

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE

ROBERTA FERNANDA CÉSAR CORREIA DE ALBUQUERQUE SANTANA

**UMA ANÁLISE DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA GERENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DE PERNAMBUCO**

Recife
2019

ROBERTA FERNANDA CÉSAR CORREIA DE ALBUQUERQUE SANTANA

**UMA ANÁLISE DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA GERENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial a obtenção do título de Mestra Profissional em Gestão Pública.

ORIENTADOR: Marcos Roberto Gois de Oliveira Macedo

Recife
2019

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S232u Santana, Roberta Fernanda César Correia de Albuquerque
Uma análise do índice de eficiência gerencial na gestão pública
educacional de Pernambuco / Roberta Fernanda César Correia de
Albuquerque Santana. - 2019.
84 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Gois de Oliveira Macedo.
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade
Federal de Pernambuco. CCSA, 2019.
Inclui referências e apêndices.

1. Educação pública. 2. Eficiência. 3. Gestão por resultados. I.
Macedo, Marcos Roberto Gois de Oliveira (Orientador). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 009)

ROBERTA FERNANDA CÉSAR CORREIA DE ALBUQUERQUE SANTANA

**UMA ANÁLISE DO ÍNDICE DE EFICIÊNCIA GERENCIAL NA GESTÃO PÚBLICA
EDUCACIONAL DE PERNAMBUCO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra Profissional em Gestão Pública.

Aprovada em: 27/02/2019

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Marcos Roberto Gois de Oliveira Macedo (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr^a. Monica Maria Barbosa Gueiros (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^o. Dr^a. Brunna Carvalho de Almeida Granja (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Pernambuco

A maturidade e a compreensão da vida dependem da vivência que cada um leva consigo. São muitas coisas por trás de um sorriso e muitos sorrisos necessários para se viver muita coisa. Gratidão a ti Senhor, por cada vivência e por todos os sorrisos fortalecedores que me foram permitidos ao longo dessa caminhada.

Roberta Albuquerque Santana

AGRADECIMENTOS

Agradeço e dedico esta dissertação primeiramente a Deus, autor consumidor da nossa fé, que permitiu que esse sonho se realizasse e me deu forças, apoio e “escapes” suficientes para vencer cada circunstância adversa, me direcionando de forma a dar mais valor a cada momento agradável como permissão sua e por me fazer sentir cuidada em cada etapa vivenciada.

Ao meu marido Sérgio Renato e filha Beatriz Fernanda que estiveram ao meu lado, me apoiaram, me deram suporte e amor, mesmo diante de muitas ausências, trabalhos para fazer, cansaço e indisposição. Sem vocês eu não seria completa. Minha filha, você me realiza no papel de ser Mãe, é uma alegria imensa ver seu crescimento e cada conquista sua é minha principal fonte de alegria, uma mola propulsora que me impulsiona a querer ser melhor em todas as áreas de minha vida. É muito bom ser mãe de uma menina inteligente, carinhosa e aguerrida que já tão cedo luta pelos seus sonhos. Tenho certeza que irá alcançar todos, estarei aqui para te fortalecer e aplaudir em todos, bem como para te apoiar no que sair diferente do planejado e te ajudar a aumentar o aprendizado para seguir em frente. Meu marido, meu parceiro de lutas, tenho certeza que Deus nos colocou na vida um do outro com o propósito de sermos uma família unida e forte, nesses anos de mestrado, Ele nos provou seu amor incondicional e fidelidade, a você gratidão pela torcida, apoio, ombro, preocupação, zelo e força.

Aos meus Pais Maria José e Roberto César, que sempre me incentivaram, mostrando que a vida se ganha com muito estudo e luta, obrigada por toda a doação de vida de vocês por mim, pelas noites de sono em oração em cada etapa da vida e do mestrado, por terem me ensinado a dar valor ao ser e não ao ter, por serem antes de tudo meus amigos, pela paciência com minhas intemperes de desespero, pelos momentos de escuta, orações, torcida, apoio e na pessoa deles represento cada membro de minha família, meus avós maternos (In Memoriam), minha avó paterna – Eloísa Lira, minha madrinha e Tia Ione, meu tio Robson e esposa Catarina, meus primos e minha sogra (in memoriam) que trouxeram muito aprendizado e se alegram sempre com cada etapa nova que vivencio na vida.

Aos meus Pastores Edson e Valéria, por todo acompanhamento, oração e torcida na realização desse sonho.

Ao meu orientador Marcos Gois que foi um presente de Deus na minha vida, com seu carinho, dedicação, paciência e psicologia comigo em todo período da pesquisa, pelos conselhos, escutas, por somarmos juntos alguns “quilômetros” de alegria, incentivo e aprendizado na formação de um laço de amizade, mas sem nunca deixar de lado a

seriedade da orientação. Obrigada por ceder sua sala para que eu pudesse estudar (quase virou minha outra casa), por toda confiança e acompanhamento.

Ao coordenador do curso Denilson Marques e a secretária Juliana, que com muito cuidado nos conduziram durante o curso com todo apoio necessário. A dona Nilda que tão carinhosamente esteve presente com seu cafezinho e socorro com as chaves da sala.

Ao secretário de Educação Frederico Amâncio por proporcionar essa experiência e crescimento profissional (que era um sonho) e aos secretários executivos, onde faço menção especial a Severino Andrade pela disponibilidade em colaborar com a pesquisa, bem como a Fernanda e Roberto do núcleo da Seplag. Agradeço também a toda equipe SEGE na pessoa do meu executivo João Charamba, pelo apoio e torcida, bem como a Maria Medeiros pela torcida e Ednaldo Moura da SEAF pelo carinho e empenho nas resoluções burocráticas necessárias.

Agradeço a minha gerente, mentora e amiga Neuza Pontes, por todo o suporte durante esses dois anos e meio de curso, pelas liberações para orientação, pelo compartilhamento de ideias e paciência com minha condição de mestranda. Em sua pessoa represento minhas amigas coordenadoras gerais da GRE Recife Norte Kátia, Betânia, Verônica e Flavia pelos momentos de cobertura, escuta e ajuda.

A minha Equipe CGGR pelo carinho, torcida e apoio nesse período todo, em especial as minhas “anjas” Ana Paula, Camila, Wanessa e Daniela Moura pelas correções de metodologia, pelos empréstimos de livros, acompanhamento, torcida e suporte técnico. Aos gestores da GRE Recife Norte pela disponibilidade em participar da pesquisa, pelas palavras de incentivo e força. As analistas em gestão educacional da CGGR/ GRE Recife Norte (também meu time de trabalho) por todo apoio e incentivo e aos técnicos formadores da CGDE pela disponibilidade e apoio.

Ao amigo Claudenildo Junior, que esteve ao meu lado ajudando a estudar para a prova de admissão do mestrado dentro da emergência do hospital, onde meu pai estava na UTI, sem medir esforços.

Ao grande amigo Fernandinho Beltrão, por mais essa etapa da vida ao meu lado, pelo espaço em seu cursinho para que eu pudesse estudar, pelos momentos de escuta e por tudo que representa para mim.

A amiga e nutricionista Suelane, com seu carinho e cuidado comigo, sua atenção a cada detalhe cuidando não só da minha alimentação, mas do meu emocional, bem como trazendo informações importantes para contribuição com os detalhes da dissertação, sem

falar de estar ao meu lado nos momentos mais adversos vindo ao meu encontro, ainda que para passar trinta minutos da minha angústia e tomar um café de alento.

Aos amigos do G7, Oscar, Cacilda e demais já citadas anteriormente, pelo zelo e cuidado que tiveram sempre comigo, em especial no dia da prova e não me deixaram desistir.

Ao grupo baby home e agregados, pelos momentos de zelo e diversão proporcionados a minha família nos meus períodos de ausência.

Aos vizinhos e amigos Rubia e Cezario, por todo apoio na logística da minha filha, pelos socorros nos momentos de desespero com a pesquisa e por tudo que vivenciam comigo diariamente. Da mesma forma agradeço aos Amigos Nícia e Claudio, por todo apoio no período de escrita da dissertação, cada escuta, sorriso compartilhado e zelo em cuidar de minha filha para que eu pudesse escrever, representaram a amizade de vocês.

Aos amigos do mestrado que estavam separados por Deus para integrar minha história, obrigada pelos conselhos, ajuda e cada momento compartilhado que agregou minha vida, em especial a Aldo, Wilka, Rafaela pela história que escrevemos, oramos e choramos juntos. A minha turma da educação Josefa Rita, Williams, Sandra Domitilia e em especial a Sandra Soares com sua solidariedade e cuidado.

A todos os amigos que a corrida me deu em especial a Artur, Cristiane, Rômulo, Tatiana, Priscila, Rosana e aos treinadores e professores Rozanny e Janailton, pelo carinho e incentivo diários.

Ao Deputado Federal, ex- Secretário de Estadual de Educação de Pernambuco, o amigo Danilo Cabral, pelas contribuições com a pesquisa, disponibilidade e atenção em abrir espaço em sua agenda para me atender.

Ao Deputado Estadual e Amigo Paulo Dutra pelo incentivo, apoio, solidariedade, carinho, confiança e especialmente por acreditar em mim e me dar essa oportunidade.

RESUMO

O presente estudo caracteriza-se por uma análise sobre a implementação de uma política pública voltada para a gestão de resultados nas Escolas Estaduais jurisdicionadas à Gerência Regional Recife Norte. A finalidade deste, é analisar a percepção e compreensão do processo, por parte dos atores envolvidos, sejam eles os gestores “criadores” da política pública ou os executores, face a necessidade de respostas as demandas da população, para o crescimento e desenvolvimento do Estado de Pernambuco e conseqüentemente do país. Nesse processo foram realizadas entrevistas presenciais com os gestores implementadores dos projetos e aplicados questionários virtuais em forma de documento do google docs., ou seja, virtual com os gestores escolares, técnicos formadores de professores e analistas em gestão educacional, de formar a aferir dentro do processo de implementação da política pública, a presença de eficiência, eficácia e efetividade, visto que a política em questão diz respeito ao índice de eficiência gerencial nas Escolas Estaduais. Os questionários e entrevistas foram tabeladas e correlacionadas em gráficos, que demonstraram algumas lacunas na efetividade do processo, principalmente no que concerne à preparação dos profissionais envolvidos no processo, bem como à clareza da intencionalidade das ações. Também é perceptível a necessidade de ajustes nos prazos e devolutivas do processo, que produzem eficiência gerencial, porém suas ausências impedem que a política pública seja melhor assimilada e conseqüentemente trabalhada.

