a seleção de sujeitos que pudessem ter diferentes concepções sobre o campo pesquisado. Dessa forma, foram utilizados alguns critérios: ter trabalhado na implementação do modelo GpR, entre 2016-2019, e por fim heterogeneidade na representação dos cargos e funções dos sujeitos a partir das etapas do AR da Secretaria da Educação do estado do Ceará (1. pactuação, 2. monitoramento e 3. Avaliação).

Cabe salientar, a fim de evitar questionamentos futuros, não há representação da gestão superior da Secretaria da Educação no grupo de entrevistados, pois até o momento do período que transcorreu as entrevistas não foi encontrado sujeitos que estivessem dentro dos critérios pré-estabelecido ou disponibilidade para ser entrevistado.

Para a análise do material das entrevistas foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011). A análise do material coletado seguiu um processo frente às fases definidas por Bardin, como: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

O convite para participar das entrevistas foram realizadas de forma presencial, e outras por meio da plataforma *WhatsApp*. Todos se mostraram disponíveis e acessíveis para participar da pesquisa. As entrevistas foram realizadas de duas formas: presencial, na própria instituição (Seduc), e outras de forma remota através da plataforma Google Meet. Essa última, justifica se, pois, alguns sujeitos estão residindo em outro país ou estado, e outros encontravam-se com alguma enfermidade, preferindo realizar de forma remota. Observou-se que as entrevistas que foram realizadas de forma remota tiveram uma durabilidade bem maior (entre 50min e 1h30min) chegando até o dobro do tempo das realizadas na própria instituição (entre 30min e 40min). Considerou-se também, que as realizadas na instituição foram influenciadas pela dinâmica da própria instituição.

Cabe ressaltar também que foram utilizados como ferramenta de pesquisa um software para transcrição das entrevistas, *reshape*, e para análise e codificação da abordagem qualitativa foi utilizado o *atlas.ti*, recursos que auxiliaram no processo de transcrição e uma visão holística das análises a partir da codificação das entrevistas. Nesse aspecto, a partir das respostas foram categorizadas algumas temáticas que foram citadas mais de uma vez por diferentes interlocutores.

De acordo com Lalande (1998, p. 873):

É cada vez mais frequente a utilização por parte da sociologia de técnicas qualitativas baseadas na relação aprofundada com um pequeno número de atores sociais. A história de vida, a biografia, a entrevista em profundidade, são exemplos e poderão representar para a investigação sociológica instrumentos privilegiados de análise da realidade.

A autora nos abre uma alternativa metodológica muito importante para compreender o espaço que a entrevista tem na pesquisa. Segundo a autora, ganha um outro olhar, a entrevista em profundidade (compreensiva). Essa nova forma de abordagem tenta através da entrevista em profundidade captar a história de vida do indivíduo, contextualizar sua narrativa e representa para o estudo um instrumento de análise da realidade social. Uma confluência de

fatores que faz com que o pesquisador tenha um entendimento do sentido real da sua pesquisa científica.

Dessa maneira, foi produzido acintosamente um roteiro de entrevista único, encontra-se no apêndice A, e que teve como objetivo captar as diversas concepções e pontos de vista dos sujeitos que ocupavam posições diferentes dentro da estrutura.

Ainda sobre Lalanda (1998, p.873):

A eficácia na utilização da técnica da entrevista em profundidade não só depende do domínio da metodologia em que se insere, mas também exige uma atitude «antropológica» do entrevistador. A empatia é fundamental na entrevista. A psicologia social há muito que definiu essa condição básica para o sucesso da relação, nomeadamente na relação terapêutica (C. Roger). No entanto, a sociologia, porventura marcada por um formal distanciamento provocado pelo conceito de objetividade científica, tem sido levada ao uso exagerado de um rígido esquema predefinido de questões.

A autora nos aponta, que a técnica da entrevista em profundidade exige uma “atitude antropológica” do entrevistador. Ela utiliza o termo empatia. E retoma a tensão sociológica entre a objetividade científica e a humanização científica, por assim dizer.

Podendo assim compreender que através da entrevista em profundidade, o entrevistador terá uma visão privilegiada do universo do sujeito, ou seja, as representações e os significados que lhe são atribuídos e transformados.

2.3 Perspectiva avaliativa entre o texto e o contexto

A perspectiva avaliativa desta pesquisa está ancorada na perspectiva experiencial proposta por Lejano (2012). A escolha desta abordagem avaliativa está fundamentada na compreensão de que é fundamental a percepção das diversas dimensões para a apreensão do todo e das partes do desenvolvimento de qualquer política pública.

Para o pleno domínio das dimensões dessa concepção é essencial estabelecer uma correspondência a partir do objetivo geral da pesquisa, avaliar como as dimensões da Gestão para Resultados se manifestam nas ações da política educacional da secretaria de educação do Ceará, considerando as instâncias planejamento, monitoramento e orçamento. É precípua a ótica de diferentes processos investigativo: análise bibliográfica, a escuta dos sujeitos envolvido, a relação entre pesquisador e o campo, como também. a trajetória institucional.

2.3.1 Conteúdo e base conceitual

Inicialmente, foi realizada uma análise documental e pesquisa bibliográfica, ou seja, dissertar sobre a primeira dimensão: conteúdo e bases conceituais da pesquisa, das principais normas jurídicas editadas, com o propósito de implantar o modelo de Gestão para Resultados, listadas sob os seguintes textos: legislação federal, legislação estadual, decretos estaduais, portarias do Ministério da Educação, resoluções e recomendações do Conselho Nacional de Educação, bem como relatórios das deliberações das conferências de educação na respectiva das esferas (federal e estadual).

O modelo de Gestão para Resultados está regulamentado através do decreto Nº 32.216, de 08 de maio de 2017. O macroprocesso de planejamento constante no Ciclo de Gestão Estratégica da GpR no Ceará é constituído dos seguintes processos:

- I – Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado;
- II – Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais;
- III – Planejamento de Projetos de Investimento;
- IV – Estruturação da Carteira de Serviços;
- V – Formulação do Plano Plurianual; e
- VI – Pactuação de Compromissos.

(CEARÁ,2017, p.2)

Neste sentido, os instrumentos de planejamento estão correlacionados e são complementares entre si, com marcos temporais distintos, como por exemplo: Ceará 2050, 30 anos, Plano Estadual de Educação – PEE, 10 anos, Plano Plurianual – PPA, 4 anos, Acordo de Resultados, 1 ano. O Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e o Orçamento Público estadual são documentos norteadores na Pactuação de Compromissos (o chamado Acordo de Resultados). Esses instrumentos estão imbricados na constituição e efetivação da Gestão para Resultados no Ceará. Um instrumento de longo prazo que também abordaremos na pesquisa é o Ceará 2050, instrumento estratégico de longo prazo. Cabe ressaltar que a Gestão para Resultados consta no PPA (2016-2019) como uma premissa:

Para ampliar a eficiência e a eficácia na execução das políticas públicas, o Plano Plurianual, para o período de 2016 a 2019, baseia-se nas seguintes premissas: **Gestão Pública para Resultados:** trata-se da execução de políticas e programas que **privilegiem o foco em resultados**, em detrimento da ótica centrada exclusivamente no gasto, priorizando ações e contemplando o senso distributivo na alocação dos recursos; Participação cidadã: promoção da interação entre o Estado e o cidadão, com vistas à efetividade das políticas públicas, em um processo de planejamento participativo que extrapola as propostas de campanha; Promoção do desenvolvimento territorial: equilibrando a dimensão territorial, superando os desafios e potencializando oportunidades regionais; e Intersetorialidade: traz a implementação de políticas públicas articuladas, centradas em territórios,

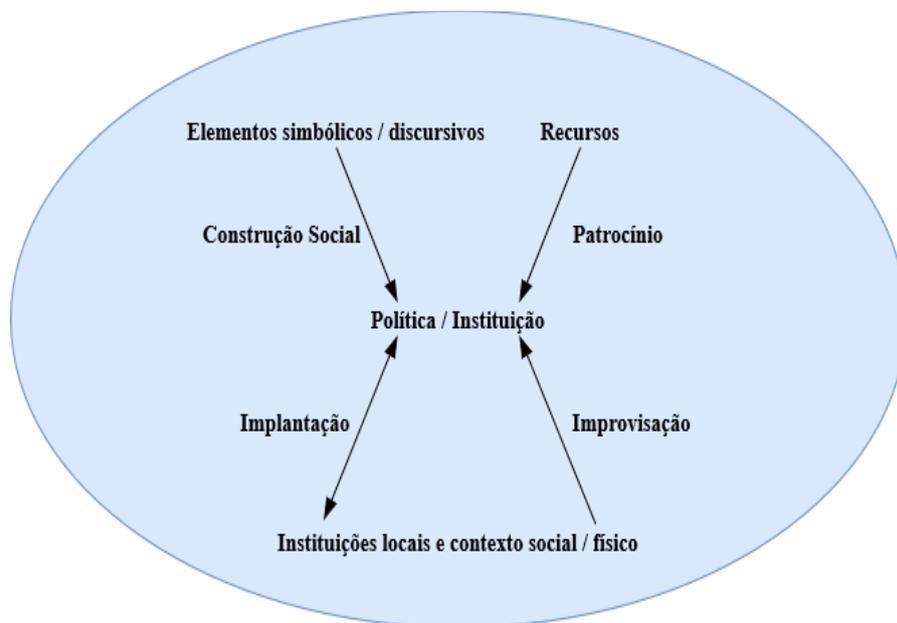
trazendo ganhos para a população, para a organização logística das ações definidas, superando a fragmentação das políticas públicas. (SEPLAG, 2019, grifo nosso)

Nesse sentido, com o intuito de apreender as dimensões dos discursos dos órgãos autorizados e as imagens que estes tentam passar para a sociedade no que concerne ao alcance de metas. Através da análise desses documentos será possível fazer um levantamento sobre a trajetória do modelo de Gestão Pública e as inferências com a Gestão para Resultados e sua inserção no estado do Ceará.

2.3.2 Trajetória Institucional

Em consonância com a perspectiva de avaliação experiencial, a trajetória institucional se põe nessa pesquisa, como um elemento de grande relevância, ao pensar no modelo de Gestão para Resultados e seus caminhos e sentidos na política de educação do Ceará. Sendo assim, a trajetória institucional torna-se um elemento essencial para compreensão das estratégias governamental no Ceará, ao longo tempo, na perspectiva da Nova Gestão Pública e seus efeitos na política de educação do Ceará.

Figura 1- Diagrama da coerência institucional



Fonte: LEJANO, R. Parâmetros para a análise de políticas: a fusão de texto e contexto. Campinas, SP: Ed. Arte Escrita, 2012

Como é esboçado na **Erro! Fonte de referência não encontrada.**, uma instituição precisa ser vista partir do contexto em que está inserida, com foco na coerência institucional.

Essa coerência é vista a partir da congruência dos elementos postos e nos sentidos que esses elementos representam. Conforme Rodrigues (2016), o grau de coerência de uma política permite avaliar sua durabilidade no tempo. O autor considera central, para se atingir este objetivo, que as ideias de contexto e particularidade sejam o guia do pesquisador, ou seja, advoga a valorização do lugar e de seus recursos”.

Ainda sobre Lejano (2012, p. 232)

As instituições se desenvolvem a partir de um local e, pelo menos até certo ponto, exibem características que pertencem àquele contexto. Esse efeito ecológico surge por no mínimo dois processos. Primeiro, para que uma instituição seja uma instituição, ela deve sustentar-se a si própria. Para que isso aconteça, a instituição e seu meio ambiente devem, de alguma forma, adequar-se. Por meio ambiente queremos dizer as instituições, pessoas e outras características de um local. Todos esses impulsos sobrepostos, agindo em acordo, constituem o modelo de coerência.

Em suma, é por essas tessituras entre texto e o contexto econômico, social e político, a partir das relações entre o global e o local, que é essencial para compreensão dos impactos que suscita nas ações da política de educação na lógica gerencialista. Sendo assim, a partir do contexto nacional, ou pela influência da nova gestão pública ou pelo o olhar dos sujeitos que implementam as políticas educacionais.

2.3.3 *Análise de Contexto*

A análise de contexto da formulação da política é uma das perspectivas para que seja possível a realização de uma avaliação. Segundo Lejano (2012, p.150) há três passos analíticos básicos:

1. estudar as instituições em profundidade suficiente para revelar a riqueza da diversidade entre políticas similares e instituições encontradas em diferentes contextos. Isto geralmente exige que o analista encontre um grau adequado de especificidade dentro da qual os programas começam a se diferenciar.
2. Explicar como essas políticas e instituições respondem (ou se adequam) de maneira singular a seus contextos particulares. Isto requer o teste de consistência lógica e prática, auxiliado por um embasamento nesse contexto.
3. Utilizar essas percepções para começar a prever ou avaliar o quão positivamente uma determinada política pode adequar-se a um contexto específico.

Para compreender a trajetória da GpR ocorridas no estado ao longo de 20 anos, é necessário situar em um contexto mais amplo. As transformações ocorridas no mundo, a revolução tecnológica, globalização e mudanças macroeconômicas decorrentes do neoliberalismo, trazia um outro olhar sobre o Estado. Sendo assim, parte-se do contexto global para o local.

Conforme Medeiros (2013, p. 25)

O governo estadual promoveu através da administração pública uma série de reformas, modificando o modo do gerenciamento visando uma maior eficiência do setor público, com iniciativas de ajuste e austeridade fiscal, buscando sanear as contas públicas, e tentando recuperar a credibilidade interna e externa, bem como a capacidade de investimento, possibilitando um novo ciclo de desenvolvimento

Nessa perspectiva, o neoliberalismo redefine o papel do Estado através do gerencialismo. E essa redefinição impacta em diferentes áreas sociais, entre elas a área das políticas educacionais.

Contrapondo-se a ideia das reformas administrativas, Saviani (2013), em seu livro a história das ideias pedagógicas, já revela um aspecto a ser levado em consideração no presente estudo. O autor compreende que essa reordenação, pelo neoconstrutivismo, a concepção psicológica do sentido do aprender como atividade construtiva dos alunos, por sua vez objetivada no neotecnicismo, enquanto forma de organização das escolas por parte de um Estado que busca maximizar os resultados dos recursos aplicados na educação. Os caminhos dessa maximização desembocam na “pedagogia da qualidade total” e na pedagogia corporativa.

Sendo assim, Rodrigues (2011) salienta que, nesse eixo analítico, a apreensão do modelo político ou econômico vigente no país e a articulação da política ou programa a outras políticas e/ou programas é uma situação analítica essencial. Ou seja, considerar a política ou programa como parte de um conjunto de ações que expressa, de forma mais abrangente, um modo de conceber a política, em seu sentido mais amplo, contemplando o econômico, o social, o cultural e a definição dos caminhos para o país.

O Governo do estado do Ceará, partindo da lógica gerencialista, que traz características da iniciativa privada para serem implementadas na administração pública, e visando tornar o estado eficiente, começa suas mudanças mais consistentes a partir do governo Lúcio Alcântara (2003- 2006) com a implantação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal. Ainda assim, é no governo de Camilo Sobreira de Santana que os preceitos da Nova Gestão Pública, imbricados no modelo de Gestão para Resultados (GpR), se colocam de forma mais clara e concisa.

O Governo do estado do Ceará, assim como ocorreu em outros estados brasileiros, adotou o modelo de GpR almejando maior eficiência, eficácia e efetividade na execução das suas políticas públicas. Esse modelo está inserido no plano de governo (2015-2018) de Camilo Sobreira de Santana, nos eixos estratégicos conhecidos como “7 Cearás” (CEARÁ, 2017b) e foi regulamentado por meio de decreto (CEARÁ, 2017a) estabelecendo as ações que possam atender aos resultados estratégicos de cada eixo. Busca-se evidenciar apenas o eixo conhecido

como “Ceará do Conhecimento”, que abrange políticas públicas na área de educação e, mais especificamente, as desenvolvidas pela Secretaria da Educação do Ceará.

A implementação do modelo de Gestão para Resultados é centralizada na Secretaria de Planejamento e Gestão do estado do Ceará (SEPLAG), que visa fortalecer a gestão pública por meio da integração entre planejamento, orçamento, monitoramento e avaliação.

Em 2016 o governo estadual iniciou o fortalecimento do modelo. O projeto estava prioritariamente em cinco secretarias, a constar: Secretaria da Infraestrutura (SEINFRA), Secretaria da Educação (SEDUC), Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH) e Secretaria de Meio Ambiente (SEMA). O foco empírico desta pesquisa é a Secretaria da Educação.

A base estratégica para implementação do modelo de GpR foi o Plano Plurianual (PPA) 2016-2019, instrumento de planejamento de médio prazo, que tem suas ações desenvolvidas ao longo de 4 anos. Neste caso, a GpR tem suas principais ações ancoradas na metodologia do PPA, pois conta com metas, estratégias e monitoramento interligados a este instrumento.

Dessa forma, partindo da implementação deste modelo em cinco secretarias de governo e a integração a outros instrumentos estratégicos do estado, cabe aqui a reflexão do conceito de coerência institucional de Lejano (2012) a ideia de coerência se opõe, parcialmente, à visão construtivista das instituições, na medida em que não são apenas textos que se podem empregar indiscriminadamente, pelo contrário, elas devem encontrar coerência com os reais padrões e instituições de cada contexto. Sendo assim, cada política pública parte de uma necessidade que devem ser entendidas a partir de sua realidade, considerando o texto e o contexto.

3 ALCERCE CONCEITUAL DA PESQUISA

Este capítulo discorre sobre as bases conceituais da pesquisa. No primeiro momento, pretende-se compreender a conjuntura das políticas de educação no contexto das reformas, como também, a política da responsabilização educacional, suas concepções e consequências. No segundo momento, propõe-se uma avaliação das Políticas Públicas no Brasil frente a Reforma do Estado com redefinições, processos e inferências. Também será abordado o Modelo Gerencial e suas implicações na reforma administrativa tanto em âmbito federal quanto estadual.

Além disso, e não menos importante, pretende-se compreender como a implementação do modelo de Gestão para Resultados se manifestam nas ações estratégicas da Secretaria de Educação do Estado do Ceará através do Acordo de Resultados. Assim, ao longo do capítulo, será realizado uma análise documental das principais normas jurídicas editadas com o propósito de implantar o modelo de Gestão para Resultados no Ceará. Sendo assim, com o intuito de apreender as dimensões dos discursos no que concerne ao alcance de metas e resultados.

3.1 Reflexões sobre Política de Educação: entre metas e resultados

As últimas décadas do século XX e o início do XXI, como já comentado em capítulo anterior, foram marcadas por transformações de cunho político, econômico e social. Essas mudanças trouxeram noções de globalização, qualidade total, reengenharia, *just in time*, entre outras, mas principalmente, consolidou o chamado Estado mínimo, resultando em reformas profundas na máquina estatal. Com isso, marcou o sistema neoliberal e as reformas gerencialistas.

Conforme Shiroma; Evangelista (2014, p.23):

A crise do Estado, nesse período, focalizou-se no gerenciamento. Não era mais uma crise de mercado, como ocorrera nas décadas de 1920 e 1930, mas uma crise de descontrole fiscal por parte do Estado, estabelecendo-se uma nova postura econômica e social fundamentada e subsidiada pelo paradigma econômico do neoliberalismo. A adequação do Estado à globalização e aos preceitos neoliberais traduz-se como “remédio” para superação da “crise do Estado”, da crise econômica, e, consequentemente, da crise social.

Nesse sentido, consideramos relevante depreender os efeitos do Estado Gerencial na Educação. Além disso, um dos objetivos da presente pesquisa, é compreender a implementação do Acordo de Resultados na Secretaria da Educação e escolhas de projetos prioritários e seus significados a partir do gerencialismo.

Ainda segundo Shiroma; Evangelista (2014, p. 27):

Na história educacional brasileira, traz em seu cerne palavras-chave que redefinem a forma de organização e objetivo da educação nacional, das quais destacamos: a equidade, a racionalidade, a eficácia e a eficiência. São conceitos que referenciam a flexibilização educacional implicando a construção de uma “qualidade do ensino”, tão alardeada pelos governos federal e estaduais, sobretudo no período de 1990.

Constantemente percebemos que as políticas educacionais estão cada vez mais buscando equiparar-se aos padrões do sistema neoliberal à luz de conceitos, como qualidade total, eficiência, eficácia, efetividade.

Segundo França (2010):

Nas quatro últimas décadas, que marcaram a passagem do século XX para o século XXI, acompanhamos um movimento em torno da educação no que diz respeito ao seu acúmulo de deficiências. Tanto no que tange às denúncias sobre suas mazelas, ao empenho dos críticos e dos organismos estatais em buscar uma solução, encontramos projetos distintos para solucionar, superar ou controlar os imensuráveis problemas educacionais. Tais projetos, em meio a disputas, giraram e ainda giram em torno de modelos de educação e vínculos aos preceitos públicos e privados.

No que diz respeito a essa nova linguagem econômica neoliberal cujo objetivo é fortalecer o Estado mínimo⁵, temos como consequência a diminuição do papel do Estado nas políticas sociais clássicas, como saúde, educação, transporte, entre outras. Assim, com a redução das ações de proteção social provocadas por esse modelo, e consequentemente devido limitação de investimento público esse auxílio passa a ser realizada pela iniciativa privada subsidiando fortemente o sistema capitalista.