Palavras-chave: Educação pública. Eficiência. Gestão por resultados. Política pública.

ABSTRACT

The present study is characterized by an analysis on the implementation of a public policy focused on the management of results in the State Schools, which are jurisdictional to the North Regional Management Recife. The purpose of this is to analyze the perception and understanding of the process, on the part of the actors involved, be they managers "creators" of the public policy or the executors, in the face of the need for answers The demands of the population, for the growth and development of the State of Pernambuco and consequently in the country. In this process, face-to-face interviews were conducted with project implementers and virtual questionnaires were used in the form of a google docs document, that is, virtual, with school managers, teacher training technicians and educational management analysts. process of implementation of public policy, the presence of efficiency, effectiveness and effectiveness, since the policy in question concerns the managerial efficiency index in the state schools. The questionnaires and interviews were tabulated and correlated in graphs, which demonstrated some shortcomings in the effectiveness of the process, mainly in what concerns the preparation of the professionals involved in the process, as well as the clarity of the intentionality of the actions. It is also noticeable the need for adjustments in the deadlines and returns of the process, which produce managerial efficiency, but their absences prevent that the public policy is better assimilated and consequently worked.

Keywords: Public education. Efficiency. Management by results. Public policy.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro teórico	20
Figura 2 - Fluxograma de Acompanhamento de Processos através dos 3Es	28
Figura 3 - A Educação em Pernambuco – Uma visão do Processo Vivenciado.....	34
Figura 4 - Fluxograma Acompanhamento da Qualidade do ensino de PE	36
Figura 5 - Fluxograma das Etapas do Trabalho	39
Figura 6 - Fluxograma Metodológico da Pesquisa	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de Entrevistados e divisão por função ocupada	47
Gráfico 2 - Total de gestores na pesquisa e tempo de função	48
Gráfico 3 - Formação dos gestores escolares em Gestão por Resultados	49
Gráfico 4 - Formação dos analistas educacionais em Gestão por Resultados	49
Gráfico 5 - Formação dos técnicos educacionais em Gestão por Resultados	50
Gráfico 6 - Percepção da relação de busca por resultados e a melhoria do processo ensino aprendizagem	51
Gráfico 7 - Compreensão do IEG	51
Gráfico 8 - Percepção dos Gestores da relação entre o IEG e a GR	52
Gráfico 9 - Percepção dos Analistas Educacionais da relação entre o IEG e a GR	53
Gráfico 10 - Percepção dos Professores da relação entre o IEG e a GR	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AEG	Adicional de Eficiência Gerencial
BDE	Bônus por Desempenho Educacional
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BM	Banco Mundial
DAQP	Dimensionamento e Adequação de Quantitativos de Professores
DOE	Diário Oficial do Estado
EREM	Escola de Referência em Ensino Médio
ETE	Escola Técnica Estadual
GR	Gestão por Resultados
GRE	Gerência Regional de Educação
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDEPE	Índice de Desenvolvimento da Educação em Pernambuco
IEG	Índice de Eficiência Gerencial
MARE	Ministério de Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação
PDE	Plano de Desenvolvimento da Escola
PP	Política Pública
REUNI	Programa de apoio a planos de reestruturação e expansão das universidades federais.
SEE	Secretaria Estadual de Educação
SIEPE	Sistema de Informações da Educação de Pernambuco

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa / Problematização	17
1.2 Objetivos	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1. Políticas Públicas	21
2.2 A Burocracia e a Sociedade	22
2.3 A eficiência na burocratização para resultados	26
2.4 Uma Reflexão sobre o contexto Educacional	29
2.5 A Educação em Pernambuco	31
3 METODOLOGIA	39
3.1 Origem dos Dados	42
3.2 Dados Secundários/ Tratamento dos dados	44
4 RESULTADOS	45
4.1 Análise sob a ótica do gestor público e gestor técnico	45
4.2 Análise sob a ótica dos atores envolvidos no processo	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	58
APÊNDICE A – PRÉ-TESTE	61
APÊNDICE B - ENTREVISTAS REALIZADAS COM O EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO – DANILO CABRAL E COM O ATUAL SECRETÁRIO EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO E ARTICULAÇÃO DA EDUCAÇÃO – SEVERINO ANDRADE	63

1 INTRODUÇÃO

Fazendo um preâmbulo das políticas públicas do Brasil, é importante citar que o Brasil é um país com características sociais heterogêneas com políticas públicas elaboradas e implementadas de forma generalizada, não atendendo às demandas específicas de cada região, gerando um grande contexto de desigualdade social, o que leva a um grande mal-estar nas camadas sociais menos favorecidas (CARVALHEIRO; JUCHEM, 2009).

Segundo Agum et al (2015) podemos definir políticas públicas como o campo de conhecimento que coloca o governo em ação, analisando permanentemente essa ação para identificar, de forma democrática, se as mudanças necessárias estão sendo apresentadas. Corroborando com este pensamento de implementação de novas políticas, o princípio constitucional da eficiência, traz que o Estado mínimo precisa conhecer e atender as necessidades da população com menor recurso, prestando serviço adequado em alguns momentos com atos administrativos, com os recursos estritamente necessários (BRANDÃO, 2011).

Nesta perspectiva um ato administrativo é uma forma de controle das ações, que geralmente otimiza para atingir a eficiência gerencial. Em se tratando de finalidade pública, é importante que este ato contemple os anseios da comunidade (COELHO, 2012).

Vive-se um novo momento na sociedade moderna, onde há a necessidade de submeter as propostas do governo a um amplo processo de negociação com os diversos setores da sociedade, poderes constituídos, instituições públicas, privadas e segmentos representativos da sociedade, para garantir que as escolhas atendam aos anseios da sociedade (ARAÚJO 2010).

Dentro desse cenário, está a importância de as políticas públicas atenderem ao novo direcionamento onde diversos países adotam políticas restritivas de gastos, dominando as agendas dos países em desenvolvimento, trazendo a perspectiva de participação da sociedade (SOUZA, 2006). Este processo de cobrança por parte da sociedade aos governantes, aumento e ganha força durante a década de 1980, com movimentos das classes sociais na luta pelos seus interesses (BRZEZINSKI, 2013).

Esta pesquisa trata da criação de políticas públicas educacionais e do princípio da eficiência, o qual passa a integrar a legislação pátria em sua edição da Emenda Constitucional nº19, onde outorga a Administração Pública a busca do Direito comum a todos, através da sua competência, nitidez, clareza, efetividade, produtividade, sempre priorizando a promoção social.

Observa-se que o planejamento como uma ação humana é um dos instrumentos essenciais da gestão, no Brasil surge em seus aspectos históricos e conjunturais, a fim de apontar suas influências sobre o planejamento educacional. O discurso do planejamento estratégico na administração pública, traz a gestão por resultados na abordagem gerencialista. Face a este contexto, assiste-se à penetração da cultura do gerencialismo no processo de formulação e implementação de políticas públicas como lógica modernizadora agora voltada para a educação (ARRUDA; NÓBREGA, 2013).

A gestão por resultados torna-se uma marca no planejamento das ações educacionais, na busca sobretudo por uma educação de qualidade e de acesso a todos. Assim, foram implementadas várias ações nas esferas Federal, Estadual e Municipal que visam através da educação, melhorar a condição social no país. Pernambuco avançou neste aspecto, quando em 2007 implantou o projeto Todos por Pernambuco, traçou metas para a melhoria dos índices educacionais na valorização dos profissionais em educação e a partir de 2015 implementou políticas de eficiência gerencial na otimização de recursos.

Na primeira seção, será feito um embasamento geral das políticas públicas em sua esfera de atuação e conceito norteador nesta pesquisa, em seguida é traçada uma linha de compreensão da burocracia e seus efeitos na sociedade, onde convida-se o leitor a perceber que a burocracia de bem utilizada é positiva na formalização dos processos e ajuda na promoção de uma sociedade melhor desenvolvida, seguida de outro capítulo que retrata numa terceira etapa, o princípio da eficiência, eficácia e efetividade, em uma quarta seção será a vez do histórico da educação ao longo do tempo no Brasil e no último capítulo, teremos a educação em Pernambuco em seus avanços e retrocessos, onde será feita uma análise, baseada na implementação da gestão de resultados na educação a partir do ano de 2007, com políticas públicas direcionadas ao crescimento da qualidade de ensino na educação pública Estadual. Será relatado sobre os passos de maior

importância na condução do processo desde sua implementação até a criação do índice de eficiência gerencial- IEG, implementado pela Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco, como uma política de valorização profissional. Será finalizada pesquisa, através de um paralelo dos resultados da percepção da comunidade escolar, frente a esta nova política e dos gestores técnicos que participaram do processo de elaboração de tais políticas públicas, onde um deles estava em seu início como secretário de educação do estado e o outro que está a frente da secretaria executiva de planejamento e articulação da educação no Estado atualmente. Foi realizada para isso, uma pesquisa com os gestores escolares de vinte e nove escolas, os oito analistas educacionais que acompanham os gestores (fortalecendo a gestão) e os técnicos formadores (que trabalham no processo de formação continuada dos professores da Gerência Regional Recife Norte, buscando ação reflexão deste índice implementado.

Diante da nova realidade de gestão por resultados, vivida na educação de Pernambuco, é discutido o seguinte problema: Há percepção dos resultados apresentados pelas escolas, a partir da implementação do índice de eficiência gerencial? Neste caso, se abordará a análise reflexiva nos princípios da eficiência na administração pública. Nessa conjuntura, serão apresentados cinco momentos: a burocracia e a sociedade, o significado e o contexto das políticas públicas, a eficiência na burocratização para resultados, uma reflexão sobre o contexto educacional, frente a Implementação do gerencialismo no Brasil e pôr fim a Educação em Pernambuco com vistas na criação do Bônus de Desempenho Educacional – BDE, criação do Dimensionamento e Adequação de Quantitativos de Professores- DAQP, Sistema de Informação Educacional de Pernambuco – SIEPE e do Índice de Eficiência Gerencial - IEG onde cada temática esta interligada a gestão por resultados. Foi realizada uma pesquisa descritiva, através das técnicas de entrevista, questionário, comparação, descrição, análise e síntese, afim de refletir sobre os impactos da implementação desta política pública.

A proposta deste estudo é descrever o perfil de observação dos gestores técnico e público, comparando-os entre si e identificando com a observação da comunidade escolar na vivência do contexto desta nova política e diante das estratégias utilizadas, se é perceptível alterações positivas na qualidade do ensino aprendizagem, se mesmo diante do índice implementado para organização escolar, há alguma lacuna (falta de

professor na rede) e assim dar este feedback através de uma análise que irá mostrar pontos de melhoria no processo de fortalecimento da gestão escolar, evidenciando pontos de qualidade e de atenção, para ciência da população pernambucana, bem como para a Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco.

1.1 Justificativa / Problematização

A política pública é uma reação dos governantes a uma necessidade manifesta pelo povo que interage na busca por sua elaboração e avaliação (Brandão, 2011). Corroborando com este pensamento de implementação de novas políticas, o princípio constitucional da eficiência, traz que o Estado mínimo precisa conhecer e atender as necessidades da população com menor recurso, prestando serviço adequado, com os recursos estritamente necessários.

Nesta perspectiva um ato administrativo é uma forma de controle das ações, que geralmente otimiza para atingir a eficiência gerencial. Em se tratando de finalidade pública, é importante que este ato contemple os anseios da comunidade (COELHO, 2012).

Diante do contexto de implementação de políticas públicas que atendam as demandas da sociedade, o Estado atua como fator fundamental em proporcionar através de seus instrumentos de gestão e só pode fazê-lo em seus órgãos através de uma política, voltada para o planejamento estratégico, numa gestão que esteja atenta, no acompanhamento e monitoramento dos resultados (SANO MONTENEGRO; FILHO 2013).

Para que sejam atendidas com efetividade, as demandas sociais precisam ser acompanhadas por programas e projetos sociais que acompanhem os impactos de tais políticas públicas, que possam direcionar a partir desta avaliação ou medição da eficácia de cada ação. É através da eficácia que se percebe se há qualidade e atendimento com maior qualidade. Seguindo este princípio e dentro da perspectiva de que o Estado precisa atender as necessidades básicas do cidadão, ainda existem lacunas na avaliação das

políticas públicas implementadas, especialmente no que diz respeito às voltadas para a educação.

Quando o poder público se manifesta na criação de políticas, está materializando a prática da gestão democrática e esta por sua vez, tende a ser tema preferencial entre os estudiosos de educação, pois exprime a dimensão do valor público (VIEIRA, 2007).

Porém pode-se observar uma lacuna quando o assunto é a implementação da política pública, por ser um campo prático, acaba sendo pouco explorado pelos teóricos. Porém há que se entender que é através da análise de tais políticas, que se pode ter um retorno de seu sucesso ou insucesso, o que possibilita a partir daí o surgimento de boas ideias, para que os gestores públicos direcionem melhor seu trabalho (MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017).

Para verificar a evolução da educação pública no Estado de Pernambuco, é fundamental analisar e refletir sobre os aspectos demonstrados ao longo dos anos de implementação de políticas públicas, para melhorar a qualidade do ensino. A mensuração do crescimento e da eficiência da burocratização dos resultados e da proficiência, será possível através de um ensaio que permita verificar o reflexo dessa política pública, em linhas gerais para a melhoria da qualidade da educação no Estado de Pernambuco.

Através desta pesquisa, pretende-se verificar o processo de implementação desta política pública, se de fato está cumprindo seu papel de trazer eficiência na alocação de recursos humanos e econômico para o Estado, bem como que fatores ou indicadores processuais podem ser levados em conta e adicionados ao procedimento gerencial, para trazer mais eficiência, eficácia e efetividade na qualidade do ensino em Pernambuco.

O controle do ato administrativo significa o controle do caminho a ser trilhado para alcançar aqueles objetivos. A utilização do princípio constitucional da eficiência como referencial desse controle, se reveste de especial importância por permitir um maior comprometimento com os resultados e também com os meios utilizados para alcançá-lo. (COELHO, 2012).

Diante desta afirmação, percebemos a necessidade do controle administrativo por parte dos envolvidos no processo, onde para que o sucesso dessas ações aconteça, é necessário planejar, traçar metas, acompanhar a efetivação de cada ação, ter foco em resultados e acima de tudo isso, ter pessoas comprometidas com trabalho que está sendo

desenvolvido. O pertencimento e envolvimento dos atores responsáveis, é um dos principais ingredientes para o alcance do objetivo proposto.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a implementação do índice de eficiência gerencial nas Escolas Estaduais jurisdicionadas a GRE Recife Norte, na gestão de resultados, sob o olhar e integrantes da equipe de gestão da Secretaria de Educação do Estado de Pernambuco.

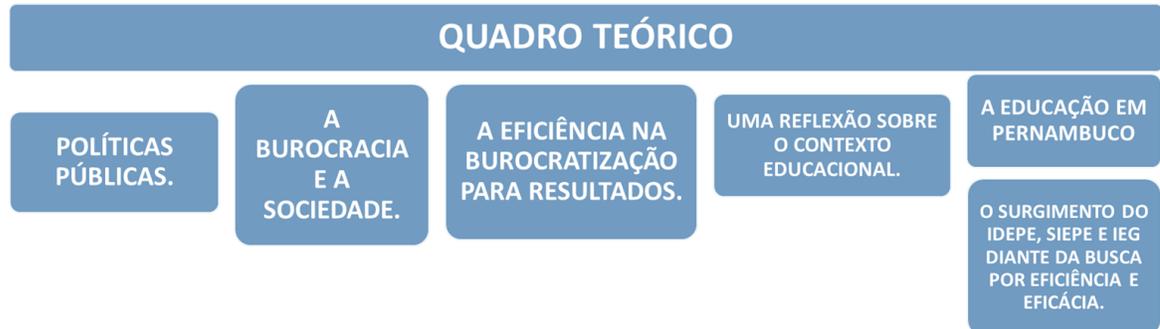
1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de planejamento e implementação da gestão por resultados na Educação de Pernambuco;
- Identificar a percepção dos gestores escolares, sobre a relação da eficiência gerencial na gestão dos resultados de suas unidades escolares;
- Demonstrar a percepção das analistas em gestão e dos técnicos formadores dos docentes da GRE Recife Norte frente ao processo de eficiência gerencial na gestão de resultados;
- Relacionar o olhar de intencionalidade e percepção de um gestor público e um gestor técnico na implementação do índice de eficiência gerencial e a gestão por resultados como política pública da educação do Estado de Pernambuco.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na construção de uma linha tempo e de organização do objeto de estudo desta pesquisa, foi criado um quadro teórico que traz desde o conceito da política pública – P.P em sua função de atendimento às demandas da sociedade, até a finalidade do presente estudo. É feito um caminho em ordem decrescente do macro conteúdo que são as P.P. no contexto amplo da essência porém com o direcionamento voltado para a linha de pesquisa utilizada nesta, seguindo para a compreensão da formalização de processos no contexto do desenvolvimento de uma sociedade, dando destaque a importância da liderança em tal procedimento, orientando para o contexto mundial e nacional a ser seguido no quesito desenvolvimento e eficiência, trazendo reflexões do contexto educacional do Brasil até o detalhamento das ações realizadas em Pernambuco na busca pela melhoria na qualidade de ensino.

Figura 1 - Quadro teórico



Fonte: A autora (2018).

Os recortes aqui apresentados convergem para a ligação do assunto e dos processos gerenciais em estudo, fornecendo o embasamento teórico necessário para a compreensão dos processos de eficiência gerencial, que passam pela utilização dos 3E'S – Efetividade, eficácia e eficiência, bem como de sua importância no contexto educacional voltada para a Gestão orientada para resultados através da burocracia positiva.

2.1 Políticas Públicas

Ao se falar em política pública em geral, é preciso analisar a política e definir seu objeto de atuação no Estado, conceituando o Estado (na ótica de estudo proposta) e ainda entender o comportamento dos atores sociais, bem como estão representados no Estado (TENÓRIO, 2017). Segundo Bresser-Pereira (2010) apud Santos *et al* 2015, o Estado é uma instituição soberana sem poder acima dele.

Serafim; Dias (2012) numa visão “Estadocêntrica” o Estado é uma entidade absoluta e soberana em relação à sociedade, onde age autonomamente, cabendo ao povo obedecer apenas, ou seja, acatar suas decisões. Destaca ainda que nos países da América Latina, o Estado é entendido como entidade responsável em promover o bem-estar e desenvolvimento nacional. Desta forma de observação, a sociedade seria controlada pelos políticos e burocratas em suas decisões isoladas e alheias aos anseios do povo.

Neste trabalho será usada a visão de Serafim; Dias (2012) que traduz o Estado como ente partícipe das relações sociais, ou seja, uma instituição de relação muito maior que o autoritarismo em si, mas de interação em constante mutação, de acordo com o momento histórico da sociedade e de cada sociedade em sua especificidade de país e em diversas esferas (federal, estadual e municipal) a qual classifica como Estado-sociedade. Assim podemos resumir que o Estado é agente transformador e a própria transformação inerente a cada momento vivido pelo seu povo e suas necessidades.

Diante do contexto Estado-sociedade há que se fazer referência de que é uma relação interdependente do capitalismo, de acordo com Serafim; Dias (2012) que traduz o Estado como ente partícipe das relações sociais, porém dentro de um jogo político, onde mudam apenas “os atores sociais, as formas, estratégias de atuação e os resultados” desse jogo, porém as regras são basicamente as mesmas (OSZLAK apud SEFARIM; DIAS 2012). É necessário entender que o jogo político é vital para a sobrevivência do Estado em sua condição capitalista e societal, pois age de forma bidirecional. Serafim; Dias (2012) destaca ainda, que mesmo diante de uma reeleitura capitalista, o Estado não muda sua essência, muda sua agenda, ou seja, o foco do problema, que se converte em política pública. “De forma despretensiosa podemos

afirmar que as Políticas Públicas são o Estado em movimento” que, atuando de forma capitalista ou não, pois as políticas públicas são a melhor forma de resposta que o Estado pode dar à sociedade. (HAM; HILL, 1993; ROCHEFORT; COBB, 1994; ROTH DEUBEL, 2006 apud SERAFIM; DIAS, 2012).