Ao refletir acerca da lógica gerencial e as implicações na educação, não podemos deixar de discorrer sobre a CEPAL (Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe), que apesar de não ser uma organização voltada para especificamente para educação, mas exerce grande influência.

A CEPAL é uma das cinco comissões regionais das Nações Unidas e foi fundada com o objetivo de contribuir com o desenvolvimento econômico da América Latina, coordenar as ações encaminhadas à sua promoção e reforçar as relações econômicas dos países entre si e com as outras nações do mundo. (CEPAL,2022).

Segundo Shiroma; Moraes; Evangelista (2011, p 29)

O documento econômico da CEPAL *Transformación productiva com equidade* alertava, 1990, para a urgente necessidade de implementação das mudanças educacionais demandadas pela reestruturação produtiva. Recomendava que os países da região

⁵ A não-intervenção estatal na economia é um conceito elementar do liberalismo clássico, introduzido inicialmente pelo filósofo, Adam Smith.

investissem em reformas dos sistemas educativos para adequá-los a ofertar os conhecimentos e habilidades específicas requeridas pelo sistema produtiva. Eram elas: versatilidade, capacidade de inovação, comunicação, motivação, destrezas básicas, flexibilidade para adaptar-se as novas tarefas e habilidades com cálculo. Em síntese, a estratégia da CEPAL se articulava em torno de objetivos cidadania e competitividade e diretrizes de reforma institucional, integração nacional e descentralização.

Nesse sentido, compreendemos que as perspectivas educacionais são reflexos de uma conjuntura corporativa que visa a atender uma dinâmica produtivista. As questões epistemológicas, pedagógicas e sociais não fazem parte, a princípio, dos moldes de desenvolvimento econômico.

Diante disso, cabe a reflexão sobre o modelo gerencialista empregado atualmente no Governo do estado do Ceará visando resultados. As políticas educacionais deveriam ter como único objetivo geral buscar uma educação transformadora, crítica, autônoma e integral com efetiva participação dos sujeitos envolvidos nesse processo, bem como os rumos tomados em nossa sociedade para além do capital e do fetichismo dos resultados alcançados.

3.2 Avaliação de Políticas Públicas: do Positivismo às Abordagens Interpretativas

De acordo com Brum (2013, p. 95) “a redefinição do papel do Estado brasileiro implica em redução das funções que lhe foram atribuídas no passado. A tendência é reduzir progressivamente sua atuação e seus investimentos nas áreas econômicas e a aumentá-los nas áreas sociais”.

O advento das políticas públicas tem sua ascendência nas políticas. No Brasil, a partir da constituição de 1988, sobreveio um fortalecimento da participação social o que culminou em um redirecionamento para a questão social e conseqüentemente para as políticas públicas.

Como bem relata, Capella; Soares; Brasil (2014, p.30):

[...] nos anos 80, o processo de reforma do Estado também influenciou as pesquisas no campo que, deixando a dimensão mais imediata dos debates relacionados à crise, passaram a se dedicar ao estudo da capacidade de governo, práticas de gestão (do governo federal e das inúmeras experiências inovadoras no plano local), os processos de descentralização, e às relações entre Estado e sociedade. Ao longo dos anos, as diversas políticas públicas, com destaque para as políticas sociais e participação social, foram objeto de inúmeros estudos de caso, nas mais distintas áreas de conhecimento [...].

Essa mudança, adveio também da conjuntura econômica, social e política. Após 20 anos de Estado de exceção, uma crise econômica desenvolvimentista e uma redefinição política foram fatores substanciais para uma nascente participação social.

A partir da década de 1980, o campo de Política Pública se fortaleceu e conquistou espaço nas temáticas sociais. A sociedade procurou conhecer mais a efetividade do gasto público, como também os organismos de controle foram fortalecidos a partir da redemocratização.

Conforme Chacon; Nascimento (2020, p.64):

Nesse sentido, no Brasil, o Campo de Pública vem se consolidando como o fórum legítimo das discussões e reflexões acerca das atividades ligadas à administração pública, gestão públicas, gestão de políticas públicas e gestão social. E vem oferecendo solo fértil para estudos que trazem luz às práticas públicas no país, ampliando as possibilidades de compreensão, por exemplo, do que sejam e como se implementam e avaliam as políticas públicas.

Sendo assim, é importante ressaltar que a partir das transformações do Estado ao longo do tempo, o monitoramento e avaliação das Políticas Públicas também experienciaram variações no decorrer do processo. A confluência de fatores, como a globalização e as transformações macroeconômicas influíram na forma de avaliar.

A crise da América Latina, na década de 1980, gerou uma série de problemas, entre eles o aumento da inflação e o endividamento junto aos bancos. O governo americano, Ronald Reagan, organizou juntamente com organismos multilaterais uma agenda com os países da América Latina com recomendações e políticas neoliberais para o enfrentamento da crise. Essa agenda culminou com uma reunião que se tornou conhecida, como Consenso de Washington, ocorrido em 1989, que preconizava reduzir ao máximo a participação do Estado na economia, o ajuste fiscal, a reorientação dos gastos públicos, entre outras. As medidas recomendadas para conter a crise influenciaram as políticas públicas. Visto que cada vez mais olhar para a efetividade das Políticas Públicas percorria pela forma de monitorar, à luz do neoliberalismo, com vistas ao alcance de resultados esperados.

Na reflexão de Jesus; Almeida; Ferreira (2017, p.15):

A avaliação de políticas públicas no Brasil e a diversidade de formatos de avaliação, ocorre desde os anos de 1980, quando é criada, por força de exigência das agências internacionais, uma forte demanda em avaliar os programas e projetos criados desde então. Nesse contexto, os debates relacionados ao método colocaram em cena diversas modalidades de avaliação, que pretendiam não só medir a eficácia de um programa, mas em alguns casos tinham a pretensão de ser “emancipatórios”.

Nesse sentido, a partir da reforma do Estado, a avaliação de Políticas Públicas vale-se de abordagens metodológicas advindas da Nova Gestão Pública associada com os princípios de eficiência, eficácia e efetividade. Sendo assim, conforme Gussi (2016, p. 21) “ao situar o campo epistemológico da avaliação de políticas públicas, é necessário compreender,

inicialmente, o contexto político hegemônico em que se insere o que denominamos de um modelo técnico-formal de avaliação e seus embates”.

No quadro a seguir elaborado por Farah (2018) temos, de forma sucinta, as principais abordagens epistemológicas do Campo da Política Pública e suas perspectivas ao longo do tempo.

Quadro 1 – Teorias de Política Pública

Abordagens teóricas	Aspectos centrais das teorias
Racional-positivista	<ul style="list-style-type: none"> • Problema como fato a ser apreendido pelo pesquisador a partir de procedimentos científicos. • Comparação exaustiva de alternativas, com base em análise de custo-benefício. • Ciclo de política pública como uma sucessão lógica e cronológica de etapas. • A formulação (decisão) considerada a etapa fundamental do processo, da qual decorre a implementação (abordagem <i>top down</i> da implementação). • A política escolhida é vista como “a” melhor alternativa.
Racionalidade limitada	<ul style="list-style-type: none"> • Existência de limitações informacionais e cognitivas na definição do problema e no estudo de alternativas. • A política escolhida é a melhor diante das informações disponíveis e da capacidade de processamento de informações no estudo de alternativas.
Incrementalismo e Teoria do Ótimo Normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Influência de fatores políticos e de valores no estudo de alternativas. • Limitações de tempo e de recurso dificultam o estudo exaustivo de alternativas. • As comparações se dão como um processo sucessivo e limitado. • A alternativa é escolhida com base em um processo de tentativa e erro. • O processo de formulação é incremental. • A alternativa é a possível (inclusive considerando fatores políticos) e não “a melhor” e ótima. • Influência de fatores extrarracionais.
<i>Garbage Can</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Inversão da sequência problema-solução. • Diante de limitações das capacidades estatais, os gestores escolhem o problema a ser “resolvido”. • Soluções desenvolvidas anteriormente são buscadas numa “lata de lixo” para solucionar o problema escolhido.
Neo-institucionalismo Escolha racional Sociológico Histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Os atores que tomam a decisão (formuladores) • – selecionando a alternativa a ser adotada – são condicionados por instituições formais e informais (regras, incentivos ...).
Abordagem cognitiva e ênfase a ideias Minimalista Moderada Maximalista (interpretativista e argumentativa)	<ul style="list-style-type: none"> • Destaca o papel de ideias e valores na definição do problema e na escolha de alternativas. • Quadros interpretativos, referenciais ou <i>frames</i> estruturam a forma com que o ator percebe o mundo (e o problema público), servindo de referência para a análise e para a ação. • A política pública não é vista apenas como resposta a um problema público. • A própria política pública participa da construção de um quadro interpretativo que orienta as ações dos que tomam decisão. • Questiona a visão de ciclo e a abordagem “tecnocrática” do processo de política pública (racional-positivista). • Destaca a existência de controvérsias a respeito do “problema público”. • Enfatiza a complexidade do problema público. • Defesa da proximidade entre análise e prática e do compromisso e à deliberação baseada na argumentação.

<ul style="list-style-type: none"> • Teorias sobre formação da agenda 	<ul style="list-style-type: none"> • Questionamento da concepção do problema público como um fato a ser apreendido pelo analista. • A definição do problema é influenciada por ideias e valores. • A própria definição do problema é objeto de disputa política.
Diversas teorias contemporâneas	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento da ampliação do locus da produção de políticas – para além do Estado/governo. • Análise passa a incluir diversos atores que participam da formação da agenda, da formulação e da implementação das políticas (atores estatais e não estatais). • Análise considera a participação de diversos níveis de governo nas políticas públicas. • Mobilização de conceitos e abordagens que incorporam essas mudanças: rede, comunidade de política, comunidade epistêmica, <i>advocacy coalition</i>, entre outros. • Análise do processo de política pública em situações de mudança. • Desenvolvimento do conceito de governança e de governança multinível. • Estudos sobre coordenação federativa e relações intergovernamentais.

Fonte: Farah, M. F. S. Abordagens teóricas no campo de política pública no Brasil e no exterior: do fato à complexidade. *Revista Do Serviço Público*, 69, 53 – 84, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3583>. Acesso em: 23 de abr de 2021.

A compreensão que as dimensões e concepções teóricas da política pública estão imbricadas com o contexto social, econômico e político torna-se inteligível por meio do quadro apresentado. Esta pesquisa que ora apresentamos, tem como contexto a reforma do Estado através do chamado “Estado em ação” que almeja uma modernização pública partindo de uma formulação, implementação da Gestão para Resultados, com os atores estatais e inspirado por atores não estatais. Faria (2005, p. 98) argumenta que, “refletir sobre o escopo de atuação de uma política pública significa refletir sobre seus sentidos, objetivos e sobre os valores de fundo que perpassam sua existência e formas de atuação”.

Ao refletir sobre os aspectos de atuação e sua transversalidade de sentidos do campo da política pública, a conjuntura atual no Brasil, nos impõe incertezas e desafios a serem superados no campo da pesquisa, seja pelo contingenciamento de verbas públicas, negacionismo científico, aumento da desigualdade social, o “apagão” da educação nos último 4 anos, entre outros tantos que obstaculiza o desenvolvimento social, econômico e político do país.

3.3 Uma discussão sobre o Estado Gerencial: o cidadão como cliente?

A redefinição do papel do Estado é essencial para compreender as inferências na reforma administrativa no Brasil. A categoria weberiana, conhecido como modelo burocrático tradicional, por muito tempo vigorou e atendia aos anseios da sociedade. E tem como ponto fundamental a compreensão de que impessoalidade, a neutralidade e a racionalidade são alicerces fundantes para o bom funcionamento da esfera pública. Entretanto, algo se transformou, e

o que antes era tido como um modelo que estruturava o regime de forma normativa passou a ser percebido como um Estado incongruente com a realidade.

Conforme Abrucio (1997, p.35):

O tipo de Estado que começava a se esfacelar em meio à crise dos anos 70 tinha três dimensões (econômica, social e administrativa), todas interligadas. A primeira dimensão era a keynesiana, caracterizada pela ativa intervenção estatal na economia, procurando garantir o pleno emprego e atuar em setores considerados estratégicos para o desenvolvimento nacional, telecomunicações e petróleo, por exemplo. O Welfare State correspondia à dimensão social do modelo. Por fim, havia a dimensão relativa ao funcionamento interno do Estado, o chamado modelo burocrático weberiano.

Para compreender o declínio do estado burocrático e a evolução do modelo gerencial é necessário perceber o contexto social, político e econômico. Conforme Brum, (2013, p.97) “a expressiva elevação dos custos sociais passou a comprometer os investimentos necessários à reprodução do capital e à modernização das empresas, que precisam fazer frente aos desafios da nova revolução tecnológica e econômica”. Além das transformações advindas da globalização, alguns fatores foram determinantes para mudança das relações econômicas. Uma delas foi amplamente versada no chamado Consenso de Washington que buscava uma conduta alinhada aos princípios neoliberais.

Nesse contexto, Brum (2013, p.102) explica:

Desde o início da década de 1980, o governo dos EUA (Ronald Reagan) e as agências de desenvolvimento norte-americanas passaram a recomendar aos países latino-americanos a adoção de políticas neoliberais para fazer frente ao endividamento externo e à crise econômica em que estavam mergulhados. Para avaliar as reformas em curso em vários países latino-americanos, realizou-se, em novembro de 1989 um encontro com objetivo da análise da situação econômica dos países latino-americanos e das propostas de superação. A agenda da avaliação compreendia dez áreas principais: 1. disciplina fiscal; 2. priorização dos gastos públicos; 3. reforma tributária; 4. liberalização financeira; 5. regime cambial; 6. liberalização comercial; 7. investimentos estrangeiros; 8. privatização; 9. desregulação; e 10. propriedade intelectual.

Sendo assim, essas recomendações foram debatidas e influenciaram fortemente a conduta econômica, política e social dos países latino – americanos a lógica neoliberal. Além disso, a presença de organizações multilaterais foi fortalecida através do Consenso de Washington.

Quase todos os países latino-americanos mergulharam em profunda crise na década de 1980, decorrente de estrangulamento internos e dificuldades externas. O maior problema externo estava relacionado com o endividamento junto aos bancos internacionais, sobretudo os norte-americanos (BRUM, 2013). Cabe salientar, que o Brasil estava saindo de um período ditatorial que legitimava seu desempenho na economia, o chamado “milagre econômico brasileiro”, que na verdade deixou o país em forte crise da dívida externa.

Assim, o Brasil a partir da década de 1990 passa adotar medidas que visam o alinhamento estratégico com as demandas internacionais e buscando mitigar a crise econômica à época. No governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-1998)⁶ foi criado o Ministério de Administração Federal e Reforma do Estado (MARE) com o objetivo de reformular a Administração Pública a lógica gerencialista. A frente do MARE estava Bresser- Pereira (1995-1998) sua atuação no ministério e a frente da reforma foi tão marcante que ficou conhecida, como reforma Bresser- Pereira.

De acordo com o documento Brasil:

A estratégia do BID no Brasil, definida no Documento do País e aprovada pelo Diretório Executivo em fevereiro de 1996, concentra-se em três grandes áreas prioritárias: i) o apoio às reformas do setor público e à modernização do Estado, tanto no nível federal como estadual; ii) o apoio aos setores sociais, melhorando a cobertura nos setores de educação e saúde, e reduzindo os seus custos de produção e distribuição no país. A operação proposta atende diretamente à prioridade referente à modernização do Estado, concentrando ações no nível federal, mas que terão reflexo direto nas administrações estaduais e municipais. MARE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998.

Desse modo, a modernização do Estado a nível federal propõe reformas que visam um Estado mínimo com foco em resultados e buscando cada vez mais suscitar práticas do setor privado para esfera pública.

3.4 O Ceará no contexto das reformas: do global para o local

A Administração Pública Federal estava passando por uma renovação em sua estrutura, saindo da lógica burocrática para o modelo gerencial, comentada na seção 3.3 desta dissertação. Alguns pesquisadores estudaram de forma intensa a Reforma Administrativa e o gerencialismo no Brasil (Abrucio;1997, Pereira;1998, Kettl;1998, entre outros).

Vale ressaltar que, além desta visão sobre a realidade brasileira, principalmente no aspecto histórico-social, um período de uma recente redemocratização, além da forte crise econômica, as ideias daquele período foram bastante afetadas pelo movimento de reformas que ocorria em países da Europa e da Oceania, intitulado de *New Public Management (NPM)*.

Deste ideário, o mais importante, para o que viria pela frente no Brasil, foi a adoção de uma agenda de gestão por resultados conforme Abrucio (1997).

“o enfoque gerencial na administração pública foi introduzido com vigor na Grã-Bretanha no governo conservador de Margareth Thatcher, iniciado em 1979. Os governos neoliberais procuraram justificar a necessidade de uma “nova gestão pública” como

⁶ Esse momento ficou conhecido como Reforma Gerencial de 1995.

forma de tornar o serviço público mais ágil, eficiente e orientado para o cidadão”. (1997, p.4).

Entre os anos de 1990 e 2000, o Ceará assim como outros estados passava por uma forte crise econômica. Sendo necessário a implementação de estratégias na administração pública estadual que ajudasse a minimizar os efeitos da crise. O governo estadual imbuído dessas transformações implementou uma série de medidas em sua estrutura governamental. As transformações ocorridas tanto na esfera federal e conseqüentemente estadual foram alicerçadas na Nova Gestão Pública (NGP).

Segundo Andion (2012, p. 12):

A NGP caracteriza-se, por um lado, por ser um modelo normativo, formado por um conjunto de abordagens teóricas que se complementam, permitindo uma compreensão da esfera pública e seu funcionamento, a partir dos princípios mercadológicos. E ainda acrescenta que tais reformas tomavam por base uma receita comum ancorada em uma agenda neoliberal internacional focalizando: a diminuição do aparelho do Estado; a desregulamentação; o controle fiscal; a privatização de empresas públicas e a aplicação de técnicas empresariais no âmbito governamental.

As mudanças na administração pública cearense se iniciaram com a descontinuação de práticas clientelistas e com uma série de ações que visavam tornar o estado mais enxuto, eficiente voltado para a lógica gerencial. Com essa confluência de fatores e para compreender o limiar da GpR, atualmente em vigor no estado, é necessário reconstruir os principais elementos que contribuíram para a passagem do estado burocrático para o estado gerencial e a consolidação da Gestão para Resultados no estado do Ceará.

Para isso, sintetizamos no Quadro 2 a seguir, os principais elementos da reforma administrativa que foram efetivadas nos governos de 1987 até 2018 que contribuíram para a constituição da GpR no Ceará.

Quadro 2 – Elementos e medidas de plano de governo que contribuíram para a GpR.

Governadores	Mandato	Plano de Governo	Principais medidas
Tasso Jereissati	1987 - 1990	Plano de Mudanças	Reorganização da estrutura do Poder Executivo através de elaboração de uma nova legislação orgânica para administração pública estadual
Ciro Gomes	1991 - 1994	Ceará Melhor	Parceria entre diversas instituições estaduais ligadas ao setor de ciência e tecnologia e setor privado. Projeto Sanear (convênio com o BID)
Tasso Jereissati	1995- 1998	Plano de Desenvolvimento Sustentável: Avançando nas Mudanças	Criação dos Centros Vocacionais Tecnológicos (CVT's) com objetivo de promover a formação de mão-de-obra qualificada para as indústrias

Tasso Jereissati	1999 - 2002	Consolidando o Novo Ceará	Inauguração do Porto do Pecém. Realização de obras de infraestrutura através do Programa de Atração de Investimentos Industriais – PROVIN.
Lúcio Alcântara	2003 - 2006	Ceará Cidadania: crescimento com inclusão social	Criação do Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (COGERF)
Cid Gomes	2007 - 2010	Por um Ceará Melhor para Todos	Define seu modelo de governar, “Gestão por Resultados com administração voltada para o cidadão, centrada notadamente nas áreas fins, objetivando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade” (DOE, 2007,) Criação da Escola de Gestão Pública (DOE,2009)
Cid Gomes	2011- 2014	O Grande Salto que o Ceará Merece	Conclusão de obras de infraestrutura.
Camilo Santana	2015 - 2018	Os 7 Cearás	Regulamenta a Gestão para Resultados através do Decreto Nº 32.216, publicado no (DOE, 2017). Lançamento Ceará 2050 - Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo

Elaborada pela autora.

Fonte: MAIA,J.N.B.;BOTELHO,D.C. Gestão governamental no Ceará,1979- 2014.Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora,2017.

Compreendemos que o marco inicial da reforma administrativa no Ceará se deu a partir do governo Tasso Jereissati com a inserção de práticas e modelos de gestão estratégicos. Conforme Gondim (1998, p.7) “o modelo de gestão iniciado por Tasso Jereissati caracteriza-se por uma proposta de modernização política que configura um novo paradigma nas relações entre Estado, economia e sociedade.”

Os governos que sucederam a Tasso Jereissati também contribuíram para o desenvolvimento da administração pública gerencial. Porém, é a partir do governo de Lúcio Alcântara (2003-2006) que é institucionalizada a Gestão para Resultados no Ceará através das concepções e princípios da Nova Gestão Pública, elo importante desta pesquisa.