Estudar políticas públicas é estudar ações governamentais, é analisar o governo em ação, ou seja, suas fundamentações, ideias e tendências na esfera pública no âmbito da sociedade política Vieira (2007). Neste sentido, podemos refletir diretamente sobre a ação governamental, que deve independer de partidarismo e visar melhoria da sociedade.

Enquanto elemento processual de melhoria para uma sociedade, o envolvimento político (historicamente falando) vem de lutas de classes sociais, que questionaram, buscaram negociação ou contestaram em grupos opostos (VIEIRA, 2007). É preciso entender que a política não se encontra distante da realidade de pessoas comuns, ela é feita por grupos diferentes onde uns lutam por interesses coletivos, outros seus próprios interesses e outros por seus próprios ideais. Precisaríamos repensar nosso modelo de sociedade na busca pela diminuição das desigualdades sociais, percebendo que todo ser sociável é um ator político em ações diretas ou indiretas.

Referente ao posicionamento político de determinado indivíduo ou grupo, há que se entender que posição este ocupa na sociedade e diante da ideologia a que se está remetendo no momento social e econômico (VIEIRA, 2007). A ideologia neste caso, é que vai trazer a diretriz para o envolvimento político de determinado grupo, na luta por melhores condições voltadas ao coletivo, ao qual se busca a interferência do Estado.

Corroborando esta visão, Pinto; Cardoso Jr; Linhares, 2010 apud SANTOS *et al* (2015) traz que o Estado é parte da sociedade e da economia e, como tal, precisa interagir interna e externamente para a assertividade de suas ações.

2.2 A Burocracia e a Sociedade

Falar em sociedade e em política do presente é pensar no que poderá fazer a diferença na vida de outras gerações. É buscar o desenvolvimento econômico e social

onde as lutas pelo direito de todos, não custe o silêncio de alguns, mas atenda a necessidade de muitas vozes que buscam ser ouvidas por razões de Estado, ou seja, de valores essenciais à paz e à vida humana, que mesmo diante da luta pelo poder inerente ao homem, a autoridade seja constituída por legitimidade e conquista, através de ideais com senso de responsabilidade social (WEBER, 1982).

Em se tratando de autoridade constituída, Weber não acreditava muito em a construir através do voto direto, pois no princípio de sua caminhada não acreditava em democracia, e construiu este conhecimento pouco a pouco. Considerava que neste propósito surgiriam as dificuldades na escolha de líderes bem escolhidos e com perfil de políticos dispostos, capazes de construir e controlar a máquina organizacional, de modo a assumir a responsabilidade sem ter que se esconder atrás de grupos partidários (WEBER, 1982).

Assim, Weber já traduzia a preocupação em projetos sociais bem direcionados às necessidades e anseios do povo, que só acontecem através de líderes comprometidos com seus liderados, onde a política não é vista não como um comércio moral, necessários a sociedade em geral de forma muito atual, convocando a sociedade a se expressar diante de ideais que privilegiam uma minoria e sem buscar o direito da igualdade para todos; ainda deixa claro que é preciso ter consciência política para um protesto pacífico, coerente e com fundamentação.

Nesta relação de liderança, Weber nos faz refletir que existe uma posição de dominação e obediência na execução de mandatos, que vai além de se fazer o que se pede, onde a autoridade socialmente constituída é o que mais importa nas relações. Assim, em seus estudos, ele descreveu vários fenômenos de dominação em comunidades políticas em diversos países, onde demonstrou que as regras de procedimentos adotados na sociedade expressam exatamente a conquista da legitimidade desta autoridade (BRANDÃO, 2011).

Diante deste contexto de ideais sociais, não podemos deixar de destacar a característica humana de Max Weber, que buscava algo que poucos líderes possuem hoje, visão pragmática da democracia, direcionada a um sociedade mais justa, socialmente igualitária e economicamente ativa, sem deixar de levar em consideração a

cultura de paz, através de uma liderança de carisma e ao mesmo tempo consciente. (WEBER, 1982)

Nesse sentido, nos arremete à dominação carismática, onde o “chefe”, de forma “mágica” possui poderes pelo seu modo de operacionalizar sobre os dominados, de forma arbitrária pois não existem regras normatizadas, de modo que o instrumento legal para a dominação passa a ser a burocracia e esta por sua vez, passa a ser o instrumento específico para o capitalismo e socialismo (BRANDÃO, 2011).

“A burocracia, descrita como carismática tem por característica, refletir o líder auto indicado. Este, seguido pelos que estão em desgraça que continuam a segui-lo, devido a acreditarem ser este mais dotado de conhecimento, mantendo a continuidade do conceito de “gênio” onde é consultado para situações problema ou na tomada de grandes decisões, pela confiança adquirida, bem como por servir de referencial e inspiração quanto ao sucesso, sendo assim uma autoridade constituída de forma legítima”. (WEBER 1982, p.37)

O funcionamento da burocracia moderna é regido pelo princípio de áreas de jurisdição fixas e oficiais, ordenadas de acordo com regulamentos, ou seja, por leis ou normas administrativas. As atividades regulares necessárias aos objetivos da estrutura governada burocraticamente são distribuídas de forma fixa como deveres oficiais.

A autoridade que dá as ordens necessárias à execução desses deveres oficiais que se distribuem de forma estável, sendo rigorosamente delimitada pelas normas relacionadas com os meios de coerção, físicos, sacerdotais ou outros, que possam ser colocados à disposição dos funcionários ou outro líder. Tomam-se medidas metódicas para a realização regular e contínua desses deveres e para a execução dos direitos correspondentes; somente as pessoas que têm qualificações previstas por um regulamento geral são empregadas. Nos Governos públicos e legais, esses três elementos, constituem a “autoridade burocrática”. No domínio econômico privado, constituem a “administração” burocrática. A burocracia, assim compreendida, se desenvolve plenamente em comunidades políticas e eclesiásticas apenas no Estado moderno, e na economia privada, apenas nas mais avançadas instituições do capitalismo. (WEBER,1982)

Diante do contexto social vivenciado no Brasil, onde há uma luta pelo processo de reforma na administração pública, com a redemocratização, no fim do período militar. A burocracia usada pelo Estado em sua atuação, trás avanços e inovações na forma de gerir o Estado, marcada pela exigência de atualização da gestão pública, porém, vistas à preocupação de corrigir erros cometidos no regime militar, deu-se pouca importância na construção de um modelo de Estado próprio, capaz de enfrentar os novos desafios deste advento histórico, com situações graves na administração pública brasileira, como descontrolado financeiro e falta de responsabilização dos governantes e burocratas (ABRUCCIO, 2007).

Dentro da visão burocrática weberiana, cabe ao Estado moderno, a realização dos objetivos, a responsabilidade pelos impactos e reestruturação da sociedade, agora como protagonista passivo de questionamentos sobre sua capacidade de fomentação e atuação diante das classes sociais, bem como em seus processos próprios de sistematização da informação e gestão desta. (BOUDON 1990 apud SANTOS *et al*/2015).

Neste contexto, surge a necessidade do Estado preparar funcionários que lidem com os processos, conhecendo e entendendo o fluxo da informação, durante a execução de suas tarefas e para atender a esta demanda, algumas mudanças foram propostas na constituição de 1988, que são a mudança de controle externo da administração pública, direcionando o ministério público assim como a profissionalização do serviço público e, para este último aspecto, resultou num aumento corporativista estatal e não na produção do servidor público (LONGO apud ABRUCCIO 2007).

À medida que os funcionários lidam adequadamente com a informação, a gestão do conhecimento passa a ter em sua efetividade a necessidade natural de participação e questionamento destes, durante a execução de suas tarefas e, de acordo com a democratização da gestão, a qualidade do serviço final, no que tende a ser maior e a satisfação do funcionário, em fazer entendendo e participando ativamente da ação (WEBER, 1999).

Diante desta nova realidade, percebe-se o advento da criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado – MARE, por Fernando Henrique Cardoso com mentoria de Bresser Pereira, como uma mudança necessária na administração pública necessária e urgente no Brasil, trazendo um fortalecimento para as carreiras de

Estado, dentro da proposta do gerencialismo, num ideal meritocrático do modelo weberiano. Em sua proposta, Bresser se apoia na administração voltada para resultados, trazendo para a necessidade de eficiência e inovações na atuação dos gestores públicos através da criação de políticas públicas (ABRUCCIO 2007).

2.3 A eficiência na burocratização para resultados

Neste capítulo, serão abordados conceitos conhecidos como 3 E's que são: Efetividade, eficiência e eficácia, usados na linha de pensamento de Washington 2008 apud Sano e Montenegro (2013) traz que o conceito de efetividade seria definido como a percepção de que se aprendeu a fazer algo da maneira solicitada ou necessária, enquanto que a eficácia seria direcionada ao atingimento das metas estabelecidas em determinada situação e a eficiência, conforme frase do atual Governador do Estado de Pernambuco, Paulo Câmara, "fazer mais com menos".

É importante destacar que a efetividade quando é falada no âmbito das Políticas Públicas, diz respeito a identificação do efeito produzido pela política pública criada, no público alvo, ou seja, seu atendimento ao público. Significa dizer que a P.P. implementada surtiu o efeito esperado, neste norte, cabe ressaltar que o resolver da situação seria a efetividade, o atingimento das metas a eficácia, e o reinventar, reduzindo custos e trazendo novas ideias, a eficiência (WASHINGTON 2008 apud SANO e MONTENEGRO 2013).

O princípio constitucional, conforme Di Pietro (2005), contempla toda a administração pública e possui dois entendimentos, o primeiro deles está interligado a forma de atuar do agente público e, no segundo entendimento se relaciona com a maneira estrutural, de como se organiza e disciplina tal administração, para se ter como resultado o bem comum. E a Emenda constitucional de nº 19, do dia quatro de junho de 1998, denominada de Reforma administrativa tornou evidente esse princípio a ser observado na administração pública de forma indireta ou direta, segundo o artigo 37 da Constituição Federal. Então, a eficiência conjectura a realização das atribuições com presteza, com perfeita qualidade e prontidão.

De acordo com Souza e César (2017), a medida que mais atividades de serviço público são direcionadas ao Estado e municípios, coadunados ao momento de contingenciamento, maior é a condição de assertividade e eficácia. O grande desafio do serviço público é trazer a eficiência para os diversos seguimentos de forma gerencial e eficaz, de acordo inclusive com a indicação da constituição de 1988. Seguindo o senso comum, diríamos que é preciso fazer mais com menos, nos arremetendo a um foco maior nos objetivos dos diversos setores, trazendo para uma administração moderna e empoderada de suas metas.

Oliveira 2007 apud SOUZA; CÉSAR, (2017) destaca que referente a grande necessidade de atuação do Estado em diversos setores de suporte social, a união se viu “obrigada” a importar modelos de gerenciamento da iniciativa privada, mais eficientes, a fim de promover a qualidade e eficiência do serviço público.

Neste contexto, o Estado de Pernambuco, a exemplo da união e de acordo com as necessidades verificadas nos planos plurianuais (criados pelo ministério de planejamento, desenvolvimento e gestão), estudou e implantou modelos de outros países que resultou na implementação de estratégias e diretrizes nas diversas secretarias e setores, dentro do conceito da gestão por resultados, também utilizado na iniciativa privada, se enquadrando na tendência da Administração Pública mundial (PERNAMBUCO 2007).

Assim podemos verificar que surgiram vários modelos de atividades no serviço público, que aperfeiçoaram o serviço e deram celeridade aos processos. Modelos esses tomados por base dos exemplos e méritos advindos do setor privado, todos voltados a promoção da modernização e melhoria da qualidade do serviço prestado. (OLIVEIRA 2007 apud SOUZA; CÉSAR, 2017).

Diante da questão em análise, podemos afirmar que esta qualidade do serviço prestado à população vem sendo refletida nos diversos setores de atendimento do Estado, assim como o princípio da impessoalidade e igualdade deste atendimento, trazendo a eficiência para o contexto do serviço público.

Sobre essa eficiência, é preciso que não seja mensurada apenas sob vistas da ambiência interna, mas para que a avaliação seja funcional e direcionada ao serviço

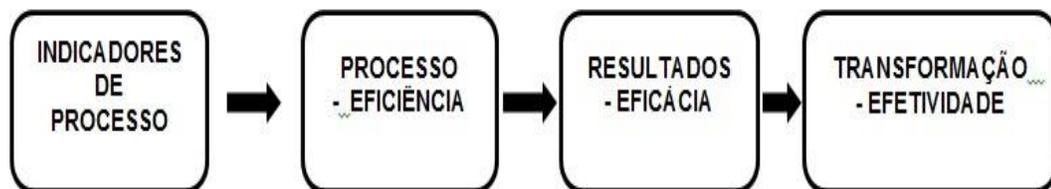
prestado, é necessário que haja uma comparação com outras organizações de maneira globalizada. (ARAÚJO *et al.* 2008 apud SANO; MONTENEGRO FILHO 2013).

Nesta perspectiva, podemos citar vários Estados brasileiros que seguiram o mesmo direcionamento, um exemplo é Minas Gerais e Pernambuco, este último tendo criado e implementado desde 2007 o pacto pela vida, que prevê outros pactos na gestão por resultados, que monitora a qualidade do serviço prestado ao cidadão, através da observação dos 3 Es, a saber: eficiência, eficácia e efetividade, com ênfase na eficiência que é o tema proposto neste artigo.

A busca pela eficiência implica numa melhor utilização dos recursos e não pode ser vista isoladamente, pois poderá comprometer a eficácia e a efetividade num contexto geral, refletindo diretamente na qualidade do serviço que este está sendo prestado, de forma a alcançar metas pretendidas com efetividade, onde a eficiência se dará em fazer mais com menos. (SANO; MONTENEGRO FILHO 2013).

Tais conceitos nos direcionam à importância da burocratização dos processos nas organizações públicas, que se baseando no conceito Weberiano, torna-se inegavelmente positivos, a partir do momento que a formalização das ações são ponto de partida de registro das questões efetuadas em determinado setor, que seguindo o fluxo adequado do sistema, implicará num atendimento célere e eficiente, conforme demonstra o fluxograma.

Figura 2 - Fluxograma de Acompanhamento de Processos através dos 3Es



Fonte: A autora (2017) baseado no fluxograma dos 3 Es, no proposto por Sano; Montenegro Filho (2013).

No fluxograma apresentado acima, podemos perceber que o fluxo seguido adequadamente, faz com que os indicadores de processos tomem seu destino adequado, para efetivação das necessidades, ou seja, um determinado objetivo tem várias formas de se concretizar, se ele tiver suas metas bem estabelecidas, formalizadas,

desenvolvidas, checadas e direcionadas, tem tudo para ser cumprido e se transformar num resultado satisfatório, basta que haja foco, acompanhamento e determinação. O grande entrave no funcionalismo público muitas vezes, é que o colaborador desconhece o fluxo correto e a necessidade de cada etapa para o sucesso das ações que participa, o que ocasiona na morosidade de atendimento, por incipiência e falta do acompanhamento correto.

O monitoramento de resultados e a avaliação baseiam-se em indicadores processo que auxiliam nas tomadas de decisão, permitindo um melhor desempenho, a formulação de um orçamento mais racional e uma prestação de contas mais clara e objetiva (LEMOS, 2009 apud SANO; MONTENEGRO FILHO, 2013).

2.4 Uma Reflexão sobre o contexto Educacional

Com o advento das reformas na administração pública, os organismos internacionais iniciaram um conjunto de ações para uma nova forma de atuação do Estado, passando a atuar de forma mais eficiente, no atendimento às necessidades do cidadão, dentro do princípio democrático (KETTLE, 1998; COUTINHO, 2000; MARINI, 2002 apud ARAÚJO; PINHEIRO, 2010).

A eficiência viria através da implementação do gerencialismo e a gestão pública passa agora a ser orientada pelos princípios de eficiência, eficácia e economia. Neste sentido, o Brasil passa a ter seu plano diretor na Reforma do Aparelho do Estado, que traz consigo atividades do núcleo estratégico, ligados aos serviços sociais e científico do Estado. O rebatimento do Plano Diretor na educação, traz orientações para expansão e reestruturação das universidades federais (REUNI) (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010).

Diante do contexto do REUNI, o Ministério da Educação (MEC) passa a traçar metas e adotar novos conceitos no que se refere ao controle de resultados, com foco e eficiência em gestão por resultados, diretamente ligados aos cursos superiores e a reorganização do currículo.

A implementação do novo modelo de currículo na educação superior, trouxe consigo a necessidade de diálogo com a educação básica, na mesma orientação de alcance de metas e indicadores com enfoque na eficiência (ARAÚJO; PINHEIRO, 2010).

Corroborando com esta visão, SHIROMA; EVANGELISTA (2011) destacam que: “a concepção de eficiência e eficácia, vieram com a criação do MARE, diante da necessidade da avaliação de resultados oriundas do governo Lula (2003-2010) e com o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) (BRASIL, 2007b).

Com pretexto da incapacidade de uma gestão focada para resultados, o Banco Interamericano (BID) sugere que o setor público trabalhe nos moldes usados pelo setor privado, já vivenciado em vários países, que se apoiam no “binômio autonomia e responsabilização” no avanço dos resultados (SHIROMA; EVANGELISTA, 2010). O formato do setor privado dirigindo o funcionamento da máquina estatal a fim de gerar resultados.

O gerencialismo chega então no campo educacional, a princípio com foco em eficiência financeira (SHIROMA; EVANGELISTA, 2010). Neste momento, de forma ainda incipiente, a educação passa a lidar com a gestão por resultados, através de resultados financeiros.

Para atender a esta nova demanda de cunho gerencial, surgem inúmeros tipos de avaliações educacionais nos diversos âmbitos, porém padronizado desde

o ensino fundamental à Pós-graduação, como Provinha Brasil (BRASIL, 2007c), o Sistema de Avaliação da Educação Básica (SAEB) (BRASIL, 2005b), o Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM) (BRASIL, 1998), o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) (BRASIL, 2011), o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Brasil, 2004a), o Exame Nacional para Certificação de Competência de Jovens e Adultos (ENCEJA) (BRASIL, 2004b), o Sistema de Indicadores de Resultados (SIR) da pós-graduação, definido pela comissão de aperfeiçoamento do pessoal do Ensino Superior (CAPES) (BRASIL, 2007d; ZANARDINI, 2008)” (SHIROMA; EVANGELISTA, 2011).

Assim, surge uma nova missão educacional, que é a mensuração dos resultados educacionais, por meio de provas padronizadas, para a análise de resultados e acompanhamento do ensino no Brasil.

Neste novo cenário, podemos perceber a influência marcante do Banco Interamericano de Desenvolvimentos (BID) e do Banco Mundial (BM) em suas estratégias e recomendações para a educação básica, visando o crescimento econômico e a redução da pobreza, através de políticas educacionais (SHIROMA; EVANGELISTA, 2011).

A princípio o BID e o BM passam a financiar projetos educacionais e acompanhar o impacto destes na economia, justificando sua posição (BM) com a necessidade de retorno mais rápido aos países doadores.

O Banco enfatiza ainda, que o sucesso acontecerá a depender de uma mudança de mentalidade e comportamento da sociedade, que busquem novas habilidades dentro do contexto da reforma educacional, que desenvolvam sistemas de monitoramento e avaliação de dados (SHIROMA; EVANGELISTA, 2011).

A mudança cultural de uma sociedade na forma de tratar a educação, não é algo rápido e fácil, requer tempo e apropriação do contexto e, quando este diz respeito a avaliação de resultados, é preciso elucidar que se trata de uma necessidade, pois seu rebatimento é direto na qualidade da educação que está sendo trabalhada. De modo que uma nação só se desenvolve e tem crescimentos significativos através da educação.