Em seu governo, Lúcio Alcântara, constituiu o Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal (COGERF), criado através de decreto Nº 27.524, de 09 de agosto de 2004. Esse comitê foi o princípio norteador para implementação de uma série de medidas elementares que visa uma mudança na ordenação estadual.

Para Holanda (2004, p.17)

O COGERF tem como propósito básico assessorar o Governador do Estado, definir diretrizes e estabelecer medidas a serem seguidas pelos órgãos que integram a administração estadual, com o objetivo de garantir o equilíbrio financeiro do Tesouro Estadual, consolidar o modelo de gestão baseado em resultados, elevar a eficiência, eficácia e efetividade da administração estadual e garantir o cumprimento das disposições da Lei de Responsabilidade Fiscal.

A criação do COGERF é o marco inicial da Gestão para Resultados no Ceará, como também um instrumento importante na implementação das medidas para conter a crise fiscal

do estado. É a partir desse documento norteador que percebemos mais fortemente a transição do modelo burocrático para o paradigma gerencial através da linguagem técnica e terminologias tão difundidas na Administração Gerencial, termos como: eficiência, eficácia e efetividade remontam aos conceitos da Nova Gestão Pública.

Conforme IPECE (2017, p. 38) “em 2005, o governo do estado pactua a operação SWAP 1 que trata de uma operação de crédito desenvolvida junto ao Banco Mundial. Sua característica principal é o apoio ao fortalecimento da gestão do governo direcionada ao objetivo da promoção da inclusão social no estado”. No quadro a seguir, podemos ver a vinculação dos programas pertencentes ao PPA (2004 -2007) e os setores contemplados com financiamento do Banco Mundial:

Quadro 3 – Operação SWAP 1 – Banco Mundial

Setor	Programas com Despesas Elegíveis (PDE)
Administração do Setor Público	Nenhum - este é um setor chave, gerando impactos em toda a administração pública do Ceará inclusive nos cinco setores abaixo
Educação	<ul style="list-style-type: none"> • Educação primária • Educação secundária • FUNDEF/Educação municipal
Saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Saúde primária • Educação secundária
Abastecimento de Água e Esgoto	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimento de água urbano • Esgotamento urbano
Gerenciamento dos Recursos Hídricos	<ul style="list-style-type: none"> • Castanhão-Fortaleza - Transposição de águas
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de biodiversidade

Fonte: IPECE. Operação SWAP1. Banco Mundial.

Disponível em: <http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapi/sumario/>. Acesso em: 17 de jan. de 2021.

A partir da operação SWAP 1 o governo estadual passa a ter uma relação com os organismos multilaterais mais contundente. Além disso, os objetos pactuados além de abordarem políticas públicas essenciais, como saúde, educação, meio ambiente e recursos hídricos tinha em sua estrutura fundante metas pré-estabelecidas.

Em 2007, o Governo Cid Gomes assumiu o estado com o plano de governo “O Grande Salto que o Ceará Merece” e, por meio da Lei no 13.875, de 07 de fevereiro de 2007, define seu modelo de governar: “Gestão por Resultados como administração voltada para o cidadão. E neste sentido, o governo passar a cada vez mais centralizar suas ações em conformidade com a NGP. (IPECE, 2017).

Em 2009, foi criada a Escola de Gestão Pública (EGP) cujo objetivo era a capacitação dos servidores públicos estadual. No mesmo ano foi instituída a rede estadual de planejamento pelo Decreto 29.917 com o objetivo de conduzir os processos de planejamento, orçamento e gestão pública por resultados.

O modelo de gestão para resultados tornou-se presente também na elaboração do Plano Plurianual (2008-2011) e (2012-2015) buscando sempre um alinhamento dos instrumentos de planejamento, como um comprometimento com a ótica de gestão da esfera federal. Assim, aos poucos o modelo burocrático foi sendo substituído pela lógica gerencial.

Em 2015 assume o governo do estado, Camilo Sobreira Santana, e assim continuaram os movimentos congruentes a GpR, sobretudo no intuito de fortalecer a dimensão estratégica do estado.

Em 2017, através do Decreto Nº 32.216, publicado no Diário Oficial do estado no dia 10 de maio de 2017 a GpR foi institucionalizada. E esse recomeço da Gestão para Resultados é o objeto de estudo dessa pesquisa.

É a partir desse decreto que o governo do estado do Ceará passa a assumir mais vigorosamente uma visão estratégica de planejamento inculcida dos valores da lógica gerencial e dentro da perspectiva da NGP. Sendo fundamentado e instrumentalizado e orientado a resultados.

A partir do decreto que institucionaliza a Gestão para Resultados, o governo do estado busca alinhar os instrumentos de planejamento na perspectiva de longo prazo tendo uma visão macro dos processos: planejamento, orçamento, monitoramento e Avaliação.

Como podemos ver (CEARÁ, 2017, grifo nosso):

“Art.3º Os princípios são postos em prática, por meio de quatro dimensões, que constituem o referencial conceitual utilizado para a concepção e operacionalização do modelo da GpR-CE, sendo elas:

I – Visão estratégica e escolha de prioridades, constituída pelas práticas de planejamento de médio e longo prazos, com visão integrada dos **desafios do Estado e do Governo**; definição de indicadores e metas, associados a políticas públicas, projetos e processos estratégicos; e integração Planejamento-Orçamento para racionalizar a alocação de recursos;

II – Monitoramento e avaliação sistemáticos, constituída pelas práticas de estruturação das políticas públicas, dos projetos, processos e programas; implantação da prática de pactuação de resultados; e monitoramento e avaliação de resultados, projetos, processos e programas;”

Em 2018, o governo do estado desenvolveu um projeto de formulação estratégica de longo prazo, o Ceará 2050⁷, “esse projeto tem como objetivo traçar estratégias para acelerar o crescimento econômico estadual nas próximas três décadas e atender, de forma mais eficiente, às expectativas da sociedade pela oferta de serviços essenciais como saúde, educação, abastecimento de água, segurança pública e geração de emprego e renda”. (CEARÁ 2050,2018, p.9).

É perceptível o alinhamento estratégico das ações governamentais com a NGP através de seus instrumentos de planejamento. Sendo assim, ao longo dos anos o estado do Ceará buscou enfrentar as adversidades políticas, econômicas, fiscais e sociais e reorganizou a administração pública. Sendo assim, ao longo do tempo o Ceará passou por transformações importantes em sua estrutura. No primeiro momento afastou-se da prática patrimonialista e buscou uma aproximação com a lógica gerencial.

3.5 Acordo de Resultados: a experiência da Secretaria da Educação do Ceará

A Nova Gestão Pública trouxe um ressignificado as organizações públicas através da concepção de eficiência, eficácia e efetividade. O Estado passa a assumir uma postura mais economicista trazendo conceitos da iniciativa privada, como benchmarking, qualidade total entre outros aspectos gerencialista que trouxeram para as organizações públicas um caráter mercadológico.

Para Maia; Botelho (2017, p.197):

Pode-se considerar que, no conjunto da federação brasileira, o estado do Ceará se destacou, no período 1987-2015, pela reforma do Estado, ajuste e manutenção do equilíbrio das contas públicas estaduais, incremento nos investimentos públicos e privados e crescimento econômico sustentável, com variações positivas persistentes do PIB, em especial nas áreas urbanas e nos setores dos serviços e da indústria. Face à grande crise fiscal-financeira enfrentada pelos governos estaduais brasileiros, nos finais dos anos 1980 e 1990, o Ceará passou a ser olhado como laboratório de reformas e políticas estruturais

Nesse contexto, o estado do Ceará através dos instrumentos de planejamento governamental vem buscando um alinhamento estratégico que visa essa transformação. E a partir da GpR retoma os conceitos do gerencialismo e imerso nos resultados, no ajuste fiscal, no firmamento de compromissos com a sociedade. Podemos ver a partir da Figura 2, a seguir, os princípios da 7 princípios GpR no Ceará:

⁷ É uma iniciativa do governo do estado, gerenciada pela Secretaria do Planejamento e Gestão (SEPLAG) e pelo Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE), cuja coordenação técnica da elaboração ficou a cargo da Universidade Federal do Ceará.

Figura 2 - Os 7 Princípios da GpR no Ceará.



Fonte: SEPLAG. Planejamento. PPA. Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/> Acesso em: 10 de fev. de 2021.

Em 2016, o governo do estado por intermédio da Secretaria de Planejamento e Gestão desenvolveu ações que visavam a retomada dos conceitos da Gestão para Resultados estabelecida em 2003, no governo Lúcia Alcantara, dentre elas realizou um estudo através de uma consultoria, Macroplan, que tinha como objetivo o fortalecimento da GpR no Ceará. Com esse estudo realizado pela consultoria, buscou-se analisar áreas fundamentais através de indicadores e prospectar uma visão de futuro para o estado do Ceará.

Conforme Holanda (2004, p. 21):

A GpR é um modelo em que o setor público passa a adotar uma postura empreendedora, voltada para o cidadão como cliente e buscando padrões ótimos de eficiência, eficácia e efetividade, com ética e transparência. É uma gestão que busca reduzir custos para a sociedade e compromete o estado com a satisfação dos cidadãos. É um modelo em que o governo é um meio e não um fim em si mesmo.

Em 2017, o governo estadual a partir do decreto 32.216 institucionaliza a GpR no Ceará. A implementação da GpR efetuou-se através do Acordo de Resultados⁸. Inicialmente foi

⁸ Instrumento legal de pactuação de compromissos cujo objetivo é definir e contratualizar os principais compromissos setoriais (desafios, indicadores, metas, projetos e entregas), tendo em vista a consecução das estratégias

firmado esse Acordo de Resultados em cinco secretarias: Secretaria da Infraestrutura (SEINFRA), Secretaria da Educação (SEDUC), Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS), Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH) e por fim, a Secretaria de Turismo (SETUR). O campo empírico constituído como ponto central dessa pesquisa é a Secretaria da Educação do estado do Ceará.

Esse instrumento de pactuação objetiva orientar a atuação dos gestores e equipes técnicas na organização e execução dos processos do chamado Ciclo da Gestão Estratégica, criando, redefinindo e/ou ajustando ações funcionais e temáticas, integradas de forma multissetorial, no que concerne ao planejamento, ao orçamento, ao monitoramento e a avaliação dos planos, políticas e projetos públicos.

Apresentamos nos anexos desta pesquisa o resumo com desafios propostos para serem superados, indicadores, entregas, projetos pactuados no Acordo de Resultados 2017, 2018 e 2019. Apesar do recorte temporal da pesquisa ser 2016 a 2019, o primeiro Acordo de Resultados foi assinado em 2017. Assim, o ano de 2016 para formulação do modelo que também será abordado na pesquisa.

Como será apresentado nos anexos, os indicadores, em sua maioria, referem-se à proficiência aferidas através das avaliações externas (SPAECE, IDEB, ENEM). Os principais projetos citados no documento, são: Mais PAIC, Mais Infância, Jovem de Futuro – Gestão para Resultados de Aprendizagem (em parceria com o Instituto Unibanco), Escola em Tempo Integral, Expansão da Infraestrutura escolar, entre outro. Compreendemos que o Acordo de Resultados é um instrumento que visa uma avaliação de processos.

Neste contexto, emerge a necessidade de avaliar o impacto que suscita nas ações da política educacional a adoção desse modelo gerencial, relacionado às novas demandas dessa política mundial. A partir da compreensão dessa lógica de mensuração da qualidade da educação por meio de indicadores de desempenho, uma lógica caracterizada pela modernização do servido educacional.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS: APREENSÕES SOBRE AS INSÍGNIAS, O DITO E O PERCEBIDO DA POLÍTICA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ.

Neste capítulo será apresentada a análise dos resultados da pesquisa. Considerando os objetivos, optou-se pela metodologia de estudo de caso para a coleta de evidências. O *locus* do estudo foi Secretaria da Educação do Ceará (Seduc), a partir da implementação do modelo de Gestão para Resultados, particularmente no período de 2016-2019. O recorte temporal deve-se ao fato do período analisado, o modelo de GpR, foi planejado, regulamentado⁹, implementado, monitorado e avaliado. Além da integração com outro instrumento de planejamento, o Plano Plurianual (2016-2019), que é norteador das ações estratégicas presentes no Acordo de Resultados. Sendo assim, torna-se mais coerente analisar o contexto e integração dos instrumentos vigentes à época.

O percurso metodológico, com o detalhamento de cada etapa de construção, escolhas e caminhos percorridos encontra-se delineado no capítulo 2 desta dissertação. Por conseguinte, para o desenvolvimento desta pesquisa foram entrevistadas 6 pessoas através de entrevistas semiestruturadas com (2) coordenadores, (1) articulador, (1) assessor, (1) orientador e (1) bolsista de inovação em políticas públicas, esse último foi responsável pela etapa de implementação do Acordo de Resultados - AR nas secretarias de governo do estado.

No momento, priorizou-se a seleção de sujeitos que pudessem ter diferentes concepções sobre o campo pesquisado. A observação participante também foi utilizada no itinerário científico. Além de uma alternativa metodológica a entrevista e a observação participante movimentaram a relação entre os sujeitos do estudo e a pesquisadora. Um movimento de tensão e de desvendar, redescobrir e reconhecer e conhecer os sujeitos.

O roteiro da entrevista foi dividido em três blocos:

- a) Conhecendo a trajetória;
- b) Percepções acerca da Gestão para Resultados (Planejamento, Monitoramento e Avaliação);
- c) Relação Educação e Gestão para Resultados.

⁹ O modelo de Gestão para resultados, no Ceará, tem seu início, em 2003. Entretanto a regulamentação bem como a definição das dimensões, princípios e legitimação se deu a partir 2016, por isso para este estudo será utilizado como recorte temporal 2016-2019.

Dessa forma, nesse primeiro momento, pretende-se mostrar o perfil dos sujeitos da pesquisa. E, como forma de manter a identidade preservada dos entrevistados, estes serão denominados entrevistado 1, 2, 3, 4, 5 e 6. O primeiro bloco – conhecendo a trajetória – ofereceu algumas informações que foram pertinentes para compreensão de alguns aspectos da trajetória dos sujeitos.

Quadro 4 - Cargo e tempo de exercício

Entrevistado	Cargo	Tempo de exercício
1	Orientador	8 anos
2	Coordenador	11 anos
3	Articulador	4 anos
4	Coordenador	5 anos
5	Assessor	4 anos
6	Bolsista de inovação em políticas públicas	1 ano e 4 meses

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas de campo.

Pode-se observar que cinco entrevistados exerceram por no mínimo quatro anos, a mesma função. Sendo assim, pode-se inferir que a maioria deles acompanharam, as ações de implementação da GpR por uma gestão de governo. O que não acontece muito, pois, há uma rotatividade grande em alguns setores tanto na Seduc, como também na Seplag.

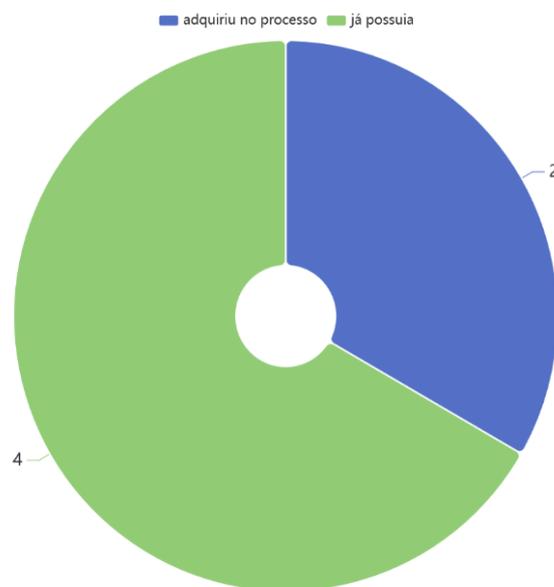
Gráfico 1 - Nível e área de estudo



Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas de campo.

Os aspectos relevantes que se pode aferir nesse gráfico é o nível de formação dos sujeitos da pesquisa, no mínimo mestrado. E outro fator importante, a área do mestrado ou doutorado que realizaram seus estudos: (1) Avaliação de Políticas Públicas, (1) Educação, (1) Gestão e Avaliação da Educação Básica, (1) Gestão Pública, (1) em Ciências Políticas e (1) Gestão de Empresas (em andamento). O que reforça o perfil e critério dos selecionados, domínio sobre a área de conhecimento e capacidade técnica de avaliação do modelo de Gestão para Resultados.

Gráfico 2 - Experiência na área de planejamento



Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas de campo

Nesse aspecto 4 sujeitos da pesquisa tem uma experiência em planejamento com domínio dos instrumentos que balizam o modelo de gestão para resultados. Os dois que não possuem experiência na área de planejamento, tiveram seu primeiro contato com a área através da experiência de implementação da GpR. O segundo bloco - Percepções acerca da Gestão para Resultados (Planejamento, Monitoramento e Avaliação) - apresentou detalhes da complexidade e imbricações do modelo de Gestão para Resultados.

O processo de pactuação do Acordo e Resultados - AR é elaborado em etapas: (1) pactuação, (2) definição de prioridades, fundamentado na Lei de Diretrizes Orçamentária – LDO, (3) elaboração das metas, (4) monitoramento e por último (5) avaliação. Com base nisso, foi perguntado aos indivíduos da pesquisa em que etapa eles estavam ou estão inseridos.

Quadro 5 - Etapas de inserção dos sujeitos no AR

Entrevistado	Etapa				
	Pactuação	Escolha de prioridades	Elaboração de metas	Monitoramento	Avaliação
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas de campo

Assim, nessa perspectiva pode-se verificar que os entrevistados estão inseridos em pelo menos duas etapas do processo de pactuação do AR. Dessa forma, os papéis de cada um são bem definidos, outro aspecto observado é que dos 6 entrevistados, 4 participaram da última etapa avaliação.

No primeiro momento foi perguntado aos sujeitos da pesquisa, se já conheciam o modelo de Gestão para Resultados. Como os entrevistados, em sua maioria, tem uma experiência de no mínimo 4 anos, algumas respostas foram bem interessantes para compreensão da inserção do modelo GpR no Ceará e seus nexos com as políticas de educação.

"Na verdade, se diz que no Ceará foi um pouco tardio, digamos, o movimento mundial de gestão para resultados começou na década de 80, no Brasil, na década de 90, principalmente no governo FHC, com a questão do enxugamento da máquina, todo o movimento de Estado mais reduzido, mais eficiente, tanto é que foi em 98 que se implementou a chamada emenda à Constituição, que incluiu o princípio da eficiência dentro dos princípios constitucional da administração pública, ou seja, já foi vários movimentos, a criação de autarquias, enfim, isso foi na década de 90, final da década de 90, início da década de 2000, no âmbito nacional." (ENTREVISTADO 4)

A partir da fala do entrevistado 4, pode-se perceber a contextualização da inserção da reforma administrativa, tanto almejada e difundida pelo governo federal, também no Ceará. Entretanto o Entrevistado 4 refere-se que no “Ceará foi um pouco tardia”, porém o

governo estadual de Tasso Jereissati (1987-1991) conhecido como o “Governo das Mudanças” deu os primeiros movimentos no aspecto do enxugamento da máquina pública na mesma época do governo federal. Uma identificação e traços fundamentais do novo modelo de gestão, assim como, elemento-chave para características da NGP (GONDIM, 2015).

Considerando que a reforma administrativa e as características da NGP são elementos fundantes para a implementação do modelo de gestão para resultados, considera-se o registro do entrevistado 1, como elemento central, para compreensão da concatenação entre gestão para resultados e as políticas educacionais.

Eu cheguei na Secretaria em 2003, em 2003 eu vim para coordenar um programa chamado Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica, que era chamado PPMEB, Plano de Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica. Foi quando começou a trajetória de se trabalhar com metas e indicadores dentro da Secretaria e nas escolas também. (ENTREVISTADO 1)

A partir da fala do entrevistado 1, considerou-se necessário o aprofundamento do citado programa, chamado PMMEB. Com base na análise documental à época, identificou-se a Lei Nº 13.541, 22 de novembro de 2004.

Art. 1º. Fica instituído o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica – PMMEB, do Estado do Ceará, a ser implementado nas unidades escolares da Rede Pública de Ensino do Estado, através do desenvolvimento de ações na vertente pedagógica, voltadas para a melhoria dos indicadores educacionais – aprovação, reprovação e abandono – e nas dimensões de gestão e qualidade dos serviços educacionais. (CEARÁ, 2004)

Se o governo federal e estadual estava passando por profundas mudanças no aspecto da reestruturação da máquina pública, pode-se perceber que a política educacional do Ceará não ficou de fora dessa “modernização”. Cabe salientar, que a participação no PMMEB era por adesão conforme análise da lei.

Os objetivos do Programa de Modernização e Melhoria da Educação básica – PMMEB são tratados no art. 4º:

- I - integrar alunos, pais, professores, funcionários e especialistas para a elaboração, execução e avaliação de Planos de Ação, a partir do Projeto Político Pedagógico – PPP, do Plano de Desenvolvimento da Escola – PDE, e do Regimento Escolar – RE, **focados no atingimento das metas;**
- II - elevar a qualidade dos indicadores educacionais do Estado, tendo como referência o Sistema Permanente de Avaliação do Estado do Ceará – SPAECE;
- III - melhorar o ambiente físico das escolas da Rede Pública do Estado do Ceará, estabelecendo **padrões de adequação e qualidade;**
- IV - melhorar a gestão das escolas da Rede Pública do Estado do Ceará, **através da incorporação de conhecimentos e ferramentas de planejamento estratégico.** (CEARÁ, 2004, grifo nosso).