2.5 A Educação em Pernambuco

O contexto sócio econômico da época, era de crescimento e desenvolvimento, visto que o Porto de Suape estava “a todo vapor”, porém em contrapartida o crescimento do número de homicídios, taxa de mortalidade infantil, aumento do índice de desemprego, analfabetismo, baixos índices educacionais e crescente violência no Estado em 2007, também cresciam, de modo que tornou-se imprescindível que as ações governamentais não ocorressem de forma desarticulada, de forma que as entidades civis foram convocadas a integrar a ação do Pacto pela Vida coordenado pelo governador Eduardo Campos (PERNAMBUCO, 2007).

Neste período, a equipe de transição de governo tinha traçado um perfil do Estado e o então governador Eduardo Campos, contrata a consultoria de Vicente Falconi para o trabalho com foco em metas e resultados, direcionado para as áreas meio e fim, trazendo o modelo de gestão Todos por Pernambuco e com ele o pacto pela vida a fim de melhorar a qualidade de vida de sua população, envolvendo neste contexto todas as secretarias estaduais (ENTREVISTA EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO - DANILO CABRAL).

Diante do diagnóstico educacional em que se encontrou Pernambuco e a partir da identificação dos fatores de oportunidade e fraquezas, o governador insere em seu PPA

metas bastante ousadas para a melhoria dos índices educacionais, visto que tema educação já havia feito parte da campanha política como prioridade, mantendo porém, num contexto geral, dentro das urgências voltadas para o atendimento das camadas mais necessitadas, na construção de uma gestão democrática, voltada para resultados e na busca de um equilíbrio fiscal dinâmico (PERNAMBUCO, 2007).

A contratação do consultor Vicente Falconi, foi pautada nas articulações nacionais que o Governador possuía e na vasta experiência com êxito do referido especialista em gestão pública. Sua proposta vem então com base nos princípios da administração pública, voltada para a área meio, ou seja, administração, financeira, procuradoria geral e controladoria, áreas tradicionalmente usadas para controle de gastos, onde se pode direcionar arrecadação e receitas junto às despesas. A partir desta primeira proposta, vieram as primeiras noções de indicadores, metas, necessidade de diagnóstico e resultados (ENTREVISTA EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO - DANILO CABRAL).

A proposta do governador era trabalhar um modelo de gestão que não fosse perdulário e burocrático, mas que tivesse o foco em resultados para que o Estado pudesse acompanhar o desenvolvimento do País e não permanecesse entre os piores índices diante dos demais Estados, Era o momento então, de valorizar os recursos para atender melhor a população e que ao mesmo tempo esse modelo tivesse um mecanismo de aferição de suas políticas (ENTREVISTA EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO - DANILO CABRAL, 2018).

Nessa perspectiva de trabalhar com resultados, o então governador Eduardo Campos, já tinha um olhar de prioridade para a educação do Estado, que se encontrava com estrutura geral muito difícil e rendimento muito ruim, então, devolve ao consultor a proposta com o desafio de trabalhar o modelo nas áreas fim, pois sua prioridade era as entregas para honrar suas propostas de eleição e solicita que direcione o planejamento com foco em educação, saúde e segurança pública pela relação direta que tais áreas possuem com a população, situação até então não vivida pelo consultor em vivência com gestão pública (ENTREVISTA EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO - DANILO CABRAL, 2018).

A proposta de juntar a demanda da população pernambucana, a um novo modelo de gestão e integrar os diversos segmentos do Estado às entidades civis, precisava

ocorrer de forma dialogada e mais que isso, era necessário que o aprendizado fosse internalizado por todos os atores envolvidos na construção do processo, para que só assim a gestão estratégica, pudesse resultar em eficiência e efetividade na utilização dos recursos. (MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017)

Conforme conceito adotado neste sobre Política Pública, se faz necessário que a mesma exista, mas seja convertida em projetos, planos ou programas que atendam determinada situação que a população demanda (AGUM, RISCADO E MENEZES, 2015). Para dar o atendimento necessário a população, era condição sine qua non investir em políticas públicas voltadas para a capacitação dos cidadãos pernambucanos a fim de que pudessem acompanhar os avanços e crescimento que o Estado vivenciava em 2007, e nesse cenário foi observada importância de se ter um olhar especial para as Escolas Técnicas, que estavam sucateadas, para que a través delas os jovens pudessem se profissionalizar e usar as oportunidades que estavam sendo utilizadas por profissionais oriundos de outros Estados (ENTREVISTA EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO - DANILO CABRAL, 2018).

É criado então, o Programa de Educação Integral na Secretaria de Educação, o qual teve a finalidade de melhorar a qualidade do ensino médio e resgatar as Escolas Técnicas Estaduais, consolidando o modelo de gestão por resultados, aprimorando os instrumentos gerenciais de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo ensino-aprendizagem, qualificando o jovem pernambucano pra o mercado de trabalho, preparando-o para exercer sua cidadania de forma autônoma, onde ele seja o protagonista de sua história. (Lei complementar 125 de 2008 – PERNAMBUCO).

Seguindo a estratégia de mudanças no processo, fica instituído o bônus de desempenho educacional – BDE através da Lei 13.486, como premiação pelo desempenho no processo educacional e cumprimento de metas estabelecidas. Desta forma são criados critérios de aferição do ensino-aprendizagem, através dos indicadores de processos: (PERNAMBUCO, 2008)

- I - o desempenho dos alunos em Leitura e Matemática aferidos pelo Sistema de Avaliação Educacional de Pernambuco - SAEPE;
- II - o fluxo dos alunos nas diferentes séries registrado pela taxa de aprovação;
- III - a meta específica para cada unidade escolar, estabelecida em Termo de Compromisso de Gestão Escolar.

IV - o cumprimento, pelo professor, do conteúdo curricular correspondente a cada bimestre, de acordo com as matrizes curriculares, as modalidades e níveis de ensino, a ser aferido a partir de registro informatizado- SIEPE;
 V - o cumprimento, pelo professor, de 100% (cem por cento) das aulas previstas no ano letivo, de acordo com as matrizes curriculares, as modalidades e níveis de ensino a ser aferido a partir de sistema de frequência informatizado. (PERNAMBUCO, 2008)

Desta forma o governo do Estado de Pernambuco avança com seus passos mais importantes na implementação da gestão por resultados, criando um método de aferição desses resultados o SAEPE e começando um trabalho de valorização dos profissionais em educação através do BDE.

Figura 3 - A Educação em Pernambuco – Uma visão do Processo Vivenciado



Fonte: A autora (2018).

Cada etapa vivenciada no processo de melhorar os índices educacionais, teve sua importância para o momento pois foi paulatinamente sendo incrementada pelos atores envolvidos no processo e assimilada. Destaca-se a importância da gestão democrática que teve como ponto forte o diálogo na construção dos saberes e na identificação das necessidades a serem atacadas na próxima etapa de crescimento.

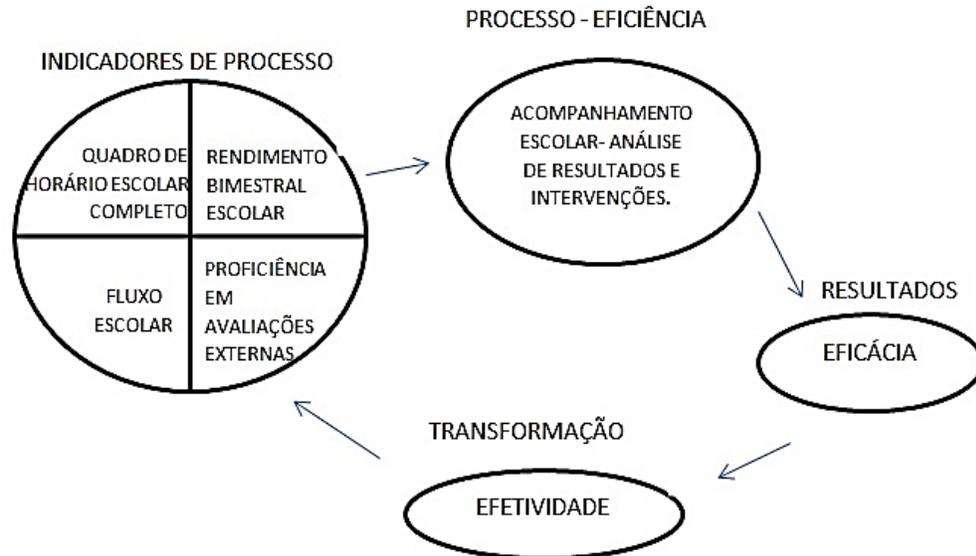
2.5.1 O surgimento do IDEPE, SIEPE e IEG diante da busca por Eficiência e Eficácia

Na perspectiva de crescimento da educação no Estado, é criado o índice de Desenvolvimento da Educação Básica de Pernambuco- IDEPE, que é composto da média do desempenho dos estudantes em língua portuguesa e matemática, junto com a taxa de aprovação das turmas de cada escola, levando-se em consideração os números extraídos do censo escolar. É importante destacar que o desempenho dos estudantes supracitado, diz respeito ao rendimento destes na prova do Sistema de Avaliação da Educação Básica de Pernambuco – SAEPE, que é realizado pelos estudantes das series finais de cada modalidade de ensino (Ensino Fundamental anos iniciais, anos finais e Ensino Médio) da educação básica (SEE-PE, 2019).

O IDEPE é calculado através do SAEPE e está em consonância com o índice de Desenvolvimento da Educação Básica- IDEB, cujo objetivo é elevar os índices educacionais do Brasil a níveis comparáveis aos países desenvolvidos em 2007, com expectativa de alcance das metas para 2022. Desta forma, o SAEPE foi criado com o propósito de aferir e mensurar as habilidades e competências esperadas em cada fase avaliada, acompanhar o desempenho dos estudantes por escola, prover os ajustes adequados para a melhoria da qualidade de ensino e realizar os ajustes necessários, além de compor o IDEPE e prover o resultado de eficácia escolar (SEE-PE, 2019).

Em 2011 a Secretaria Estadual de Educação - SEE implementa oficialmente o Sistema de Informação da Educação de Pernambuco (SIEPE) com a função de gerir, acompanhar os indicadores de processo e resultados da rede de ensino, onde são inseridos diariamente (nas mais de 1.000 escolas do Estado) dados referente aos estudantes, professores, turmas criadas, modalidades de ensino ofertadas, quadro de aulas, frequência e às escolas em geral (MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017).