Partindo da contextualização do início da implementação do modelo de gestão para resultados, conforme análise de documentos e relatos em entrevista, ocorreu em 2003, no governo Lúcio Alcântara. A lei que estabelece PMMEB é de 2004, e pelo conteúdo da lei, há um forte alinhamento entre essas duas instâncias: GpR e as ações de desenvolvimento escolar.

Em outro momento, o entrevistado 1 faz o seguinte comentário:

[...]também a questão de padrão mínimo para as escolas e foi quando surgiu a questão de premiar os alunos com desempenho, exatamente nessa época que a gente criou a lei de premiação. E que ela vem se aperfeiçoando até os dias atuais, que hoje está bem expressiva a questão de premiação por desempenho dos alunos das escolas através de avaliação. (ENTREVISTADO 1).

Ao realizar a análise da Lei Nº 13.541, 22 de novembro de 2004, a partir do comentário do entrevistado 1, no Art., 5º da referida lei, institui-se o Selo de Qualidade da Educação Básica do estado do Ceará para as unidades participantes do programa e tendo como referência o Sistema Permanente de Avaliação do estado do Ceará – SPAECE. Conforme dito pelo entrevistado 1, foi a partir dessa lei que foi sendo burilada e hoje é conhecido como Prêmio Escola Nota 10¹⁰.

O prêmio funciona como política indutora para as escolas melhorarem seus resultados e política apoiadora às escolas com menores resultados. É destinado a premiar até 150 escolas públicas com melhores resultados do Ensino Fundamental nas avaliações do SPAECE, e apoiar financeiramente as escolas públicas em igual número das premiadas de 5º e 9º anos que obtiverem os menores resultados. (CEARÁ, 2009).

Há similitude entre o selo de qualidade da educação básica do estado do Ceará e o prêmio escola nota 10, tanto na busca da melhoria de indicadores de resultados, como também o estabelecimento de premiação tem um prisma importante nos resultados desta pesquisa. Como o objetivo do estudo foi fazer uma triangulação dos dados, através das entrevistas, bases conceituais e a experiência, cabe aqui ressaltar a importância do panorama e a ótica de cada sujeito.

Conforme Pereira (2021) os primeiros reflexos da influência do Banco Mundial já demonstravam um redirecionamento nas reformas administrativas e educacionais:

Como as três coordenadas estratégicas se materializaram na carteira do Banco Mundial entre 1990 e 1994. Em primeiro lugar, observa-se a redução da fatia dos empréstimos para agricultura e desenvolvimento rural, mantendo-se, apesar disso, num patamar ainda bastante elevado. Em segundo lugar, os empréstimos para educação e saúde experimentaram um aumento sensível, em sintonia com o redesenho das políticas sociais e a agenda de alívio da pobreza. Em terceiro lugar, empréstimos específicos para a reforma administrativa do setor público ganharam tal dimensão que passaram a ser etiquetados em separado. (2021.p.199).

¹⁰ O Prêmio Escola Nota Dez foi criado através da Lei 14.371, de 19 de junho de 2009. Posteriormente foram feitas modificações visando atender não só o 2º ano do Ensino Fundamental, com a Lei n. 15.052, de 6 de dezembro de 2011. Institui o Prêmio Escola Nota Dez, destinado a premiar as escolas públicas com melhores resultados de aprendizagem no segundo e quinto anos de ensino fundamental.

Dessa maneira, observa-se que houve uma mudança na orientação dos investimentos do BM afastando-se um pouco do desenvolvimento rural e redirecionando para os setores da educação e da saúde. Torna-se evidente que os incentivos para a reforma administrativa almejavam a implementação da Nova Gestão Pública. Para isso, setores essenciais, como saúde e educação requeriam uma mudança de perspectiva e ordenamento.

Até o momento, nas análises e resultados apresentados, o elemento que faz a ligação entre a Gestão para Resultados e as Políticas Educacionais, em 2003, é a reforma administrativa e a NGP. Sendo assim, ainda não havia ficado claro de que forma havia sido legitimado a instituição do modelo GpR e o reflexo nas políticas de educação, pois, pelo relato do entrevistado 1 “*O estado já adotava a Gestão por Resultados, em 2003, mas não existia uma regulamentação*”.

Para compreender alguns fatores que não ficaram tangíveis em relação à legitimação da GpR no Ceará, o entrevistado 4 traz alguns elementos importantes:

Além disso, no contexto específico da gestão para resultados, como eu falei, o PforR tinha tanta parte de, que a gente chama o componente, programas, que aí você tinha valores atrelados ao desempenho de alguns programas pré-definidos marcados no próprio PPA e as iniciativas marcadas no próprio PPA que tinham ligação e eram acompanhadas pelo Banco Mundial, porque eram compromissos de execução dessas políticas. Do outro lado, tinha o componente resultado, que eram definidos alguns indicadores, indicadores de resultado final e intermediário e alguns desses indicadores, eles eram considerados indicadores de desembolso. Uma vez alcançadas aquelas metas pré-definidas no acordo, o estado recebia valores em dólar para poder investir em qualquer alvo. E aí, eu dou um exemplo específico da gestão para resultados. Nós tínhamos um indicador que era, um indicador de resultado, digamos, intermediário, que era o número de órgãos que adotavam oficialmente o modelo de gestão para resultados. O novo, aspas, modelo de gestão para resultados, né? O fortalecimento. (ENTREVISTADO 4)

Ao longo deste estudo, especificamente, no alicerce conceitual da pesquisa no decorrer das análises documentais da seção que trata sobre o Ceará no contexto das reformas já havia sido abordado, em parte, a relação entre o Banco Mundial e os compromissos pactuados ao longo dos 20 anos de tentativas de implementar o modelo da GpR, por intermédio da *SWAP 1*, *SWAP 2* e a partir de 2015, com o *PforR*. Entretanto, não havia o conhecimento, por parte da pesquisadora, de indicadores intermediários, número de órgãos que adotavam oficialmente o modelo.

Contrapondo-se a essa lógica Shiroma; Evangelista (2014, p. 26) afirmam:

As políticas públicas, particularmente as de caráter social, são mediatizadas pelas lutas, pressões e conflitos entre elas. Assim, não são estáticas ou fruto de iniciativas abstratas, mas estrategicamente empregadas no decurso dos conflitos sociais expressando, em grande medida, a capacidade administrativa e gerencial para implementar decisões de governo. Capacidade que burocratas contemporâneos têm por hábito chamar “governança”.

Aqui cabe uma reflexão sobre o papel das organizações multilaterais na implementação das políticas públicas e suas implicações. As ideias substanciais de organizações multilaterais, como o Banco Mundial, visam orientar e estabelecer políticas públicas que venham a atender a um Estado eficiente e capaz de cumprir as demandas de um Estado mínimo. Essa relação entre os organismos multilaterais e a relação com as políticas públicas, especialmente, políticas educacionais será abordada no próximo indicador de análise e resultado.

Na terceira etapa do roteiro de entrevista abordou a relação Educação e Gestão para Resultados. Neste bloco houve a maior repetição de temáticas e um certo tensionamento e concepções divergentes nos aspectos, avaliação, escolha de prioridades, aplicação de recursos, como indicadores de mensuração. Por isso, dividiu-se em seções os “achados” da pesquisa: multilateralismo e a Política de Educação do Ceará, admissão do qualitativo e avaliação: perspectivas e desafios.

4.1 Multilateralismo e a Política de Educação do Ceará

O primeiro aspecto observado entre os entrevistados, trata-se sobre a recorrência nos discursos sobre a influência dos organismos multilaterais e a relação acercada na política de educação do Ceará. No capítulo 3, seção 3.4, desta dissertação, foi apresentada no quadro. 3, a operação de crédito com o Banco Mundial, chamada *SWAP 1*. Nesse financiamento estava previsto o desenvolvimento de políticas da educação voltadas para o ensino fundamental, através do FUNDEF¹¹. A partir dessa informação, adquirida por meio de pesquisa documental, é possível compreender o nível de envolvimento do Banco Mundial no desenvolvimento das políticas do estado e no arranjo da educação, por meio do entrevistado 2, torna-se iminente essa correlação:

Existia uma estrutura muito forte no estado, quase que uma secretaria dentro da outra, uma mini secretaria dentro da secretaria de estado, que respondia com o financiamento do Banco Mundial, respondia pela educação rural no Ceará. E acho que

¹¹ O Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF) foi instituído pela Emenda Constitucional n.º 14, de setembro de 1996, e regulamentado pela Lei n.º 9.424, de 24 de dezembro do mesmo ano, e pelo Decreto n.º 2.264, de junho de 1997. O FUNDEF foi implantado, nacionalmente, em 1º de janeiro de 1998, quando passou a vigorar a nova sistemática de redistribuição dos recursos destinados ao Ensino Fundamental.

em vários estados do Nordeste havia um acordo de empréstimo elevadíssimo e havia uma política nacional de um investimento massivo no ensino fundamental. E houve um investimento por mais de dez anos no ensino fundamental, na criação de estruturas de educação, foi o período em que se estruturou os órgãos municipais de educação, hoje secretarias municipais de educação, essas estruturas mais fortalecidas e organizadas, como são hoje, dentro do sistema de ensino. ENTREVISTADO 2

O Banco Mundial (2010) elaborou um relatório que tratava justamente, dos últimos 20 anos, sobre o investimento na educação para dirimir os baixos índices da educação, principalmente, no ensino fundamental, considerando o ajuste fiscal e as reformas gerenciais, à época.

Conforme Mota Junior; Maués (2014):

era essencial o desenvolvimento de habilidades da força de trabalho para sustentar o crescimento econômico, a contribuição para a redução da pobreza e desigualdade, buscando oferecer oportunidade educacional para todos e, por fim, porém, mais importante, o sistema deveria estar voltado para o papel de “transformar gastos na educação em resultados educacionais”. A partir desse relatório percebe-se uma tríade: às baixas taxas de escolarização, a escassez de força de trabalho e o crescimento econômico. (p.78).

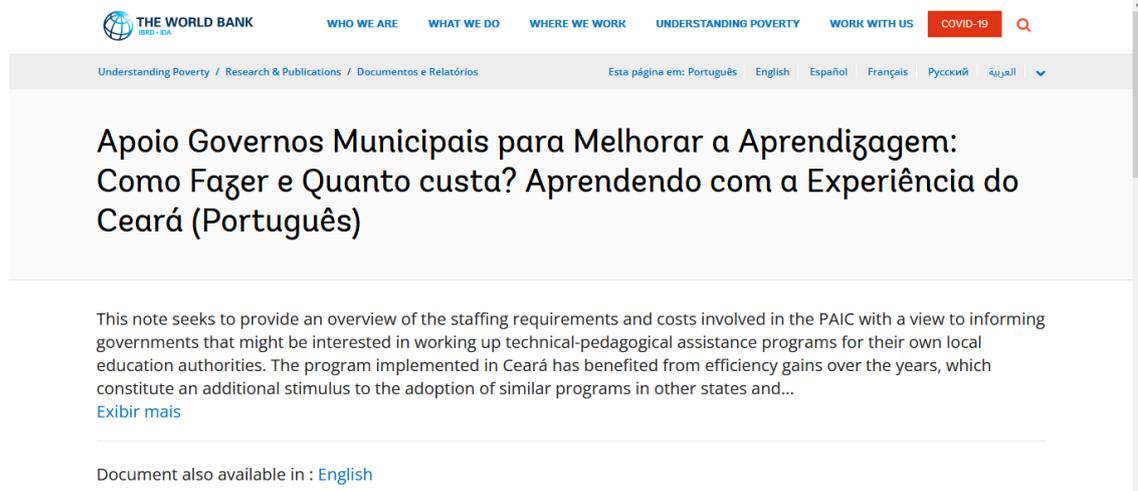
Outro aspecto interessante, ainda na fala do entrevistado 2, trata-se sobre as orientações e definições de como seria feito os direcionamentos dos recursos, oriundo do acordo de empréstimo, o público e o nível de ensino:

Então, já tinha assim, os papers, os documentos do acordo empréstimo já definiam, por exemplo, na educação eu tenho clareza de que se definia o investimento para o ensino fundamental, e portanto, era abrir a escola para o ensino fundamental, era formar professor, qualificar em nível fundamental, como era a qualificação do professor leigo, o professor que só tinha a primeira e a segunda série do ensino fundamental, o acordo de empréstimo privilegiou a sua qualificação até o oitavo ano, ou seja, ele precisava pelo menos concluir o ensino fundamental, e nós desenvolvemos um grande projeto de qualificação de professores em nível fundamental até o oitavo ano. ENTREVISTADO 2

Desse modo, apoiado no relatório do Banco Mundial (2010) e o registro do entrevistado 2 torna-se tangível os objetivos para a educação, atender aos interesses econômicos e produtivos. Ao realizar esta pesquisa, como já referenciado no percurso metodológico, a utilizou-se de pesquisa documental, ao analisar o site do Banco Mundial¹², localizou-se a seguinte chamada de relatório:

¹² Relatório divulgado em 29/06/2022, disponível em <https://documents.worldbank.org/pt/publication/>

Figura 3 - Chamada do relatório do Banco Mundial



Fonte: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/> acesso em 13/12/22.

Diante da chamada do relatório no website do Banco Mundial pode-se inferir que melhorar a aprendizagem dos alunos, é um circuito fechado, com etapas, com valores financeiros postos, tendo como resultado elementar o êxito no processo de aprendizagem. A partir do documento, percebe-se que não está sendo discutido, muito menos considerado, os sentidos e a complexidade de implementar uma política educacional. Contrapondo-se a esse relatório o entrevistado 2, apresenta um registro catártico:

Olha, sim, eu acredito numa educação emancipadora, numa educação libertadora, e que seja capaz de formar pessoas que tenham muita consciência para fazer as mudanças que precisam ser feitas na sociedade. Agora eu tenho uma clareza de que a política educacional, de educação, assim, não se pode imputar a educação, a capacidade, o dom, a grande e enorme responsabilidade pelas mudanças. A educação, para essa lógica de pensamento, ela é um instrumento, como se a educação pudesse propiciar, oportunizar uma transformação, era uma ferramenta essencial para essa transformação. Acaba se colocando na educação uma responsabilidade imensa, na construção dessa transformação social e econômica. ENTREVISTADO 2

Para o Banco Mundial (2022) a educação, no caso do Ceará, funciona como um setor estratégico, produtivo e que gera resultados. Não cabendo reflexão, muito menos, as percepções e a dialética com os sujeitos interlocutores da política de educação. Dessa forma, compreende-se que o processo de ensino-aprendizado perpassa pelos objetivos e resultados de uma avaliação. Entretanto, é conhecedor do propósito de avaliar, em todas as suas dimensões. Sendo essencial olhar além dos números e resultados e, sim, nos sentidos das políticas educacionais para os atores sociais.

Conforme Maués (2003):

... de um lado, há o interesse de abrir mais mercados (globalização), sendo necessário para tanto que haja uma desregulamentação do Estado, o fim das barreiras administrativas ou políticas (neoliberalismo), de modo a facilitar a entrada de capitais internacionais, com vistas à eficácia econômica. Nessa lógica, a educação passa a ser um poderoso instrumento para atingir esse fim. (2003. p.92)

Pode-se depreender que tornar as políticas educacionais em indutoras de regulação social com sistemas de responsabilização é essencial para o setor produtivo. Por isso, a consonância entre reforma administrativa e educação.

As instituições estranhas à educação, têm sido extremamente diretivas. É caso do Banco Mundial, o qual, por meio de projetos e programas voltados para os países periféricos, vem dando a direção ideológica ao processo de compromisso do Estado. Por meio de estratégias procuram ocultar as consequências sociais inevitáveis, como os planos de ajuste econômico necessários para a sustentação desse sistema, e que acarretam rumos mercadológicos à Educação. FRIGOTTO (1996).

Vale ressaltar, o crescimento dos organismos multilaterais e o aumento dos investimentos na área de educação ocorreram quase que de forma síncrona. E as reformas educacionais, nesse período, voltadas para consonância com a cadeia de produtiva a nível global. O argumento mais aplicado para o fortalecimento dessa racionalidade mercadológica seria dirimir os desequilíbrios sociais.

4.2 Indicadores e Responsabilização

Outra perspectiva encontrada nos resultados da pesquisa, a partir da decodificação, da abordagem qualitativa foi percebida por meio da repetição dos entrevistados sobre os indicadores presentes na pactuação do Acordo de Resultados e a política de responsabilização. O documento é composto de três dimensões, por assim dizer, indicadores, entregas e os recursos vinculados a essas ações de desenvolvimento, conhecido como MAPP¹³. A escolha dos indicadores e entregas é realizada pela secretaria através de critérios estabelecidos pela Seplag. Para saber melhor, quais projetos, indicadores e entregas estão vinculados na pactuação de 2017, 2018 e 2019, ver anexo A.

Um dos aspectos recorrentes nas falas dos entrevistados, trata-se dos indicadores selecionados pela Seduc:

¹³ Em 2007, o governo do estado do Ceará definiu uma nova metodologia de seleção e monitoramento de projetos, dando origem ao MAPP - Monitoramento de Ações e Projetos Prioritários, ver: www.seplag.ce.gov.br

Olha, a gente tem trabalhado mais com a gestão para resultados, mas na parte financeira, porque a parte de indicador ainda está muito difícil, porque o modelo de gestão para o resultado, ele é anual. E na educação, nossos indicadores, eles são bimestrais, semestrais, me refiro a indicador pedagógico. ENTREVISTADO 1

Sendo assim, discussão na elaboração e escolha dos indicadores, tratava-se do desafio que a Secretaria da Educação do Ceará tinha/tem em escolher indicadores que pudessem ser mensurados mensalmente, o modelo implantado de GpR, considerava em suas diretrizes o monitoramento mensal, tanto dos indicadores, como das entregas. A definição de quais indicadores estariam dentro do acordo de resultados era baseado em índices já consolidados e monitorados pela Seduc. Logo, a divergência se dava justamente do período de monitoramento, sendo mensal, porém a maioria dos indicadores tinha mensuração anual ou bianual. Não sendo possível a verificação do alcance ou não das metas no período estabelecido. O entrevistado 4, relata bem essa divergência em relação ao modelo:

Muito se criticou, muitos se questionou, na verdade, se a periodicidade de monitoramento dos acordos de resultados deveria ser mensal. Haja a vista que tínhamos naquele primeiro momento ainda inicial alguns indicadores que não se movimentavam no primeiro mês e tal. E uma das coisas que a gente sempre tentava convencer as pessoas, os técnicos e os decisores, é que em gestão pública, quando a gente está falando em gestão para resultados, quando a gente está falando em resultado para as pessoas, um mês pode ser muito tempo. ENTREVISTADO 4

Conforme ressaltado pelo entrevistado 4, havia uma crítica no recorte temporal do monitoramento. Torna-se claro também, que o modelo não permitia a flexibilização e adequação a realidade de cada política pública, em especial, da política educacional. Ainda sobre a divergência, o entrevistado 6 comenta:

Como era o início de uma implementação de um novo modelo de gestão, gerava um pouco de conflito para essa pactuação de entregas e metas que fossem para além daquelas que já são consensuadas como as prioritárias da secretaria. No entanto, quando a gente está querendo pactuar um instrumento de curto prazo e que consiga ser monitorado mensalmente, a gente precisa ter em mente que são, obviamente, entregas, que não vamos atingir o objetivo final, que como é um planejamento de curto prazo, ele não vai atingir o objetivo final, mas ele é um meio para isso. E aí, como era essa nova lógica de pensar em curtos espaços de tempo e no que a gente conseguiria fazer nesses curtos espaços de tempo, funcionados para atingir o resultado final, isso gerava um pouco de conflito. ENTREVISTADO 6

Diante da fala do entrevistado 6, torna-se muito forte uma parte do discurso em que as políticas de educação, reconhecidas como prioritárias pela Secretaria da Educação, precisavam ser adequadas ao modelo que estava sendo implementado para atender a lógica gerencial. Então ao invés de pensar em um modelo de gestão que atendesse as especificidades da política de educação, era a política que precisava atender ao modelo estabelecido.

Outro ponto também reconhecido por diferentes atores da pesquisa é a questão da responsabilização. A política de responsabilização está muito arraigada dentro das políticas educacionais do estado do Ceará, desde o selo escola de qualidade do PMMEB, comentado no capítulo 4, como também foi descrito pelo entrevistado 3:

Não é novo essa questão de monitoramento, porém, ela era mais numa situação de adesão quando tudo começou. Então, tinha os sistemas, as sistemáticas de acompanhamento e monitoramento, mas a princípio ela era assim, tipo, escola, era apresentado para as escolas, olha, uma forma de acompanhamento e monitoramento, então era decisão da escola fazer esse movimento. E a escola que eu trabalhei, inclusive, foi uma das escolas que a gente fez a opção por aderir, por compreender que era interessante esse movimento de acompanhamento e monitoramento. ENTREVISTADO. 3

Conforme comentado, o Programa de Modernização da Educação Básica tinha justamente como objetivo introduzir a ideia de ferramentas de gestão, como também de indicadores e metas. Posterior, veio o prêmio escola nota 10 e o entrevistado 3 relata a implementação de uma estrutura organizacional visando o monitoramento e acompanhamento das escolas.

Mas aí, quando foi em 2008, mais ou menos, com a implantação da superintendência, aí isso já passa a ser mais que universal. Então, é esse o projeto, claro que ainda não foi implantar, implementar e está tudo pronto, mas já começou um processo mais próximo dessa coisa de universalização de todas as escolas, porque esse movimento, foram criadas equipes nas regionais, nas CREDES, nas escolas e na SEDUC, na SEDUC é uma equipe central, então isso favoreceu disseminar essa cultura de acompanhamento e monitoramento. A princípio, foi ainda difícil, porque muitos gestores, às vezes, se achavam, inclusive, muito ali cobrados, né? Ah, cobro demais, só penso em resultado, só penso em não sei o que, mas água mole, pedra dura, tanto bate, até que fura. Então, com formação, com movimento, com troca de evidências, de experiências, isso foi tomando uma abrangência maior. E depois, quando veio essa política mais direcionada, que a própria SEDUC entende que ela precisa fazer esse movimento, dar gestão para resultados. ENTREVISTADO 3

A triangulação de dados, permite justamente o reconhecimento da relação entre o objeto investigado, o sujeito da pesquisa e a realidade construída. Até o momento, percebe-se a relação estreita entre o processo de consolidação da Política de Educação do Ceará, como uma política de resultados, alcançado a partir de reestruturação e modernização do Estado enquanto categoria e seus desdobramentos a partir de organismos multilaterais.

4.3 Admissão do qualitativo

A Política de Educação do estado do Ceará, é referência nacional, como já mencionado nesta pesquisa. Como também, o percurso avaliativo e o estabelecimento de mecanismos de mensuração por meio de avaliações externas ou diagnósticas, estão consolidados. Além da política de responsabilização mencionada na seção anterior. Entretanto, é muito significativo a

apreensão desta seção para a pesquisadora. Quais os sentidos que a política educacional traz nos atores sociais atrás dos números? Porque o caminho trilhado está posto, inclusive como modelo, passível de ser replicado, segundo o relatório do Banco Mundial (2022), uma métrica de sucesso. A partir do olhar do entrevistado 2 percebe-se:

Então eu penso que é isso, é conseguir mensurar através de uma gestão por resultado, se o sujeito teve, conseguiu se desenvolver como um ser humano, é de uma forma mais integral em todas as suas dimensões, se conseguiu aproveitar e desenvolver as suas capacidades, as suas qualidades, potencialidades, eu penso que ainda há muito o que melhorar então, é nesses instrumentos, ou que direcionar para, pelo menos para algumas políticas talvez, que elas demonstram ir mais longe na sua implementação, talvez para algumas políticas dimensionar instrumentos mais qualitativos, que permitam capturar melhor essa intensidade, o efeito, na verdade. ENTREVISTADO 2

Para a compreensão da escola como um espaço de transformação social para além dos resultados de aprendizagem, é preciso compreender que o desenvolvimento perpassa por algumas dimensões: intelectual, física, afetiva, social e cultural. É necessário que os indicadores também dialoguem com o contexto. É percebido através da fala do entrevistado 6, que existe um consenso do desenvolvimento da política de educação do Ceará ser referência e que olhar para em resultados é essencial. Porém quando ele retrata que *existem alguns resultados que gostaríamos de chegar com a educação*, neste aspecto vai depender da ótica analisada seja pelo olhar do quantitativo ou qualitativo. A depender da trajetória escolhida, os resultados e o desenvolvimento das políticas educacionais tomam caminhos diferentes.

*Pois é, eu acho que **existem alguns resultados que nós gostaríamos de chegar com a educação**. E acho que olhar para esses resultados é imprescindível para que a gente desenvolva políticas efetivas. Eu sei que hoje, no estado do Ceará, já é consensuado que o aprendizado dos estudantes é o ponto central, tanto é que a política educacional do Ceará é referência. Mas existem etapas da política educacional. Nas últimas décadas, a gente foi crescendo com a oferta de infraestrutura para que os alunos pudessem ter acesso à escola. Acesso à escola era um resultado intermediário para que a gente conseguisse atingir o resultado da aprendizagem. **Mas hoje, acho que não podemos nos limitar ao aluno estar aprendendo efetivamente dentro da escola. Acho que existem aspectos transversais que, por exemplo, o estado do Ceará precisa começar a olhar, como a promoção da equidade racial nos resultados de aprendizagem, a promoção de políticas de equidade de gênero, também para que exista esse tipo de atuação dentro do ambiente escolar.** O ambiente escolar se torna, para além de um ambiente que promova a aprendizagem, um ambiente que promova também a equidade na sociedade. Seja um dos instrumentos promotores disso. E a escola, para mim, é o ambiente central para que isso ocorra. (ENTREVISTA 6, grifo nosso)*

Outro aspecto abordado pelo entrevistado 6, trata sobre as questões transversais no processo educacional, como: a promoção da equidade racial, política de equidade de gênero. São temas importantes e que precisam ser dialogadas na escola, mas que tomam uma dimensão muito maior, competências e habilidades que assumem o elemento central da educação, os

valores humanos, uma educação integral e integradora. Sendo assim, são os reais sentidos da política de educação.

Cabe aqui a compreensão do processo da convergência de ideias dos diferentes entrevistados sobre a admissão do qualitativo como fator essencial na política de educação. O entrevistado 5 tece uma crítica sobre o modelo:

Então, nesse caso, a gente precisava olhar um pouco mais para o processo, para a sua execução, como é que está acontecendo, quem são os participantes, quem são os outros sujeitos desenvolvidos, como é que os sujeitos desenvolvidos estão recebendo, é olhar mais para o processo do que para o resultado. Eu acho que a falha, a falha não, a lacuna desse termo de acordo, está justamente no modelo que ele é hoje, um modelo fechado. ENTREVISTADO 5

Desse modo, é possível compreender que intencionalidade do modelo é evidenciar o resultado, porém a política de educação busca outro o caminho, o processo. Paro (2001) compartilha das mesmas ideias:

*As dimensões do processo avaliativo diferentemente de outros bens serviços cujo consumo se dá de forma mais ou menos definida no tempo e no espaço, podendo-se aferir imediatamente sua qualidade, os efeitos da educação sobre o indivíduo se estendem, às vezes, por toda sua vida, acarretando a extensão de sua avaliação por todo período. **É por isso que, na escola, a garantia de um bom produto só se pode dar garantindo-se o bom processo.** Isto relativiza enormemente as aferições de produtividade da escola apenas nos índices de aprovação, reprovação ou nas tais avaliações externas que se apoiam exclusivamente no desempenho dos alunos em testes realizados pontualmente. (PARO, 2001, p.93, grifo nosso)*

Como o modelo implementado segue uma estrutura fechada dentro de uma organização, não abrindo o espaço das especificidades de cada política torna-se complexo o olhar somente para o resultado, além do fato da mensuração desses indicadores com uma periodicidade uniforme para todos. Ainda sobre o entrevistado 5:

Se ele fosse um modelo mais aberto, aberto no sentido de dar espaço às setoriais para construir suas metas, seus indicadores e suas estratégias de execução e olhando mais para o processo, não para o resultado, eu acho que a gente teria os resultados em consequência das ações. Então, a gente não focaria só no resultado, focaria muito mais no humano, é mais uma visão humanista. ENTREVISTADO 5

Ressalta-se novamente a ausência de admissão do qualitativo, da educação como promotora de reflexão, da diversidade e aprendizagem. Assim, é necessário que as políticas de educação consigam perceber os sujeitos para além dos números.

4.4 Avaliação: perspectivas e desafios

Os aspectos apreendidos ao longo do processo de investigação, percebeu-se que a avaliação é o ponto focal das lacunas, como também da tensão entre o dito e o percebido. Ao longo da implementação do modelo, especificamente na Secretaria da Educação, houve um processo desenvolvimento da melhor forma de avaliar o Acordo de Resultados. A Seplag, buscou mecanismos, ferramentas e padrões mínimos.

Pode-se depreender desse momento através da fala do entrevistado 4:

vamos dizer assim, esse processo avaliativo inicial era mais, vamos dizer assim, abrangente do processo de implementação mesmo, como estava no comecinho, então tinha que verificar onde eram os acertos, onde é que precisava atuar mais para, vamos dizer assim, criar o modelo de avaliação? Na verdade, no começo, quando a gente fez todo o trabalho de remodelagem do modelo que a gente começou a trabalhar, na implementação e monitoramento, a gente não chegou a um processo avaliativo de uma hora para outra, então ele foi, ele nem aconteceu nos dois primeiros anos, eu diria. E aí uma das questões que nós sempre nos deparamos era com a temporalidade desse processo de monitoramento e avaliação. ENTREVISTADO 4

Os dois primeiros anos, 2017 e 2018, foram utilizados relatórios, mais nessas perspectivas, analisar o acordo de resultados, verificar o que havia sido planejado e o que foi alcançado através dos indicadores, entregas e os recursos empregados. A partir de 2019, houve uma mudança nesse processo, agora o modelo estava atrelado aos índices de desempenho da ferramenta de acompanhamento e monitoramento do AR. Assim, basicamente a avaliação dividiu-se em três esferas: - Pactuação; - Monitoramento; - Recurso financeiro.

A partir de cada esfera, haviam critérios, a serem analisados pela Seplag. E foi disseminado ao longo do processo de pactuação, que as entregas que estivessem dentro do AR, teriam prioridade na liberação de limite financeiro. Com isso, muitas entregas foram inseridas visando a prioridade de liberação de limite pelo COGERF (Comitê de Gestão por Resultados e Gestão Fiscal), porém para os critérios de avaliação, era necessário um monitoramento dos recursos financeiros, pois caso fosse analisado que havia sido liberado limite, porém a setorial não utilizou o recurso, incidiria na pontuação do processo de avaliativo. O entrevistado 4 fala um pouco desse processo:

Em 2019 foi que a gente começou efetivamente a implementar com mais propriedade essa avaliação e publicar os resultados para todos que sabem quem é dentro do ranking, quem é que tinha o melhor desempenho, a secretaria se virem no todo e se compararem de acordo com as mesmas régua de desempenho entre a secretaria A, B ou C, como é que eu estou. E isso foi em alguns casos muito bem visto por algumas instituições que entenderam aquilo como uma boa iniciativa para que elas pudessem utilizar aquilo para melhorar sua execução. ENTREVISTADO 4

A questão central no processo de avaliação do Acordo é como avaliar com a mesma métrica políticas públicas diferentes? Conforme o entrevistado 4, a régua de desempenho refere-se a própria capacidade de planejar, monitorar e executar determinadas ações e projetos. Não comparando temas ou mesmo políticas públicas. O entrevistado 4 complementa a informação:

porque você não tem como comparar política educacional com política habitacional, com política de recursos hídricos, com política de reflorestamento ambiental. Naturalmente, você não pode comparar políticas, mas você pode comparar processos de definição e alcance de metas e resultados. Então, a gente fez, a gente está qual era a nossa régua? Era o planejamento e, no caso, a definição de indicadores e metas e o alcance ao longo desses indicadores. Se a Secretaria da Educação planejou alfabetizar mil crianças e alfabetizou duas mil, ela foi 200%. Se a Secretaria do Esporte disse que vai distribuir equipamentos esportivos para 300 crianças e distribuiu para, sei lá, 600, ela também foi 200%. ou seja, elas se equipararam no que? No percentual de execução do que ela tinha estabelecido. Então, essa é a régua, é a qualificação do processo de planejamento e realização a partir de sua especificidade, da sua própria política ENTREVISTADO 4

É possível comparar desempenho de execução financeira, de processos, articulação com outros instrumentos, o envolvimento dos setores da secretaria. Entretanto, é questionável a comparação entre a essência das políticas públicas, mesmo que sejam usadas a métrica dos processos, estes também são diferentes. O discurso do entrevistado 2 retrata bem essas especificidades:

Então eu penso que é isso, é conseguir mensurar através de uma gestão por resultado, se o sujeito teve, conseguiu se desenvolver como um ser humano, é de uma forma mais integral em todas as suas dimensões, se conseguiu aproveitar e desenvolver as suas capacidades, as suas qualidades, potencialidades, eu penso que ainda há muito o que melhorar então, é nesses instrumentos, ou que direcionar para, pelo menos para algumas políticas talvez, que elas demonstrem ir mais longe na sua implementação, talvez para algumas políticas dimensionar instrumentos mais qualitativos, que permitam capturar melhor essa intensidade, o efeito, na verdade. Eu penso que tem uma lógica financeira, uma lógica do retorno do investimento, ou E que hoje está bem melhor, mas eu sentia um descolamento, um desligamento entre todo esse aparato técnico, e o que a gente faz, assim, tem horas que eu fico pensando se esses instrumentos de fato conseguem avaliar tudo o que a gente faz. Eu penso que os instrumentos acabam avaliando uma parte, e às vezes nem são adequados para avaliar determinadas políticas, eu acho. ENTREVISTADO 2

Ao chegar no último aspecto dos resultados da pesquisa, reflete-se que é essencial que os sistemas, modelos, estruturas se apresentem e articulem com as políticas públicas, nas perspectivas avaliativas centradas no contexto e nas especificidades de cada uma. E essencialmente que possibilite ir além dos números, dos resultados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação avaliou como as dimensões da Gestão para Resultados se manifestam nas ações da política educacional da Secretaria da Educação do Ceará, considerando as instâncias planejamento, monitoramento e orçamento, particularmente no período de 2016 a 2019. Dessa forma, essas considerações finais retomam a busca inicial, que foi responder à questão proposta e atender aos objetivos deste estudo.

Partiu-se do seguinte questionamento: qual o impacto suscita nas ações da política educacional a adoção gerencial da Gestão para Resultados? Para responder essa questão, percorreu-se, três caminhos, os quais serão abordados, por conseguinte.

Primeiramente, buscou-se aprofundar o conhecimento da metodologia que tem sido adotada na Secretaria da Educação para a implementação do modelo de Gestão para Resultados através de documentos orientadores, bem com legislação estadual e pesquisa bibliográfica.

No segundo momento, investigou os indicadores e entregas do modelo GpR, dispostos a partir do Acordo de Resultados. Para essa análise, além da observação participante, foi utilizado também para coleta de dados a aplicação de entrevistas com roteiro semiestruturado com os gestores públicos, servidores e bolsista-sea de inovação em políticas públicas e demais integrantes envolvidos nos processos de planejamento, monitoramento e avaliação do Acordo de Resultados da Secretaria de Educação do estado do Ceará (Seduc), bem como na Secretaria de Planejamento e Gestão do Ceará (Seplag). E por último, como os procedimentos e práticas do modelo GpR, configurados a partir do Acordo de Resultados, se relacionam com outros instrumentos de planejamento do estado.

A experiência rendeu múltiplas aprendizagens, não só no campo acadêmico como também na área profissional. Vale considerar que as conclusões descritas são oriundas da correlação entre a pesquisa bibliográfica e documental, pesquisa empírica aprofundada e as análises das entrevistas. A junção e triangulação desses três fatores promoveu um momento de transpor diferentes dimensões da investigação científica por meio de técnicas e métodos diversos. Possibilitou ainda uma reflexão sobre a minha práxis, entre o dito e o percebido, essencialmente, antes de interpretar os dados, é preciso compreendê-los, a partir do contexto.

Nesse sentido, por meio das entrevistas houve uma repetição de temáticas e um certo tensionamento e concepções divergentes em alguns aspectos. Por isso, dividiram-se os achados da pesquisa em: multilateralismo e a política de educação do Ceará, admissão do qualitativo e a avaliação: perspectivas e desafios.

Observou-se a partir dos resultados da pesquisa que o campo da educação é marcado por tensões. Partindo da triangulação dos dados, percebeu-se que o contexto neoliberal, conjuntamente com a disseminação do Estado mínimo, e a reforma e modernização da estrutura são fortes indutores das políticas educacionais, haja vista a influência dos organismos multilaterais nas escolhas de prioridades visando cumprir com as metas das chamadas agendas globais.

Um outro aspecto também compreendido, a partir das entrevistas, que a política de educação já estava compartilhando, há tempos, dos moldes da nova gestão pública voltada para resultados. E que a rede estadual já tem consolidada em sua estrutura os processos de avaliação, premiação por desempenho, como também é forte o conceito de responsabilização.

Essa discussão sobre a política educacional e a relação com o modelo de gestão para resultados é esvaziada de sentidos quando observamos que os indicadores são moldados para atender o modelo posto, a fim da obtenção de resultados esperados. Sendo assim, o modelo é que induz a política, seus indicadores e entregas e não o contrário.

Algumas lacunas foram observadas ao longo da pesquisa, como a pouca flexibilidade do modelo no que tange as especificidades da política educacional. Ressalta-se também, a ausência de indicadores qualitativos para dimensionar o desenvolvimento integral do ser humano. O processo de avaliação do Acordo de Resultados, é padronizado não considerando as especificidades de cada política. Sendo assim, é utilizado os mesmos parâmetros e condicionantes para secretarias distintas. Cabe ressaltar, que esse ponto foi tensionado por opiniões divergentes entre entrevistados.

Aspectos assertivos percebidos, a integração entre os instrumentos de planejamento, a estrutura do planejamento do estado, a importância de monitorar, avaliar as políticas públicas, como também pensar em planejamentos de longo, médio e curto prazo a partir de planos de políticas específicas, como o Plano Estadual de Educação.

As intenções, tensões e contradições aqui analisadas, ao propiciar uma visão holística da adoção do modelo gerencial da Gestão para Resultados, torna-se evidente que a política de educação se ajusta a política de resultados, condicionado pela responsabilização das ações pedagógicas.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública**: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. 1997. 52 p. (Cadernos ENAP; n. 10)
- ANDION, C. **Por uma nova interpretação das mudanças de paradigma na administração pública**. Cadernos EBAPE, 10 (1), 1 – 19, 2012.
- BACHELARD, G. **A epistemologia**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BANCO MUNDIAL. **Atingindo uma Educação de Nível Mundial no Brasil**: próximos passos – sumário executivo. 2010. Disponível em: <http://cenpec.org.br/biblioteca/educacao/estudos-e-pesquisas/achieving-world-class-education-in-brazil-the-next-agenda>. Acesso em: 5 de dez 2022.
- BANCO MUNDIAL. **Apoio aos Governos Municipais**: como fazer e quanto custa? Aprendendo com a experiência do Ceará (português). 2022. Disponível em: <https://documents.worldbank.org/pt/publication/>. Acesso em: 13 dez 2022.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011
- BECKER, H. S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. 4. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 2011.
- BOURDIEU, Pierre. **A distinção: crítica social do julgamento**. São Paulo: Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk, 2007.
- BRUM, Argemiro J. **O desenvolvimento econômico brasileiro**. 30. ed. Petrópolis, RJ: Vozes; Ijuí, RS: Ed. Unijuí, 2013.
- CAPELLA, A. C. N.; SOARES, A. G.; BRASIL, F. G. Pesquisa em políticas públicas no Brasil: um mapeamento da aplicação de modelos internacionais recentes na literatura nacional. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 9, 2014, Brasília. **Anais [...]**. Brasília, DF: ABCP, 2014. Disponível em: <https://cienciapolitica.org.br/system/files/documentos/eventos/2017/03/pesquisapoliticas-publicas-brasil-mapeamento-aplicacao.pdf>. Acesso em: 20 abril 2021
- CEARÁ. Lei no 13.875, de 7 de fevereiro de 2007. Dispõe sobre o modelo de gestão do poder executivo, altera a estrutura da administração estadual, promove a extinção e criação de cargos de direção e assessoramento superior, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado do Ceará**, Poder Executivo, Fortaleza, CE, fev. 2007.
- CEARÁ. Decreto Nº 29.917, de 08 de outubro de 2009. Redefine o Sistema Estadual de Planejamento e institui a Rede Estadual de Planejamento. **Diário Oficial do estado do Ceará**, Poder Executivo, Fortaleza, CE, out. 2009.
- CEARÁ. Decreto nº 32.216, de 08 de maio de 2017. **Diário Oficial do estado do Ceará**, Editoração Casa Civil, Fortaleza, CE, 10 mai. 2017. Seção 3, p. 1.

CEARÁ (Governo). **Os 7 Cearás**: Propostas para o Plano de Governo [2015-2018]. Ceará, dezembro de 2014. Disponível em: <https://goo.gl/bvDutR>. Acesso em: 20 de set de 2020.

CEARÁ. Lei n. 14.371, de 19 de junho de 2009. Cria o Prêmio Escola Nota Dez, destinado a premiar as escolas públicas com melhor resultado no índice de desempenho escolar-alfabetização (IDE-Alfa), e dá outras providências. **Diário Oficial do estado**, Poder Executivo, Fortaleza, 19 jun. 2009.

CEARÁ. Lei n. 15.052, de 6 de dezembro de 2011. Institui o Prêmio Escola Nota Dez, destinado a premiar as escolas públicas com melhores resultados de aprendizagem no segundo e quinto anos de ensino fundamental, e dá outras providências. **Diário Oficial do estado**, Poder Executivo, Fortaleza, 12 dez. 2011.