Figura 4 - Fluxograma Acompanhamento da Qualidade do ensino de PE



Fonte: A autora (2018).

O SIEPE foi criado então, com a finalidade de ser alimentado e fornecer informações como as contidas no diário de classe, passando a funcionar como diário de classe eletrônico e como tal, conter os conteúdos trabalhados nas escolas, o rendimento dos estudantes, dentre outras informações importantes a condução da rede em seus indicadores de processo, com a finalidade de acompanhar os dados informados no sistema e assim alcançar eficiência, alavancando os índices da qualidade do ensino Pernambuco.

Assim a SEE-PE tem adotado diversas estratégias de eficiência e efetividade, num esforço coletivo de reorganização geral desde 2007, a partir da experiência na administração pública contemporânea, que possibilitou a observação de alguns pontos nevrálgicos como a gestão de pessoas e a necessidade de políticas públicas que atendam às demandas coletivas que, por sua vez são cada dia mais desafiadoras ao gestor público (MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017).

Merece destaque que a liderança de uma escola, é a grande responsável pelo sucesso ou insucesso de sua comunidade escolar, pois dentre outras coisas o grande desafio no contexto de crescimento escolar é a gestão de pessoas. Observando este fato foi visto que era necessário criar um sistema, que possibilitasse tratar os dados mais

importantes na organização escolar que traduzisse os avanços na gestão de resultados e efetividade dos recursos, que trouxesse inovação e oxigenação à equipe gestora, criando a valorização deste trabalho de gestão (MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017).

Nessa mesma linha de valorizar a equipe gestora escolar, diante do desafio da gestão de pessoas e organização administrativa da escola, a SEE trabalhando no contexto de eficiência, usou o mesmo sistema de inserção dos dados escolares – SIEPE, a fim de extrair as informações necessárias e promover um dimensionamento de custos com contrato de pessoas para substituições de lacunas decorrentes de aposentadoria, ou por motivos diversos, que impediam a escola trabalhar de forma efetiva, por não possuir o quadro de profissionais completo atendendo à demanda local.

Então através do SIEPE passou a ser aferido dados para o IDEPE que foi criado para mensurar a qualidade do ensino anualmente e de forma censitária, para corrigir o necessário e aumentar o IDEB que ocorria bianualmente e de forma amostral. Junto a esses esforços, foi criado em 2015 um novo projeto de Dimensionamento e Adequação de Quantitativos de Professores – DAQP, com a finalidade de potencializar a utilização dos recursos públicos em alocação de pessoas, investimento financeiro, organização de carga horária de professores efetivos e contratados, quantitativo de turmas por escola em adequação à matrícula e conseqüentemente organização no quantitativo de professores, de forma que seja compatível à real necessidade da escola, evitando a falta do referido profissional e de recursos financeiros gastos desnecessariamente (MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017).

É importante esclarecer que a criação do DAQP, passa a ser um primeiro grande passo na educação de Pernambuco que avança na eficiência de seus recursos, pois chega num momento de crise no Brasil, passando a ser de extrema necessidade para um Estado do nordeste que não é o detentor da maior arrecadação nacional e precisa continuar melhorando sua qualidade de ensino ainda mais. Pernambuco com o foco em gestão de pessoas e política de valorização profissional em educação, não podia criar o DAQP sem pensar em algo para os envolvidos no processo, criou então o Adicional de Eficiência Gerencial – AEG, instituído pela Lei 15.973 de 23.12.2016, DOE de 24.12.2016.

Com o AEG foi possível acrescentar a remuneração da equipe gestora das escolas Estaduais, através dos parâmetros de eficiência no dimensionamento adequado de pessoal o que por sua vez resultou numa maior motivação dos servidores que “abraçaram” a gestão escolar com todo empenho e dedicação. Após esta etapa, foi criada então uma plataforma de acompanhamento dos parâmetros estabelecidos para o AEG que possibilitou a criação do Índice de Eficiência Gerencial das escolas - IEG, trazendo para a rede um melhor planejamento de recursos humanos e financeiros, pois ao encerrar um ano letivo e abrir o próximo, o gestor escolar já pode sinalizar a necessidade de pessoal que antes era impossível ser acompanhada pela SEE para a contratação de pessoas e melhor organização.

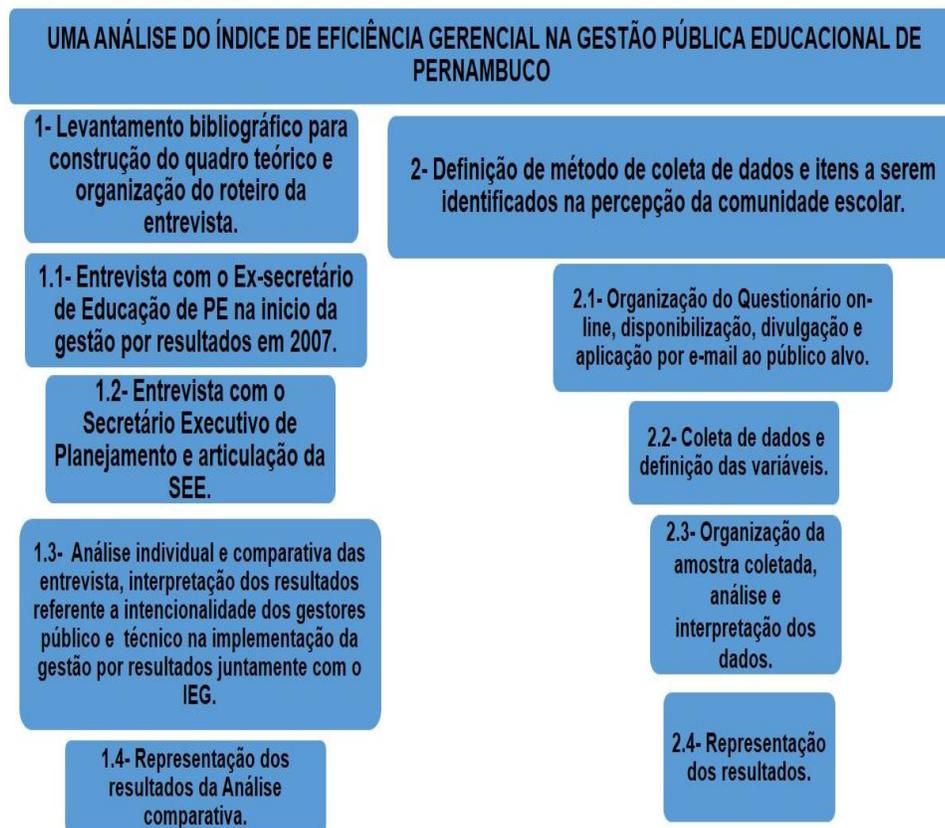
Diante desta nova política vivenciada, Pernambuco avança na gestão por resultados, com o serviço que oferta à população e passa a seu terceiro ciclo de planejamento estratégico com a valorização do servidor (PERNAMBUCO, 2014 apud MOURA JÚNIOR; ANDRADE JÚNIOR, 2017).

3 METODOLOGIA

A pesquisa será de natureza aplicada, pois tratará da aplicação prática da implementação da política pública, frente ao desafio da gestão por resultados, através do método dialético que contribuirá para a observação do âmbito social e político de forma interligada, possibilitando a percepção dos atores envolvidos nesta implementação (PRONADOV, 2013).

O estudo será explicativo e através dos procedimentos (melhor discriminados no fluxograma) que serão: Levantamento Bibliográfico, pesquisa descritiva e abordagem qualitativa. Através das técnicas de observação, comparação, descrição, análise e síntese. Foi utilizado um teste piloto (pré-teste) seguindo as recomendações de Pronadov (2013) que destaca tal contribuição, na determinação da unidade de análise ou coleta de dados.

Figura 5 - Fluxograma das Etapas do Trabalho



Fonte: A autora (2018).

O fluxograma supracitado foi criado para dar uma sequência de etapas, organização e foco às diretrizes da pesquisa, conforme detalhamento a seguir que tem ponto de partida sequencial conforme figura.

Foi realizado um levantamento bibliográfico inicial para verificação dos registros com este tema ou algo parecido, primeiro para avaliar a relevância da pesquisa, depois para criar um repositório e por fim, construir o quadro teórico, que foi realizado com a intencionalidade de criar uma linha de raciocínio dos assuntos envolvidos e do momento vivenciado.

Em seguida foram criados os pontos de destaque na bibliografia que envolviam a eficiência, a gestão por resultados, política pública e a educação em Pernambuco. Partindo de tais pontos, foi montado o roteiro das entrevistas baseado nas lacunas informacionais da literatura encontrada, de modo que o ex-secretário de educação da época, foi considerado na pesquisa o gestor público político e o atual secretário executivo de planejamento e articulação da educação (responsável pela implementação do índice de eficiência gerencial) o gestor público técnico.

Foi realizada a entrevista com o ex-secretário de educação de Pernambuco em 2007, Danilo Cabral, com ênfase na intencionalidade das ações vivenciadas por ele enquanto gestor público político, a fim de investigar como foi pensada a gestão por resultados na educação, com a sequência de projetos que ocorreram ao longo destes 10 anos. Se fazia parte de um plano de ação governamental, o trabalho sequencial e diante das respostas obtidas, foram realizadas outras perguntas complementares.

De forma similar à entrevista mencionada anteriormente, foi realizada um entrevista com o gestor público técnico, o atual secretário executivo de planejamento e articulação da educação Estadual de Pernambuco, Severino Andrade, onde o roteiro usado foi o mesmo, de forma que foram feitas adaptações nos questionamentos, conforme necessidades, bem como nas perguntas complementares.

Assim, de acordo com as respostas obtidas em ambas entrevistas, foi realizada uma análise individual, conforme experiência e visão de cada um dos gestores, o que serviu de subsídios para a definição da próxima etapa da pesquisa. Conforme os pontos em comum, divergentes ou complementares surgiram ao longo das respostas, foram

utilizados positivando o que já fora mencionado no quadro teórico ou como nova diretriz na pesquisa.