CEARÁ. Lei nº 13.541, de 22 de novembro de 2004. Institui o Programa de Modernização e Melhoria da Educação Básica – PMMEB, nos estabelecimentos de ensino da Rede Pública do Estado do Ceará. **Diário Oficial do estado**, Fortaleza, 24 novembro de 2004.

CEARÁ. Lei nº 15.923, de 15 de dezembro de 2015, regulamentada pelo Decreto nº 32.079, de 9 de novembro de 2016. Modifica a Lei Estadual nº 15.052, de 6 de dezembro de 2011, que define premiação para as escolas públicas de 2º, 5º e 9º anos do Ensino Fundamental com os melhores resultados na avaliação do Spaece, bem como apoio financeiro às escolas de 5º e 9º ano com os menores resultados nesta avaliação. **Diário Oficial do estado do Ceará**, Fortaleza, 16 dez. 2015.

CEPAL, **Balanco Preliminar das Economias da América Latina e do Caribe**, 2021. Resumo executivo (LC/PUB.2022/2), Santiago, 2022.

CHACON, S. S. **O sertanejo e o caminho das águas**: políticas públicas, modernidade e sustentabilidade no semiárido. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2007.

CHACON, S. S.; NACIMENTO, V. S. Para além do (pré)conceito e do discurso. Proposta de avaliação de políticas públicas com base na sustentabilidade. **AVAL: Revista Avaliação de Políticas Públicas**, [S.l.], v. 4, n. 18, p. 63-87, 2020.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais**. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2006

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: INDG, 2009.

ISHIKAWA, Kaoru. **Controle de qualidade total à maneira japonesa**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2016.

FARAH, M. F. S. Abordagens teóricas no campo de política pública no Brasil e no exterior: do fato à complexidade. **Revista do serviço público**, 69, 53 – 84, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21874/rsp.v69i0.3583>. Acesso em: 23 de abr de 2021.

FARIA, Carlos Aurélio Pimenta de. **A política da avaliação de políticas públicas**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, São Paulo, v. 20, n. 59, p. 97-109, out. 2005.

FERNANDES, Florestan. **O desafio educacional**. São Paulo: Cortez, 1989.

FERNANDES, Florestan. **Sociologia no Brasil: contribuição para o estudo de sua formação e desenvolvimento**. Petrópolis/RJ: Vozes, 1977.

- FLEXOR, G; LEITE, S. Análise das políticas públicas: breves considerações teórico-metodológicas. In: FÁTIMA, E.N. et al.(org.) **Mundo rural IV: configuração rural urbanas: poderes e políticas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2007.
- FRANÇA, R. L. (org.) CARVALHO, Brígida Maria Pimenta, FRANCA, P. I. S., LUCENA, Carlos Alberto, PREVITALI, Fabiane Santana, SOUZA, Inayá de, SOUZA, Luciene Maria de, SOUZA, Vilma Aparecida de, LIMA, A. B., SILVA, Maria Vieira. **Educação e Trabalho – Políticas públicas e a formação para o trabalho**. Campinas: Editora Átomo Ltda, 2010.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 17 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.
- FRIGOTTO, G. A formação e a profissionalização do educador: novos desafios. In: SILVA, Tomaz Tadeu da & GENTILI, Pablo (org.). **Escola S.A: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo**. Brasília, CNTE, 1996.
- FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**, 34. ed. São Paulo, Nacional, 2004.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 35, n. 2, p. 57–63, mar. 1995.
- GONDIM, L. O modelo de gestão dos “governos das mudanças” no estado do Ceará: um populismo weberiano?. ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 19., Caxambu. **Anais [...]**. Caxambu: ANPOCS, out. 2015. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/encontros/papers/19-encontroanual-da-anpocs/gt-18/gt16-15>. Acesso em: 10 maio de 2021.
- GONDIM, Linda Maria de Pontes. **Clientelismo e Modernidade nas Políticas Públicas**. Os “Governos das Mudanças” no Ceará (1987-1994). Ijuí: Ed. Unijuí, 1998.
- GUSSI, Alcides Fernando, & Oliveira, Breynner Ricardo. (2016). **Políticas Públicas e outra perspectiva de avaliação: Uma abordagem antropológica**. Revista Desenvolvimento em Debate, 4(1), 83-101.
- HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como ideologia**. Lisboa: Edições 70,1987.
- HOLANDA, Marcos C. (org.) **Ceará a Prática de uma Gestão Pública por Resultados**. Fortaleza: IPECE, Cap. 3, p. 37-53, 2004.
- IPECE. Boletim de Gestão Pública- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). In: **A IMPORTÂNCIA da Gestão por Resultados para melhoria da eficiência na Gestão Pública**. Fortaleza Ceará: Ipece, 2019. ISSN 2594-8709. Disponível em: <https://www.ipece.ce.gov.br/>. Acesso em: 16 de set de 2020.
- IPECE. Boletim de Gestão Pública- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). In: **A EVOLUÇÃO do Modelo de Gestão para Resultados do Estado do Ceará**. Fortaleza Ceará: Ipece, 2017. ISSN 2594-8709. Disponível em: <https://www.ipece.ce.gov.br/>. Acesso em 09 set 2020.

- IPECE. **OperaçãoSWAP1**. BancoMundial. Fortaleza: Ipece, 2021. Disponível em:<http://www2.ipece.ce.gov.br/SWAP/swapi/sumario/>. Acesso em 17 jan. 2021.
- JESUS, Cláudio Roberto de; Lindijane de Souza Bento ALMEIDA; Glenda Dantas FERREIRA. Avaliação de Políticas Públicas e Tomada de decisão: o papel da avaliação participativa em Natal/RN. *In*: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE CIÊNCIA POLÍTICA: DEMOCRACIAS EM RECESSÃO? 9., 2017, Montevideu. **Anais** [...]. Montevideu, 2017. Disponível em: <http://www.congressoalacip2017.org/arquivo/downloadpublic2?q=YToyOntzOjY6InBhemFtcyI7czoZNToiYT0xOntzOjEwOiJJRF9BUl-FVSVZPIjtzOjQ6IjE2MTciO30iO3M6MT0iaCI7czozMjoiNmRjMjQ5OTAxYWVhYjhlMW M2ZGRmNThmNzFkZTQ0MjUiO30%3D>. Acesso em: 05 maio 2021.
- KETTL, Donald F. A revolução global: uma reforma da administração do setor público. *In*: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter (org.). **Reforma do estado e da administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. p. 75-121.
- LALANDA, P. **Sobre a metodologia científica nas pesquisas sociológica**. *Análise Social Quarta Série, [S.l.]*, v. 33, n. 148, p. 871-883, 1998
- LEJANO, R. **Parâmetros para a análise de políticas: a fusão de texto e contexto**. Campinas, SP: Ed. Arte Escrita, 2012.
- LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.
- MAIA, J.N.B.; BOTELHO, D. C. **Gestão governamental no Ceará, 1979- 2014**. Fortaleza: Expressão Gráfica e Editora, 2017.
- MALINOWSKI, Bronislaw C. **Argonautas do Pacífico Ocidental**. Tradução Anton P. Carr. São Paulo: Abril Cultural, 1976.
- MARE. (1998). Programa de Modernização do Poder Executivo Federal. **Cadernos Mare** nº 16. 72p. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/> Acesso em: 03 de fev de 2021.
- MAUÉS, O. C. (2003). **Reformas internacionais da educação e formação de professores**. Cadernos de Pesquisa, p.118, 2003.
- MEDEIROS, Sonayra da Silva. **O gerencialismo na educação pública: a implementação do Sistema da Gestão Integrado (SGI) na rede municipal de Campina Grande-PB**. 2013. 152 f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Programa de Pós-graduação em Educação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2013.
- MESZÁROS, Istvan. **Educação para além do Capital**. São Paulo: Boitempo, 2008.
- MINAYO, L.C. Análises de conteúdo e trajetórias institucionais na avaliação de políticas públicas sociais: perspectivas, limites e desafios. CAOS – **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, n 16, mar. 2011, p. 55-73.
- MINAYO, L.C. **Propostas para uma avaliação em profundidade de políticas públicas sociais**.115, 2016.

- MINAYO, M. C. S. Introdução. *In*: MINAYO, M. C. S.; ASSIS, S. G.; SOUZA, E. R. (org.). **Avaliação por triangulação de métodos**: Abordagem de Programas Sociais. Rio de Janeiro: Fiocruz, pp. 19-51, 2010.
- MINAYO, M. C. S. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec/Abrasco, 1996.
- MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MOTA JUNIOR, William Pessoa da; MAUÉS, Olgaíses Cabral. O Banco Mundial e as políticas educacionais brasileiras. **Educação & Realidade**, v. 39, n. 4, p. 1137-1152, 2014.
- PARO, V. H. **Escritos sobre educação**. São Paulo: Xamã, 2001.
- PEREIRA, Claudia F. O. **Reforma Administrativa**: o Estado, o Serviço Público e o Servidor. 2ª Ed. rev. ampl. Brasília: Brasília Jurídica, 1998.
- PEREIRA, J. M. M. A agenda educacional do Banco Mundial em tempos de ajuste e pandemia. **Educação e Pesquisa**, [S. l.], v. 47, p. e242157, 2021. DOI: 10.1590/S1678-4634202147242157. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ep/article/view/186964>. Acesso em: 9 de dez 2022.
- PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 55-72, julho 2000.
- RODRIGUES, L. C. Propostas para uma avaliação em profundidade de políticas públicas sociais. **Revista Avaliação de Políticas Públicas (AVAL)**, Fortaleza, v. 1, n. 1, p. 7-15, 2008.
- RODRIGUES, L. C. Método experiencial e avaliação em profundidade: novas perspectivas em políticas públicas. **Desenvolvimento em Debate**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 103–
- SAVIANI, Dermeval. **Pedagogia histórico-crítica**: primeiras aproximações. 11. ed. Campinas: Autores Associados, 2013.
- SHIROMA, Eneida Oto; EVANGELISTA, Olinda. Estado, capital e educação: reflexões sobre hegemonia e redes de governança. **Revista educação e fronteiras on-line**, v. 4, p. 21-38, 2014.
- SHIROMA, O. E.; MORAES, M. C.; EVANGELISTA, O. **Política Educacional**. 4. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2011.
- SOUZA, Celina. Estado da arte da pesquisa em políticas públicas. *In*. **Políticas públicas no Brasil**. Gilberto Hochman, Marta Arretche e Eduardo Marques (org.). Ed. FIOCRUZ. 2007.
- STUFFLEBEAM, L. D.; SHINKFIELD, A. J. **Evaluación sistemática**: guía teórica y práctica.
- VIANNA, H. M. **Avaliação educacional**: teoria, planejamento, modelos. São Paulo: Editora Ibrasa, 1989.
- WEBER. Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília: São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. Volume 2.

WORTHEN, R. B.; SANDRES, J. R.; FITZPATRICK, J. L. **Avaliação de programas: concepções e práticas.** Tradução Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Gente, 2004.

XAVES, A.C. Correia. **O gerencialismo no ciclo das Políticas Públicas:** monitoramento no modelo integrado de gestão do estado de Pernambuco. *In:* CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília/DF. Disponível em: http://consad.org.br/wpcontent/uploads/2017/05/Painel-15_03.pdf. Acesso em: 10 jan. 2021.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI- ESTRUTURADA

Público: gestores, técnicos e bolsistas de inovação envolvidos na implementação, no monitoramento e avaliação da Gestão para Resultados no Ceará.

a) Bloco – Conhecendo a trajetória

- 1) Nome, idade e formação.
- 2) Qual o cargo que ocupou na instituição?
- 3) Qual a sua função na instituição?
- 4) Há quanto tempo exerce essa função?
- 5) Já ocupou outros cargos? Se sim, quais?
- 6) Já ocupou função na área de planejamento?

b) Bloco – Percepções acerca da Gestão para Resultados (Planejamento, Monitoramento e Avaliação)

- 1) Você já conhecia o modelo de Gestão para Resultados?
- 2) Qual a sua percepção acerca do modelo de Gestão para Resultados do Ceará?
- 3) Qual função exerce na Gestão para Resultados? (Planejamento, Monitoramento, Avaliação)
- 4) Há quanto tempo você trabalha com o modelo de Gestão para Resultados?
- 5) Há alguma dificuldade na execução da sua função? (Planejamento, Monitoramento, Avaliação)
- 6) Como é percebido, no aspecto organizacional o modelo de Gestão para Resultados?

c) Bloco – Relação Educação e Gestão para Resultados

- 1) Como você avalia a Gestão para Resultados no âmbito da educação?
- 2) Qual a contribuição do Acordo de Resultados para as ações da Secretaria da Educação?
- 3) Na construção do instrumento Acordo de Resultados em qual etapa você estava

inserido? (1. Divulgação e Apoio (pactuação) 2. Escolha de prioridades 3. Elaboração de Metas.)

- 4) Quais critérios você utiliza para escolha do projeto/ação prioritária?
- 5) Como é realizado o monitoramento ou planejamento ou avaliação do Acordo de Resultados? Depende da função exercida.
- 6) Você tem acesso ao processo avaliativo do Acordo de Resultados?
- 7) Há outra ação dentro da Secretaria da Educação que você percebe que usa a metodologia de Gestão para Resultados? Se, sim, quais?

APÊNDICE B

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Você está sendo convidada(o) para participar, como voluntária(o), em uma pesquisa científica. Caso você não queira participar, não há problema algum. Você não precisa me explicar por que, e não haverá nenhuma punição por isso. Você tem todo o direito de não querer participar do estudo, basta selecionar a opção correspondente no final deste documento.

Para confirmar sua participação você precisará ler este documento e depois selecionar a opção correspondente no final dele. Este documento se chama TCLE (Termo de Consentimento livre e esclarecido). Nele estão contidas as principais informações sobre o estudo, objetivo, metodologias, riscos e benefícios, dentre outras informações.

Este TCLE se refere a pesquisa sobre “ **Caminhos e sentidos da Política de Educação: uma avaliação do modelo de Gestão para Resultados implementado no âmbito da Secretaria da Educação do Ceará** cujo objetivo é “avaliar como as dimensões da Gestão para Resultados se manifestam nas ações da política educacional da secretaria de educação do estado do Ceará, considerando as instâncias planejamento, monitoramento e orçamento, particularmente no período de 2016 a 2019”. Para ter uma cópia deste TCLE você deverá imprimi-lo, ou deverá gerar uma cópia em PDF para guardá-lo em seu computador. Você também poderá solicitar à pesquisadora do estudo uma versão deste documento a qualquer momento pelo e-mail registrado no final deste termo.

A pesquisa será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores, técnicos e bolsista de inovação em políticas públicas envolvidos na implementação, no monitoramento e avaliação da Gestão para Resultados no Ceará. A precisão de suas respostas é determinante para a qualidade da pesquisa.

Você não será remunerado, visto que sua participação nesta pesquisa é de caráter voluntário. Caso decida desistir da pesquisa você poderá interromper a entrevista e sair do estudo a qualquer momento, sem nenhuma restrição ou punição. Serão tomadas todas as providências durante a coleta de dados de forma a garantir a sua privacidade e seu anonimato. Os dados coletados durante o estudo destinam-se estritamente a atividades de pesquisa relacionadas à abordagem, não sendo utilizados em qualquer forma de avaliação profissional ou pessoal.

As pesquisadoras garantem e se comprometem com o sigilo e a confidencialidade de todas as informações fornecidas por você para este estudo. Da mesma forma, o tratamento dos dados coletados seguirá as determinações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei 13.709/18). Para contatar uma das pesquisadoras da pesquisa, você poderá encaminhar um e-mail, ligar ou mandar mensagens pelo WhatsApp para elas a qualquer momento:

PESQUISADORA RESPONSÁVEL:

Francisca Juliana Feitosa Soares - aluna do Programa de Mestrado Profissional de Avaliação de Políticas Públicas da Universidade Federal do Ceará – UFC
Email: ju.feitosasoares@gmail.com

Profª. Dra. Suely Salgueiro Chacon - Orientadora
(<http://lattes.cnpq.br/7717558830395336>)

CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO

Eu, concordo em participar voluntariamente do presente estudo como participante. A pesquisadora me informou sobre tudo o que vai acontecer na pesquisa, o que terei que fazer, inclusive sobre os possíveis riscos e benefícios envolvidos na minha participação. A pesquisadora me garantiu que eu poderei sair da pesquisa a qualquer momento, sem dar nenhuma explicação e que esta decisão não me trará nenhum tipo de penalidade ou interrupção de meu tratamento. Fui informado também que devo imprimir ou gerar um PDF do TCLE para ter a minha cópia do TCLE e que posso solicitar uma versão dele via e-mail para os pesquisadores.

() ACEITO PARTICIPAR

() NÃO ACEITO PARTICIPAR

Fortaleza, ____ de _____ de 2022.

participante da pesquisa

pesquisadora

ANEXO A

Quadro 6 – Objetos de Pactuação

OBJETOS DE PACTUAÇÃO 2017 Acordo de Resultados - Seduc		
Indicadores	Entregas	Projetos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de crianças de 0 a 3 anos na Educação Infantil (Ceará). • Percentual de crianças de 4 e 5 anos na Educação pública (Ceará). • Crianças no 2º ano do ensino fundamental alfabetizadas (SPAECE ALFA) • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do ensino fundamental nos anos iniciais (5º ano) - rede pública • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do ensino fundamental nos anos finais (9º ano) - rede pública • Percentual de estudantes matriculados no ensino médio regular em tempo integral • Percentual de jovens de 15 a 17 que frequentam a escola (rede pública). • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Ensino Médio (3º ano) – rede estadual • Percentual de estudantes concludentes do ensino médio com média das proficiências a partir de 460 pontos no ENEM • Percentual de estudantes matriculados no Ensino Médio integrado à Educação Profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Educação Infantil (CEIs) construídos e estruturados • Professores da educação infantil atendidos com formação • Professores do ensino fundamental atendidos com formação • Escolas regulares de ensino médio em tempo integral implantadas • Escolas de ensino médio na cidade de Fortaleza reconstruídas • Escolas de ensino médio construídas • Alunos participantes do ENEM • Escolas com Circuito de Gestão para Resultados de Aprendizagem implantado • Escolas de educação profissional implantadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais Infância • Mais Paic • Escola em Tempo Integral • Expansão da Infraestrutura Escolar • Projeto ENEM Chego Junto Chego Bem • Projeto Jovem de Futuro - Gestão para Resultados de Aprendizagem • Expansão da Infraestrutura Escolar
OBJETOS DE PACTUAÇÃO 2018 Acordo de Resultados - Seduc		

Indicadores	Entregas	Projetos Estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de crianças de 0 a 3 anos na Educação Infantil (Ceará). • Percentual de crianças de 4 e 5 anos na Educação pública (Ceará). • Crianças no 2º ano do ensino fundamental alfabetizadas (SPAECE ALFA) • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do ensino fundamental nos anos iniciais (5º ano) - rede pública • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do ensino fundamental nos anos finais (9º ano) - rede pública • Percentual de estudantes matriculados no ensino médio regular em tempo integral • Percentual de jovens de 15 a 17 que frequentam a escola (rede pública). • Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) do Ensino Médio (3º ano) – rede estadual • Percentual de estudantes concludentes do ensino médio com média das proficiências a partir de 460 pontos no ENEM • Percentual de estudantes matriculados no Ensino Médio integrado à Educação Profissional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de Educação Infantil (CEIs) construídos e estruturados • Professores da educação infantil atendidos com formação • Professores do ensino fundamental atendidos com formação • Escolas regulares de ensino médio em tempo integral implantadas • Escolas de ensino médio na cidade de Fortaleza reconstruídas • Escolas de ensino médio construídas • Alunos participantes do ENEM • Escolas com Circuito de Gestão para Resultados de Aprendizagem implantado • Escolas de educação profissional implantadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Mais Infância • Mais Paic • Escola em Tempo Integral • Expansão da Infraestrutura Escolar • Projeto ENEM Chego Junto Chego Bem • Projeto Jovem de Futuro – Gestão para Resultados de Aprendizagem • Expansão da Infraestrutura Escolar
OBJETOS DE PACTUAÇÃO 2019 Acordo de Resultados - Seduc		
Indicadores	Entregas	Projetos estratégicos
<ul style="list-style-type: none"> • Percentual de crianças atendidas de 0 a 3 anos com ações de promoção ao desenvolvimento infantil na rede pública do Ceará. • Percentual de atendimento de crianças de 0 a 3 anos em creches ou PADIN na rede pública do Ceará. • Percentual de crianças de 4 e 5 anos com acesso à pré-escola na rede pública municipal de ensino. • Percentual de alunos de 6 a 14 anos, atendidos na série adequada à idade, no Ensino Fundamental na rede pública do Ceará. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de Visitas Domiciliares e Encontros Comunitários e Coletivos para promoção da Primeira Infância. • Formação para os formadores regionais e municipais da Educação Infantil. • Formação para os formadores regionais e municipais do Ensino Fundamental. 	<ul style="list-style-type: none"> • PADIN • MAIS PAIC • Comunidade de Aprendizagem

<ul style="list-style-type: none"> • Crianças no 2º ano do Ensino Fundamental alfabetizadas na rede pública do Ceará (SPAECE – ALFA). • Crianças no 5º ano do Ensino Fundamental no Nível Adequado, em Matemática, na rede pública do Ceará (SPAECE). • Crianças no 5º ano do Ensino Fundamental no Nível Adequado, em Língua Portuguesa, na rede pública do Ceará (SPAECE). • Crianças no 9º ano do Ensino Fundamental no Nível Adequado, em Matemática, na rede pública do Ceará (SPAECE). • Crianças no 9º ano do Ensino Fundamental no Nível Adequado, em Língua Portuguesa, na rede pública do Ceará (SPAECE). • Percentual de estudantes matriculados no ensino médio regular em tempo integral na rede pública estadual • Percentual de alunos acima da média em todas as disciplinas da base comum no Ensino Médio regular em Tempo Integral na rede pública estadual • Percentual de infrequência dos alunos do 1º ano matriculados no Ensino Médio na rede pública estadual • Taxa de aprovação no ensino médio regular em tempo integral na rede pública estadual. • Taxa de abandono no ensino médio regular em tempo integral na rede pública estadual. • Percentual de infrequência dos estudantes da 1º, 2º e 3º séries matriculados no Ensino Médio integrado à Educação Profissional na rede pública estadual • Percentual de alunos acima da média em todas as disciplinas da base comum no Ensino Médio integrado à Educação Profissional na rede pública estadual • Percentual de alunos acima da média nas disciplinas da base técnica no Ensino Médio integrado à Educação Profissional na rede pública estadual • Média de proficiência em Língua Portuguesa dos alunos no ensino médio da rede pública estadual 	<ul style="list-style-type: none"> • Formação para os formadores regionais e municipais em Gestão Escolar. • Produção e distribuição de materiais de apoio didático-pedagógico para os alunos e professores dos 184 municípios cearenses da Educação Infantil ao Ensino Fundamental. • Número de gestores e professores das EEMTI formados nas práticas de Comunidades de Aprendizagem. • Número de reuniões técnicas com diretores das EEMTI, possibilitando qualificação com foco na aprendizagem. • Número de professores das EEMTI formados em Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTTSPS). • Número de coordenadores escolares das EEMTI formados no Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT). • Número de profissionais capacitados para garantir a implantação/implementação da política de Educação Profissional • Número de professores formados dos diversos componentes curriculares em formação continuada. • Número de multiplicadores formados no Núcleo, Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTTSPS) 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento da Escola para Resultados de Aprendizagem • Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTTSPS). • Professor Diretor de Turma (PPDT) • Profissional capacitado (Diretores, coordenadores escolares e coordenadores de curso) • Formação Continuada de Professores • Núcleo de Trabalho, Pesquisa e Práticas Sociais (NTTSPS). • Professor Diretor de Turma (PPDT). • EJA + Qualificação
---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Média de proficiência em Matemática dos alunos no ensino médio da rede pública estadual • Percentual de alunos na 3ª série do ensino médio nos padrões de desempenho intermediário e adequado em Língua Portuguesa no SPAECE. • Percentual de alunos na 3ª série do ensino médio nos padrões de desempenho intermediário e adequado em Matemática no SPAECE. • Percentual de alunos acima da média em todas as disciplinas no ensino médio da rede pública estadual. • Percentual de infrequência dos alunos do 1º ano matriculados no Ensino Médio na rede pública estadual • Taxa de aprovação nas escolas regulares estaduais de ensino médio. • Taxa de abandono nas escolas regulares estaduais de ensino médio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de formados para o Projeto Professor Diretor de Turma (PPDT) • Número de formados para o projeto EJA + Qualificação 	
---	---	--

Fonte: Adaptado de SEPLAG. planejamento. GpR.

Disponível em: <https://www.seplag.ce.gov.br/planejamento/menu-gestao-para-resultados/> Acesso em: 06 de fev. de 2021.

ANEXO B

DECRETO Nº32.216, DE 08 DE MAIOR DE 2017



Editoração Casa Civil

CEARÁ

DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO

Fortaleza, 10 de maio de 2017
SÉRIE 3 ANO IX Nº087
Caderno 1/3
Preço: R\$ 15,78

PODER EXECUTIVO

DECRETO Nº32.216, de 08 de maio de 2017.

REGULAMENTA O MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS DO PODER EXECUTIVO DO ESTADO DO CEARÁ, INSTITUI A GESTÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO PÚBLICO DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ, E DÁ OUTRAS PROVIDÊNCIAS.

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das atribuições que lhe confere o art.88, incisos IV e VI, da Constituição Estadual, CONSIDERANDO a necessidade de orientar a ação governamental para o atendimento prioritário à sociedade cearense e seus cidadãos, segmentados em públicos-alvo claramente identificados, visando entregar melhores serviços à população; CONSIDERANDO a necessidade de buscar maior eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas e de condicionar o ciclo de gestão – planejamento, orçamento e processo decisório – aos objetivos e resultados almejados; CONSIDERANDO que a orientação para resultados representa uma mudança de perspectiva nos modelos da administração pública ao vislumbrar um novo olhar para o funcionamento das organizações, retraindo o foco dos meios (procedimentos, recursos e requisitos formais) para colocá-lo, principalmente, nos resultados transformadores de interesse do cidadão, passando pela entrega de produtos e serviços; CONSIDERANDO a necessidade de pautar a ação governamental pelos princípios da flexibilidade, proatividade e tempestividade, visando o fortalecimento do modelo de Gestão para Resultados (GpR) no Governo do Estado do Ceará; CONSIDERANDO a necessidade de aperfeiçoamento da gestão dos projetos de investimento da Administração Pública Estadual; CONSIDERANDO o disposto no art.2º da Lei 13.875, de 07 de fevereiro de 2007; DECRETA:

**CAPÍTULO I****DA GESTÃO PARA RESULTADOS E DAS DISPOSIÇÕES GERAIS E PRELIMINARES**

Art.1º O Governo do Estado do Ceará adotará a Gestão para Resultados (GpR-CE), consubstanciada no conjunto de processos e ações funcionais e temáticas, integradas de forma multissetorial e estratégica.

Art.2º Os princípios norteadores da Gestão para Resultados no Governo do Estado do Ceará, que devem guiar o comportamento pessoal e organizacional dos integrantes do Governo do Estado em todas as suas instâncias, são:

- I – Foco em públicos-alvo claros e inequívocos;
- II – Orientação para resultados, numa perspectiva de longo prazo;
- III – Flexibilidade e agilidade administrativa;
- IV – Valorização e comprometimento profissional com resultados;
- V – Governança pública integrada, convergente e colaborativa;
- VI – Participação e controle social no governo; e
- VII – Sustentabilidade fiscal e financeira.

Art.3º Os princípios são postos em prática, por meio de quatro dimensões, que constituem o referencial conceitual utilizado para a concepção e operacionalização do modelo da GpR-CE, sendo elas:

- I – Visão estratégica e escolha de prioridades, constituída pelas práticas de planejamento de médio e longo prazos, com visão integrada dos desafios do Estado e do Governo; definição de indicadores e metas, associados a políticas públicas, projetos e processos estratégicos; e integração Planejamento-Orçamento para racionalizar a alocação de recursos;
- II – Monitoramento e avaliação sistemáticos, constituída pelas práticas de estruturação das políticas públicas, dos projetos, processos e programas; implantação da prática de pactuação de resultados; e monitoramento e avaliação de resultados, projetos, processos e programas;
- III – Gestão e desenvolvimento de pessoas, constituída pelas práticas de formação continuada de gestores públicos e avaliações de desempenho; seleção, alocação estratégica e motivação de pessoas e mobilização de

competências; formulação e implantação de mecanismos de incentivos financeiros e não financeiros associados ao alcance de resultados; e fortalecimento da cultura de gestão para resultados; e

IV – Governança orientada para resultados, constituída pela formulação e implantação de mecanismos de articulação e de decisão intragovernamental e interinstitucional; consecução de parceria com o setor privado e sociedade civil para melhoria dos serviços públicos; negociação, envolvimento e comunicação permanente com os poderes formais constituídos; comunicação permanente com a sociedade; e transparência; e participação e Controle Social.

Art.4º Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se os seguintes conceitos:

I – Resultados são os efeitos que devem ser produzidos na sociedade ou junto a ela com a execução das políticas governamentais (projetos, processos ou programas), dentro do seu horizonte de tempo. Devem ser monitorados via indicadores de efetividade estreitamente vinculados ao grau de satisfação ou benefícios diretos gerados pela execução dos projetos, processos ou programas.

II – Entregas são bens ou serviços tangíveis providos pelo Estado, via projetos, processos ou programas. Devem ser monitorados por meio de indicadores de eficácia que medem a quantidade e qualidade de produtos entregues, permitindo avaliar se as entregas foram atingidas ou não.

III – Insumos e ações representam os esforços físicos e financeiros necessários à execução de uma determinada entrega. Devem ser monitorados via indicadores de eficiência, que medem a relação entre as entregas e os insumos utilizados na sua execução, ou então através de indicadores de economicidade, que medem o custo dos insumos e os recursos alocados na execução dos projetos, processos ou programas.

IV – Projetos Estratégicos são os que possuem como principal característica a alta contribuição e aderência a estratégia do Governo e a estratégia de desenvolvimento do Estado. São iniciativas singulares, transformadoras e capazes de impactar diretamente os principais resultados almejados para o Estado.

IV – Projetos Complementares são aqueles de natureza tático-operacional, focam em empreendimentos públicos que possuem impacto localizado e demandam baixo envolvimento do alto escalão do Governo.

V – Projetos Estratégicos Prioritários são aqueles dentre os considerados estratégicos, com maiores riscos (político-institucional e/ou operacional e/ou financeiros) de não execução caso não recebam atenção diferenciada e intensiva do alto escalão do Governo. Estes projetos demandam maior intensidade no macroprocesso de monitoramento.

VI – Projetos de Investimento são aqueles cujo escopo contempla a realização de obras ou a aquisição de bens, utilizando, essencialmente, recursos na categoria econômica relativa a despesas de capital.

VII – Unidade Setorial de Planejamento (USP) é a unidade administrativa existente em cada instituição da Administração Pública Estadual responsável pela coordenação das funções de planejamento, orçamento e monitoramento na sua área de atuação.

Art.5º A implantação dos princípios e dimensões descritas nos arts.2º e 3º impactam na reconfiguração do Ciclo de Gestão Estratégica do Governo do Estado do Ceará, criando, redefinindo e/ou ajustando ações funcionais e temáticas, integradas de forma multissetorial nos seguintes macroprocessos:

- I – Planejamento;
- II – Orçamento;
- III – Monitoramento; e
- IV – Avaliação.

**CAPÍTULO II
DO PLANEJAMENTO**

Art.6º O Macroprocesso de Planejamento constante no Ciclo de Gestão Estratégica da GpR-CE é constituído dos seguintes processos:

- I – Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado;
- II – Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais;
- III – Planejamento de Projetos de Investimento;
- IV – Estruturação da Carteira de Serviços;
- V – Formulação do Plano Plurianual; e
- VI – Pactuação de Compromissos.

2	DIÁRIO OFICIAL DO ESTADO SÉRIE 3 ANO IX Nº087 FORTALEZA, 10 DE MAIO DE 2017
<p>Governador CAMILLO SOBREIRA DE SANTANA Vice - Governador MARIAIZOLDA CELA DE ARRUDA COELHO</p> <p>Gabinete do Governador JOSÉ ÉLCIO BATISTA</p> <p>Gabinete do Vice-Governador FERNANDO ANTÔNIO COSTA DE OLIVEIRA</p> <p>Casa Civil JOSÉ NELSON MARTINS DE SOUSA</p> <p>Procuradoria Geral do Estado JUVÊNCIO VASCONCELOS VIANA</p> <p>Controladoria e Ouvidoria-Geral do Estado JOSÉ FLÁVIO BARBOSA JUCÁ DE ARAÚJO</p> <p>Conselho Estadual de Educação JOSÉ LINHARES PONTE</p> <p>Secretaria da Agricultura, Pesca e Aquicultura FRANCISCO OSMAR DIÓGENES BAQUIT</p> <p>Secretaria das Cidades JESUALDO PEREIRA FARIAS</p> <p>Secretaria da Ciência, Tecnologia e Educação Superior INÁCIO FRANCISCO DE ASSIS NUNES ARRUDA</p> <p>Secretaria da Cultura FABIANO DOS SANTOS</p> <p>Secretaria do Desenvolvimento Agrário FRANCISCO JOSÉ TEIXEIRA</p> <p>Secretaria do Desenvolvimento Econômico CESARAUGUSTO RIBEIRO</p>	<p>Secretaria da Educação ANTONIO IDILVAN DE LIMA ALENCAR</p> <p>Secretaria Especial de Políticas sobre Drogas ALINE BEZERRA OLIVEIRA LIMA</p> <p>Secretaria do Esporte GELSON FERRAZ DE MEDEIROS</p> <p>Secretaria da Fazenda CARLOS MAURO BENEVIDES FILHO</p> <p>Secretaria da Infraestrutura LUCIO FERREIRA GOMES</p> <p>Secretaria da Justiça e Cidadania MARIA DO PERPÉTUO SOCORRO FRANÇA PINTO</p> <p>Secretaria do Meio Ambiente ARTUR JOSÉ VIEIRA BRUNO</p> <p>Secretaria do Planejamento e Gestão FRANCISCO DE QUEIROZ MAIA JÚNIOR</p> <p>Secretaria dos Recursos Hídricos FRANCISCO JOSÉ COELHO TEIXEIRA</p> <p>Secretaria da Saúde HENRIQUE JORGE JAVI DE SOUSA</p> <p>Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social ANDRÉ SANTOS COSTA</p> <p>Secretaria do Trabalho e Desenvolvimento Social JOSBERTINI VIRGÍNIO CLEMENTINO</p> <p>Secretaria do Turismo ARIALDO DE MELLO PINHO</p> <p>Controladoria Geral de Disciplina dos Órgãos de Segurança Pública e Sistema Penitenciário RODRIGO BONA CARNEIRO (RESPONDENDO)</p>

Parágrafo único. Os processos deste artigo terão as seguintes periodicidades:

- I – Incisos I, II e V, periodicidade pluri-anual; e
II – Incisos III, IV e VI, periodicidade anual.

Seção I

Da Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado

Art. 7º O processo de Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado tem o objetivo de elaborar e manter atualizada a estratégia a ser seguida para o desenvolvimento do Estado do Ceará.

§1º O processo de Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

- I – A Secretaria do Planejamento e Gestão (Seplag), competindo-lhe:
- Coordenar os trabalhos, internos e externos ao governo, de análise e formulação estratégica de longo prazo;
 - Definir eixos estratégicos e resultados com indicadores e metas transformadoras, associados a políticas públicas, projetos e processos estratégicos; e
 - Coordenar o desdobramento da Visão de Futuro em objetivos e estratégias de desenvolvimento estadual;
 - Realizar delineamento inicial da carteira de projetos estratégicos proveniente da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado;
 - Coordenar, em conjunto com a Casa Civil e o Gabinete do Governador (Gabgov), as discussões sobre a Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado, em um Conselho de Desenvolvimento do Estado, composto por diversos segmentos da sociedade civil, iniciativa privada, academia etc.; e
 - Elaborar o Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo, produto que sistematiza a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado do Ceará.
- II – A Casa Civil, na coordenação de todo esforço de comunicação e disseminação interna e externa do plano estratégico; e
- III – O Comitê de Gestão Fiscal e Gestão por Resultados (Cogerf), na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica;
- IV – O Comitê de Gestão de Parcerias Público-Privadas (CGPPP), na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica;
- V – O Governador do Estado, na aprovação em última instância e orientação estratégica de todos os atores do governo no processo de formulação da estratégia.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Formulação da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado são os seguintes:

- I – A Secretaria da Fazenda (Sefaz);
II – A Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado (CGE);
III – A Procuradoria Geral do Estado (PGE);
IV – O Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (Ipece); e
V – As setoriais, por meio das Unidades Setoriais de Planejamento (USP).

§3º Caberá, ainda, a participação no processo dos grupos técnicos de Gestão de Contas (GTC), de Gestão Fiscal (GTF), de Gestão de Investimento Público (GTI) e de Gestão para Resultados (GTR), do Cogerf, e de Parcerias (GTP), do CGPPP, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção II

Da Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais

Art. 8º O processo de Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais tem o objetivo de desdobrar e organizar a Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado em agendas setoriais.

§1º O processo de Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais tem como envolvidos diretos:

- I – As setoriais, por meio das USPs, competindo-lhes:
- Definir agenda estratégica setorial de médio prazo alinhada à Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo do Estado;
 - Definir painel de indicadores e metas, associado aos objetivos e resultados setoriais; e
 - Coordenar a estruturação da carteira de projetos das Agendas Estratégicas Setoriais.
- II – A Seplag, na orientação estratégica e no assessoramento às equipes técnicas setoriais;
- III – O Governador do Estado, na aprovação em última instância; e
- §2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Formulação das Agendas Estratégicas Setoriais são os seguintes:
- I – O Cogerf, e
II – A CGE.

§3º Caberá, ainda, a participação do GTC, do GTI, GTP e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.



Seção III

Do Planejamento de Projetos de Investimento

Art.9º O processo de Planejamento de Projetos de Investimento, definido de forma detalhada no Capítulo VI deste decreto, tem o objetivo de melhorar a qualidade das propostas de projetos de investimento do Estado para priorização e posterior aprovação pelas instâncias de decisão.

§1º O processo de Planejamento de Projetos de Investimento tem como envolvidos diretos:

I – As setoriais, na ideação e concepção dos projetos de investimento e na análise prévia de viabilidade;

II – O Ipece, como Coordenador do GTI, competindo-lhe:

a) Coordenar, orientar e validar o processo de ideação e concepção e de análise de viabilidade; e

b) Realizar a priorização das propostas de projetos de investimento para seleção pelo Governador.

III – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, na seleção dos projetos para compor a Carteira de Projetos de Investimento.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Planejamento de Projetos de Investimento são os seguintes:

I – O CGPPP;

II – A Seplag;

III – A Casa Civil; e

IV – A Sefaz.

§3º Caberá, ainda, a participação do GTC, do GTF, do GTI, do GTP e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção IV

Da Estruturação da Carteira de Serviços

Art.10. O processo de Estruturação da Carteira de Serviços tem o objetivo de organizar e definir métricas para indução da melhoria contínua dos processos permanentes de prestação de serviços à população e promover o controle social.

§1º O processo de Estruturação da Carteira de Serviços, tem como envolvidos diretos:

I – As setoriais, por meio das USPs, competindo-lhe:

a) Planejar a execução da rotina dos processos;

b) Definir os indicadores operacionais e negociar metas de curto prazo para o acompanhamento dos processos; e

c) Estruturar a carteira de serviços à população, nas suas respectivas pastas, e disponibilizar para acesso cidadão.

II – A Seplag, na orientação estratégica e no assessoramento às equipes técnicas setoriais.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Estruturação da Carteira de Serviços são os seguintes:

I – A Casa Civil; e

II – A CGE.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção V

Da Formulação do Plano Plurianual

Art.11. O processo de Formulação do Plano Plurianual tem o objetivo de estabelecer as diretrizes, objetivos e metas a serem seguidos pelo Governo Estadual ao longo de um período de quatro anos, conforme legislação específica.

§1º O processo de Formulação do Plano Plurianual tem como envolvidos diretos:

I – A Seplag, na coordenação geral da elaboração do Plano Plurianual (PPA), com base no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo e nas diretrizes estratégicas de governo;

II – As setoriais, por meio das USPs, na coordenação da elaboração dos programas, nas suas respectivas pastas;

III – O Ipece, na elaboração de estudos e pesquisas para a formulação de diagnóstico geossocioeconômico e na construção de cenários macroeconômicos no horizonte temporal do PPA;

IV – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

V – O Governador do Estado, na aprovação em última instância e orientação estratégica de todos os atores do governo no processo de Formulação do Plano Plurianual.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Formulação do Plano Plurianual são os seguintes:

I – A Casa Civil;

II – A Sefaz;

III – A CGE;

IV – A PGE; e

VI – O Gabgov;

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTF, do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção VI

Da Pactuação de Compromissos

Art.12. O processo de Pactuação de Compromissos tem o objetivo de definir e contratualizar os principais compromissos setoriais (desafios, indicadores, metas, projetos e entregas), tendo em vista a consecução das estratégias estabelecidas no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo, nas Agendas Estratégicas Setoriais, obedecendo ao estabelecido no Plano Plurianual.

§1º O processo de Pactuação de Compromissos tem como envolvidos diretos:

I – A Seplag, como Coordenadora do GTR, competindo-lhe:

a) Promover o alinhamento entre o planejamento dos órgãos e a estratégia governamental;

b) Regulamentar, coordenar e monitorar o processo de pactuação de compromissos, por meio de Acordos de Resultados;

c) Coordenar uma comissão intersetorial de acompanhamento e avaliação dos Acordos, instituída por ato normativo do Cogerf; e

d) Atuar, representada por seu Secretário, como interveniente nos Acordos de Resultados.

II – A Sefaz, representada por seu Secretário, na figura de interveniente nos Acordos de Resultados;

III – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica;

IV – O Governador do Estado, na figura de Acordante;

V – Os Secretários, na figura de Acordados; e

VI – As setoriais, por meio das USPs, na formulação dos Acordos de Resultados, com o apoio técnico e metodológico do GTR.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Pactuação de Compromissos são os seguintes:

I – A Casa Civil;

II – A CGE; e

III – O Gabgov.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

CAPÍTULO III
DO ORÇAMENTO

Art.13. O Macroprocesso de Orçamento constante no Ciclo de Gestão Estratégica da GpR-CE é constituído dos seguintes processos:

I – Formulação das Diretrizes Orçamentárias;

II – Programação Orçamentária Anual; e

III – Programação Operativa Anual.

Parágrafo único. Os processos deste artigo terão periodicidade anual.

Seção I

Da Formulação das Diretrizes Orçamentárias

Art.14. O processo de Formulação das Diretrizes Orçamentárias tem o objetivo de orientar a elaboração dos orçamentos fiscais e da seguridade social e de investimento do Poder Público, incluindo os Poderes Legislativo, Judiciário, Executivo e suas empresas públicas e autarquias, conforme legislação específica.

§1º O processo de Formulação das Diretrizes Orçamentárias tem como envolvidos diretos:

I – A Seplag, na coordenação do processo de elaboração e gestão da Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO);

II – As setoriais, por meio das USPs, na contribuição para a elaboração do Anexo de Metas e Prioridades;

III – O Cogerf, na deliberação de matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, na aprovação em última instância.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Formulação das Diretrizes Orçamentárias são os seguintes:

I – O CGPPP;

II – A Sefaz;

III – A CGE;

IV – A PGE; e

V – O Ipece.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTF, do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.



Seção II

Da Programação Orçamentária Anual

Art.15. O processo de Programação Orçamentária Anual tem o objetivo de orientar estimar as receitas e fixar as despesas na elaboração dos orçamentos fiscais e da seguridade social e de investimento do Poder Público, incluindo os poderes Executivo, Legislativo, Judiciário e as empresas públicas e autarquias, conforme legislação específica.

§1º O processo de Programação Orçamentária Anual tem como envolvidos diretos:

I – A Seflag, na coordenação do processo de elaboração da Lei Orçamentária Anual (LOA);

II – As setoriais, por meio das USPs, na elaboração da proposta orçamentária, nas suas respectivas pastas;

III – O Cogerf, na deliberação de matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, na aprovação em última instância.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Programação Orçamentária Anual são os seguintes:

I – A Sefaz;

II – A CGE; e

III – A PGE

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTF, do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção III

Da Programação Operativa Anual

Art.16. O processo de Programação Operativa Anual tem o objetivo de estabelecer o planejamento físico-financeiro dos projetos e das atividades de custeio ao longo do exercício financeiro, conforme legislação específica.

§1º O processo de Programação Operativa Anual tem como envolvidos diretos:

I – A Seflag, na coordenação da elaboração da Programação Operativa Anual;

II – As setoriais, por meio das USPs, na elaboração da Programação Operativa Anual, nas suas respectivas pastas;

III – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, na aprovação em última instância.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Programação Operativa Anual são os seguintes:

I – A Casa Civil;

II – A Sefaz;

III – A CGE; e

IV – O Gabgov.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC, do GTF, do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

CAPÍTULO IV

DO MONITORAMENTO

Art.17. O Macroprocesso de Monitoramento constante no Ciclo de Gestão Estratégica da GpR-CE é constituído dos seguintes processos:

I – Monitoramento da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo;

II – Monitoramento do Plano Plurianual;

III – Monitoramento dos Projetos Estratégicos Prioritários;

IV – Monitoramento dos Projetos Estratégicos das Agendas Setoriais;

V – Monitoramento da Carteira de Serviços; e

VI – Gestão orçamentário-financeira.

Parágrafo único. Os processos deste artigo terão as seguintes periodicidades:

I – Inciso I, periodicidade anual;

II – Inciso II, periodicidade trimestral;

III – Incisos III e IV, conforme a identificação de restrições à execução dos projetos; e

IV – Inciso V e VI, conforme a necessidade de atuação, por se tratarem de atividades de rotina.

Seção I

Do Monitoramento da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo

Art.18. O processo de Monitoramento da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo tem o objetivo de medir o desempenho e provocar as decisões necessárias para antecipação e solução de restrições à execução do Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo, conforme legislação específica.

§1º O processo de Monitoramento da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo tem como envolvidos diretos:

I – A Seflag, no monitoramento do desempenho dos indicadores e metas da Estratégia, visando produzir informações e provocar decisões com o objetivo de eliminar obstáculos à sua implementação;

II – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica;

III – O CGPPP, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, competindo-lhe participar do processo e tomar as decisões necessárias para eliminar as restrições à execução da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Monitoramento da Estratégia de Desenvolvimento de Longo Prazo são os seguintes:

I – A Sefaz;

II – A CGE;

III – O Ipece; e

IV – As setoriais, por meio das USPs.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC, do GTI, do GTP e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção II

Do Monitoramento do Plano Plurianual

Art.19. O processo de Monitoramento do Plano Plurianual tem o objetivo de medir o desempenho e provocar as decisões necessárias para antecipação e solução de restrições à execução do PPA, conforme legislação específica.

§1º O processo de Monitoramento do Plano Plurianual tem como envolvidos diretos:

I – A Seflag, na coordenação do processo de acompanhamento e análise do desempenho dos programas;

II – As setoriais, por meio das USPs, no acompanhamento e monitoramento dos programas do PPA;

III – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, competindo-lhe participar do processo e tomar as decisões necessárias para eliminar as restrições à execução do PPA.

§2º Caberá, ainda, a participação no processo do GTI, do GTP e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção III

Do Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos Prioritários
Art.20. O processo de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos Prioritários tem o objetivo de provocar as decisões necessárias para antecipação e solução de restrições à execução dos projetos estratégicos prioritários do Governo.

§1º O processo de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos Prioritários tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

I – A Seflag, competindo-lhe:

a) Coordenar a estruturação da carteira de projetos estratégicos prioritários; e

b) Orientar e assessorar as USPs na aplicação da metodologia de monitoramento.

II – A Casa Civil, competindo-lhe:

a) Coordenar o núcleo de monitoramento intensivo como instância de apoio e facilitação do processo decisório junto aos principais decisores;

b) Atuar na superação de restrições localizadas e sistêmicas, no suporte aos gerentes de projetos e na identificação de soluções; e

c) Prover o alto escalão de informações relevantes, sintéticas e tempestivas sobre os projetos.

III – As setoriais, competindo-lhes:

a) Por meio dos gerentes de projetos estratégicos, fornecer informações atualizadas para o monitoramento; e

b) Por meio das USPs

b.1) Atuar no suporte aos gerentes de projeto e na identificação de soluções; e

b.2) Orientar e disseminar a metodologia de monitoramento.

IV – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica;

V – O CGPPP, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

VI – O Governador do Estado, competindo-lhe participar do processo e tomar as decisões necessárias para eliminar as restrições à execução dos projetos estratégicos prioritários.

§2º A CGE participa, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos Prioritários.



§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC, do GTI, do GTP e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção IV

Do Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos das Agendas Setoriais

Art.21. O processo de Monitoramento da Projetos Estratégicos das Agendas Setoriais tem o objetivo de provocar as decisões necessárias para antecipação e solução de restrições a execução dos projetos setoriais.

§1º O processo de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos das Agendas Setoriais tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

I – As setoriais, competindo-lhes:

- a) por meio das USPs;
- a.1) Coordenar o monitoramento intensivo setorial como instância de apoio e facilitação do processo decisório;
- a.2) Atuar no suporte aos gerentes de projeto e na identificação de soluções; e
- a.3) Prover o alto escalão com informações relevantes, sintéticas e tempestivas sobre os projetos.
- b) por meio dos gerentes de projetos estratégicos, fornecer informações atualizadas para o monitoramento.

II – A Seplag, competindo-lhe:

- a) Orientar e assessorar as USPs na aplicação da metodologia de monitoramento;
- b) Atuar na superação de restrições localizadas e sistêmicas, no âmbito de suas atribuições, e na identificação de soluções; e
- c) Subsidiar, por meio do GTR, o Cogerf de informações relevantes, sintéticas e tempestivas sobre os projetos.

III – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica; e

IV – O Governador do Estado, competindo-lhe participar do processo e tomar as decisões necessárias para eliminar as restrições à execução dos projetos setoriais.

§2º A CGE participa, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Monitoramento da Carteira de Projetos Estratégicos das Agendas Setoriais.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção V

Do Monitoramento da Carteira de Serviços

Art.22. O processo de Monitoramento da Carteira de Serviços tem o objetivo de provocar as decisões necessárias para induzir a melhoria contínua dos processos.

§1º O processo de Monitoramento da Carteira de Serviços tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

I – As USPs, competindo-lhes:

- a) Acompanhar o desempenho da rotina operacional;
- b) Coordenar as ações de rotina para corrigir possíveis causas e tendências de distorções no desempenho dos processos; e
- c) Apoiar as áreas executoras dos processos na identificação de oportunidades de melhoria.

II – A Seplag, na orientação estratégica e no assessoramento; e

III – O Cogerf, na deliberação das matérias, nos casos e na forma da legislação específica.

§2º A CGE participa, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de monitoramento de processos.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção VI

Da Gestão Orçamentário-Financeira

Art.23. O processo de Gestão Orçamentário-Financeira tem o objetivo de monitorar as execuções orçamentária e financeira, de acordo com a concretização da estimativa de receita, frente à execução dos programas, projetos e processos, observando as legislações específicas.

§1º O processo de Gestão Orçamentário-Financeira tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

I – A Seplag, competindo-lhe o acompanhamento e monitoramento da execução orçamentária;

II – A Sefaz, competindo-lhe o acompanhamento e monitoramento da execução financeira; e

III – O Cogerf, na deliberação das matérias sobre processos estratégicos transversais, nos casos e na forma da legislação específica.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Gestão Orçamentário-Financeira são os seguintes:

I – A CGE; e

II – As USPs.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC, do GTF e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

CAPÍTULO V DA AVALIAÇÃO

Art.24. O Macroprocesso de Avaliação constante no Ciclo de Gestão Estratégica da GpR-CE é constituído dos seguintes processos:

I – Avaliação Estratégica do Desempenho Estadual; e

II – Avaliação ex post de projetos.

Parágrafo único. Os processos deste artigo terão periodicidade plurianual.

Seção I

Da Avaliação Estratégica do Desempenho Estadual

Art.25. O processo de Avaliação Estratégica do Desempenho Estadual tem o objetivo de medir o desempenho, promover o aprendizado e indicar aos decisores se o que foi planejado no Plano Estratégico de Desenvolvimento de Longo Prazo, nas Agendas Estratégicas Setoriais, no PPA e nas políticas públicas foi alcançado.

§1º O processo de Avaliação Estratégica do Desempenho Estadual, baseado na aferição do desempenho de indicadores e metas de resultados, de programas selecionados do PPA e de políticas públicas, tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

I – O Ipece, na coordenação do processo de aferição estratégica do desempenho do Estado do Ceará; e

II – O Governador do Estado, competindo-lhe participar do processo e tomar as decisões necessárias para corrigir os rumos e redirecionar as estratégias.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Avaliação Estratégica do Desempenho Estadual são os seguintes:

I – O Cogerf;

II – A Seplag; e

III – As USPs.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTC, do GTI e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

Seção II

Da Avaliação ex post de Projetos

Art.26. O processo de Avaliação ex post de Projetos, definido de forma detalhada no Capítulo VI deste decreto, tem o objetivo de aferir e comparar os resultados e entregas realizadas pelos projetos com os previstos, promover o aprendizado e apoiar a decisão dos executivos quanto a futuras implantações de projetos semelhantes.

§1º O processo de Avaliação ex post de Projetos tem como envolvidos diretos, no Governo do Estado do Ceará:

I – As setoriais, na realização da avaliação ex post simplificada; e

II – O Ipece, como Coordenador do GTI, competindo-lhe:

- a) Coordenar, orientar e validar a avaliação ex post simplificada dos projetos de investimento; e
- b) Realizar avaliação ex post aprofundada de projetos de investimento selecionados.

§2º Os demais envolvidos que participam, conforme sua área de atuação e de acordo com a necessidade, do processo de Avaliação ex post de Projetos são os seguintes:

I – O Governador;

II – O Cogerf;

III – O CGPPP;

IV – A Seplag;

V – A CGE; e

VI – As USPs.

§3º Caberá, ainda, a participação no processo do GTI, do GTP e do GTR, conforme a área de atuação, nos casos e na forma das legislações específicas.

CAPÍTULO VI

DA GESTÃO DE PROJETOS DE INVESTIMENTO PÚBLICO

Art.27. Fica instituída a Gestão de Projetos de Investimento Público do Governo do Estado do Ceará na forma deste Decreto.

Art.28. A Gestão de Projetos de Investimento Público compreende as seguintes etapas:

I – Ideação e concepção de projetos, com o objetivo de elaborar as propostas de projetos de investimento;

II – Avaliação prévia, com o objetivo de analisar e avaliar a viabilidade técnica, econômica e ambiental dos projetos;

III – Priorização e seleção, com o objetivo de hierarquizar os projetos de investimentos em cestas de prioridades, para consequente submissão à aprovação pelo governo;



IV – Execução do investimento que visa a implementar o projeto de investimento, conforme aprovado pelo governo;

V – Monitoramento, que visa provocar as decisões necessárias para antecipação e solução de restrições a execução dos projetos; e

VI – Avaliação ex post, com o objetivo de comparar os resultados obtidos pelo projeto com os resultados previstos para proporcionar aprendizado e aprimoramento dos projetos futuros.

§1º As propostas e os projetos de investimento somente passarão de uma etapa para outra se cumpridos todos os requisitos da etapa precedente, conforme a Metodologia de Planejamento e Avaliação de Projetos de Investimento do Governo do Estado do Ceará e a Metodologia de Monitoramento Intensivo de Projetos Estratégicos.

§2º O modelo e fluxo da Gestão de Projetos de Investimento Público, bem como o faseamento de sua implementação, serão normatizados em ato expedido pelo Cogerf.

Art.29. São elementos obrigatórios para apresentação de proposta de projeto, conforme a Metodologia de Planejamento e Avaliação de Projetos de Investimento do Governo do Estado do Ceará:

I – Identificativa;

II – Justificativa;

III – Resultado do estudo do mercado ou do dimensionamento do público a ser atendido;

IV – Engenharia do projeto;

V – Tamanho e localização do empreendimento;

VI – Montante de investimentos;

VII – Custos, despesas, receitas, quando existirem, anuais, organização dessas informações para posterior avaliação;

VIII – Indicadores de resultado e os benefícios esperados;

IX – Impactos no orçamento anual e plurianual;

X – Estrutura de financiamento e governança; e

XI – Avaliação prévia.

Parágrafo único. Não serão aceitas ou analisadas propostas de projetos que não contenham todos os elementos obrigatórios previstos nos incisos I a XI deste artigo, acrescida da respectiva análise sob responsabilidade da unidade setorial, conforme previsto no art.30 deste Decreto.

Art.30. A Avaliação prévia consiste na análise e avaliação da viabilidade dos projetos de investimento, realizada pelas equipes setoriais, sob orientação do Grupo Técnico de Gestão de Investimento Público (GTI), observando as seguintes tipologias:

I – Análise de consistência, que compreende a verificação da consistência técnica do projeto, a partir dos elementos disponíveis nos projetos similares já realizados, bem como, do seu impacto financeiro, e do seu enquadramento ambiental, aplicada aos projetos com domínio de escopo, ou projetos extremamente simples, que o Estado tem capacidade para realizar devido ao conhecimento detido;

II – Análise de pré-viabilidade, que compreende o exame, de forma preliminar, se uma intervenção é viável, envolvendo estimativa de demanda, disponibilidade de tecnologia, identificação das alternativas de projeto, benefícios e custos de investimento e de operação de cada alternativa, pré-análise técnica e econômica, e verificação do enquadramento ambiental;

III – Análise simplificada de viabilidade, aplicada aos projetos complementares e compreende o estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental do anteprojeto; e

IV – Análise de viabilidade, aplicada aos projetos estratégicos e compreende o estudo de viabilidade técnica, econômica e ambiental do projeto básico.

Parágrafo único. Compete ao GTI validar ou solicitar ajustes ou nova elaboração nas análises realizadas pela equipe setorial.

Art.31. Para concorrer aos recursos disponíveis, as propostas de projetos de investimento deverão ser classificadas considerando os níveis de prioridade alta, média ou baixa.

Parágrafo único. O enquadramento de cada projeto na classe de prioridade correspondente depende de avaliação feita pelo GTI, segundo critérios que levam em conta o impacto estratégico e os riscos envolvidos, definidos na Metodologia de Planejamento e Avaliação de Projetos de Investimento.

Art.32. A seleção das propostas de projetos para inclusão na Carteira de Projetos de Investimento do Estado fica condicionada à autorização do Governador do Estado.

Parágrafo único. Para decidir sobre a inclusão de uma proposta de projeto na Carteira de Projetos de Investimento do Estado, o Governador terá em mãos o dossiê da proposta do projeto composto pela avaliação prévia validada pelo GTI, pelo nível de prioridade em que a proposta do projeto foi classificada na etapa de priorização e pela avaliação da sustentabilidade financeira, realizada pelo GTI.

Art.33. Os projetos de investimento deverão ser monitorados, conforme previsto nos artigos 20 e 21 deste Decreto.

Art.34. Os projetos de investimento deverão ser submetidos à Avaliação ex post, após a sua conclusão.

§1º Os tipos de Avaliação ex post são:

I – Avaliação ex post simplificada, a qual deve ser realizada pelas equipes setoriais, em todos os projetos de investimento, no prazo de até 1 (um) ano após a conclusão de sua implementação; e

II – Avaliação ex post aprofundada, a qual deve ser realizada, pelo GTI, em todos os projetos estratégicos de investimento e, mediante seleção aleatória de amostra, dos projetos complementares, no prazo de até 3 (três) anos após a conclusão de sua implementação.

§2º Avaliação ex post simplificada visa comparar orçamento, especificações técnicas e cronograma planejados com os efetivamente realizados.

§3º Avaliação ex post aprofundada deve considerar, além do previsto no §2º, os resultados e impactos previstos no planejamento do projeto com os resultados e impactos que estão sendo alcançados por meio da operacionalização do equipamento público, bem como, verificar a capacidade instalada, nível de utilização, benefícios a população assistida e contribuição para indicadores socioeconômicos.

§4º As Avaliações ex post incluirão o registro formal das lições aprendidas com o projeto ao longo de todo seu ciclo de vida.

CAPÍTULO VII

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS

Art.35. Fica instituída a Premiação pelo Desempenho Institucional (PDI), condicionada ao desempenho satisfatório da instituição, após a avaliação do Acordo de Resultados, realizada pelo GTR.

§1º O recurso orçamentário referente à PDI deverá ser utilizado, preferencialmente, em ações de:

I – Promoção do desenvolvimento institucional da entidade; e

II – Desenvolvimento, capacitação e premiação de servidores da entidade.

§2º O Cogerf expedirá ato normativo sobre o volume de recursos destinados à reserva orçamentária específica para fins de concessão da PDI.

Art.36. A Seplag disponibilizará em seu sítio na rede mundial de computadores:

I – A lista de projetos de investimento contendo as seguintes informações: título do projeto, escopo, cronograma previsto e realizado, orçamento previsto e realizado, e outras informações que forem consideradas relevantes para cada projeto; e

II – Os Acordos de Resultados celebrados, bem como, suas alterações.

Art.37. O Cogerf aprovará, mediante resolução:

I – O Manual de Gestão para Resultados da Administração Pública Estadual do Ceará;

II – A Metodologia de Planejamento e Avaliação de Projetos de Investimentos do Governo do Estado do Ceará;

III – A Metodologia de Monitoramento Intensivo de Projetos Estratégicos; e

III – O modelo padrão de Acordos de Resultados.

Art.38. Fica o Cogerf autorizado a expedir atos normativos que se fizerem necessários à plena execução do presente Decreto.

Art.39. Este Decreto entra em vigor na data de sua publicação.

Art.40. Revogam-se as disposições em contrário.

PALÁCIO DA ABOLIÇÃO, DO GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ,
em Fortaleza, aos 08 de maio de 2017.

Camilo Sobreira de Santana

GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

Francisco de Queiroz Maia Júnior

SECRETÁRIO DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

*** **

DECRETO Nº32.217 de 09 de maio de 2017.

**ABRE AOS ÓRGÃOS E ENTIDADES
CRÉDITO SUPLEMENTAR DE
R\$208.456.134,46 PARA REFORÇO
DE DOTAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS
CONSIGNADAS NO VIGENTE
ORÇAMENTO.**

O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ, no uso das suas atribuições que lhe confere o inciso IV, do art.88, da Constituição Estadual, combinado com os incisos I e III do §1º, do art.43, da Lei Federal nº4.320, de 17 de março de 1964, do art.7º da Lei Estadual nº16.199, de 29 de dezembro de 2016 e com o art.37 da Lei Estadual nº16.084 de 27 de julho de 2016. CONSIDERANDO a necessidade de realocar dotações orçamentárias da AGÊNCIA REGULADORA DE SERVIÇOS PÚBLICOS DELEGADOS DO ESTADO DO CEARÁ – ARCE, entre projetos e atividades, para permutação de serviço de consultoria entre ações da área finalística de energia. CONSIDERANDO a necessidade de realocar dotações orçamentárias da CONTROLADORIA GERAL DE DISCIPLINA DOS