Os resultados foram apresentados sob forma de destaque no processo, pois não existiam na literatura e corroboraram ao que já fora levantado na construção do quadro teórico.

Diante da análise das entrevistas do gestor político e do gestor técnico, do quadro teórico, bem como da vivência do processo enquanto partícipe da equipe de gestão da rede na regional da educação, foi elaborado um questionário virtual com respostas objetivas, onde fosse possível quantificar e qualificar a percepção dos atores envolvidos no processo de gestão por resultados na educação de Pernambuco, a saber, os gestores escolares, os analistas em gestão educacional e os técnicos formadores dos professores da gerência regional Recife norte.

Neste caso, os técnicos formadores participam do processo de capacitação dos professores que estão em regência em sala de aula, a fim de melhorar o desempenho das escolas no quesito proficiência, ou seja, ensino aprendizagem. É importante destacar que tanto os técnicos quanto os gestores, são professores por formação, porém neste caso os técnicos formadores representam os professores, pelo contato direto que possuem das formações, já as analistas em gestão, são pedagogas por formação e representam na pesquisa, sua própria função de análise dos resultados e acompanhamento da gestão escolar e os gestores nesta mesma perspectiva, representam a função desempenhada de diretor escolar.

Foi então organizado um questionário usando a plataforma de formulários do google e adicionados os e-mails do público alvo da pesquisa, onde o grau de complexidade das perguntas foi elaborado de acordo com o grau de instrução e função executadas, levando-se em consideração as diretrizes de trabalho que são dadas na regional Recife Norte cotidianamente. Os e-mails foram enviados e foi informado pessoalmente nas reuniões de gestores, analistas e na sala do técnicos formadores.

O questionário ficou aberto para respostas por cerca de dois meses, depois foi fechada a possibilidade de respostas e assim foram verificadas as variáveis conforme observação das respostas apresentadas no formulário.

Após observação das planilhas de respostas do google docs, os dados foram organizados, interpretados e comparados por categoria de respondentes. Conforme análise geral da planilha, foram criados gráficos que traduziram os resultados de forma numérica, conforme a correlação com o conteúdo demonstrava.

3.1 Origem dos Dados

Foi realizada uma pesquisa através da coleta de dados primários obtidos por meio de formulários e entrevistas estruturadas em escolas estaduais, através das etapas: Definição da técnica de coleta de dados: Questionário/Entrevista – Pré-teste; Estabelecimento da Amostra; Definição das variáveis; Coleta de dados; Organização, análise e interpretação de dados; Representação dos Resultados;

A escola onde foi realizado o pré-teste, foi escolhida por conveniência de agenda de visita de uma analista em gestão, nas três séries do ensino médio com 12 estudantes. De modo similar, foi realizado um pré-teste com uma gestora de escola escolhida por conveniência de horário, uma analista e uma técnica formadora, todas no mesmo critério.

O questionário teve sua primeira versão testada, a qual consta nos apêndices, com os estudantes da escola, para definição da técnica de coleta de dados e estabelecimento amostral, com definição das variáveis e análise de tais informações, conforme modelo em anexo. A princípio o pré-teste, foi usado para verificar se há compreensão dos estudantes, visto que é uma política nova e que talvez não haja ainda entendimento de sua dimensão, nos aspectos da aplicabilidades e importância na melhoria da qualidade do ensino público.

Em análise dos pré-teste, foi percebido que os estudantes não possuíam maturidade o suficiente para a percepção e compreensão da política pública em tela, apesar disso, possuem entendimento da necessidade de organizar melhor os processos administrativos da escola e no que isso reflete de melhoria para eles e seus projetos de vidas, ocorre que não despertaram totalmente a consciência crítica para o assunto. É importante frisar que eles reconhecerem os processos de avanço na educação pública do Estado.

Figura 6 - Fluxograma Metodológico da Pesquisa



Fonte: A autora (2018).

Após análise do pré-teste, foi realizado o teste definitivo novamente com a gestora, a analista e a técnica já mencionadas anteriormente, usando as palavras chaves identificadas no quadro teórico e conforme devolutiva de compreensão e respostas, o modelo testado foi efetivado.

De posse desse do modelo identificado na pesquisa e corroborando a necessidade já identificada da inserção do olhar dos gestores públicos partícipes do processo de planejamento e implementação junto à governança do Estado, o planejamento inicial deste estudo foi modificado.

A organização da nova coleta ocorreu através dos formulários já descritos na seção anterior e está voltada para a percepção de gestores, técnicos formadores de docentes e analista em gestão educacional da Gerência Regional Recife Norte, referente a implementação do índice de eficiência gerencial, vivenciado enquanto política pública na gestão orientada para resultados.

O ex-secretário foi escolhido por estar presente junto ao Governador do Estado à época, Eduardo Campos, em que se iniciou a vivência da gestão orientada para resultados, que permaneceu à frente desta pasta de governo durante os três primeiros

anos, depois assumiu a Secretaria de Planejamento de Gestão e atualmente é presidente da comissão de Educação na Câmara dos Deputados.

O secretário executivo de planejamento e articulação da secretaria de educação, Severino Andrade, foi escolhido devido a sua expertise na área e por ser o responsável pelo desenvolvimento do índice de eficiência gerencial e sua implementação.

3.2 Dados Secundários/ Tratamento dos dados

Dentre as setenta e cinco escolas Estaduais jurisdicionadas à regional norte do Recife, setenta possuem matrizes educacionais compatíveis ao estudo orientado para resultados e participam do índice de eficiência gerencial, neste caso foi realizada uma análise com os vinte e nove gestores respondentes do questionário on-line, onde as escolas foram escolhidas devido ao gestor manifestar o desejo em contribuir com pesquisa. Destas unidades de ensino envolvidas, existem diferentes modalidades de ensino fundamental ou médio, sendo elas regular, semi-integral, integral e técnicas. Referente aos dados coletados na pesquisa de campo, foram analisados e transformados em gráficos e tabela. O presente estudo tratará da percepção da comunidade escolar frente a implementação da política de gestão por resultados.

Os dados foram organizados em planilha de excel e gráficos, as variáveis e os gráficos estatísticos para discussão dos resultados comparadas com o resultado das entrevistas do gestor público e do gestor técnico, apontando os pontos destaque no crescimento da qualidade da educação de Pernambuco sob a percepção da comunidade escolar e as lacunas existentes da implementação do índice de eficiência gerencial na orientação para resultados da escolas jurisdicionadas à GRE Recife no Estado de Pernambuco.

4 RESULTADOS

4.1 Análise sob a ótica do gestor público e gestor técnico

Analisando as entrevistas de atores envolvidos no planejamento e na implementação do processo de gestão por resultados em Pernambuco, percebe-se que muito do que foi vivenciado no Estado de Pernambuco ocorreu por convicções próprias do então governador do Estado Eduardo Campos, que tinha o objetivo de fazer a escola pública estar preparada para servir às diferentes classes sociais, fica muito claro no discurso dos entrevistados. É muito presente a preocupação que ele tinha com as entregas à sociedade e basicamente todas elas eram norteadas pela mudança do contexto educacional, que hora estava no planejamento como área fim, hora estava como área meio, pois acredita-se na educação para redução das desigualdades sociais.

Consideramos de valor fundamental, a contratação do consultor Vicente Falconi que trouxe sua expertise do terceiro setor no direcionamento das ações, bem como o entusiasmo e ousadia do governador em direcionar as ações da gestão por resultados nas pastas da educação, saúde e segurança pública, que eram comumente tratadas com este norte, pois nos Estados brasileiros onde tal política pública foi implementada não se obteve êxito. É importante destacar que a decisão da implementação da gestão por resultados se deu ainda na fase de transição do governo, onde se estudou as condições em que se encontrava a rede, tanto em condições estruturais, quanto no seu currículo.

O desafio foi grande no que diz respeito às questões estruturais e de insumos para as escolas, apesar do BID estar presente com o objetivo de melhorar tais aspectos, não era suficiente, por que as pessoas não eram envolvidas no processo, não existia pertencimento ou valoração do mesmo, então organizava-se de um lado e destruía-se do outro, além disso o currículo precisava ser mudado para atrair o estudante para a escola e precisava ter linguagem única de rede, pois cada unidade escolar trabalhava com um modelo próprio.

Quanto à estrutura, buscou-se recursos federais e direcionou-se muito dos Estaduais, pois a situação em que muitas escolas se encontravam era grave, muito danificadas e foi bem desafiante usar o orçamento que se tinha disponibilizado, para

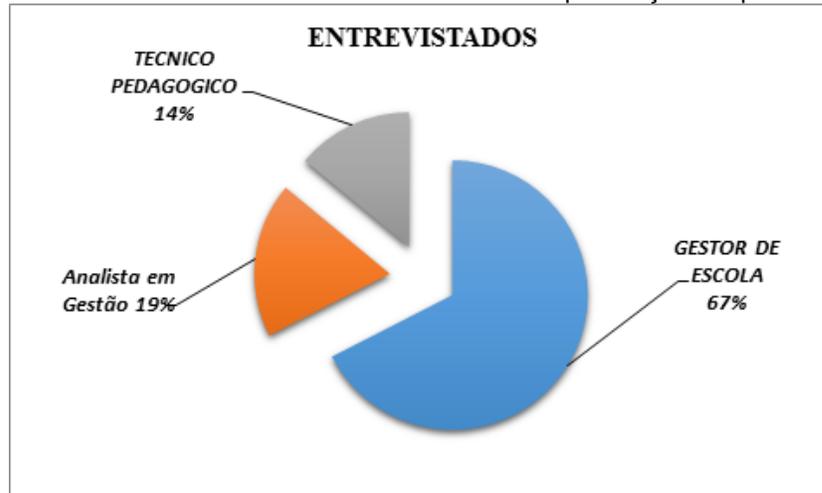
tantas urgências, mas foram estabelecidas as prioridades e pouco a pouco a condição foi melhorando. Já o currículo foi dividido em eixos e organizados de forma única, para que todo o Estado trabalhasse num mesmo alinhamento.

Para acompanhar esse alinhamento, houve a implementação do SIEPE que veio com o diário de classe eletrônico, que facilitou o acompanhamento desse alinhamento da rede e trouxe a observação de elementos importantes onde destacamos frequência do estudante, conteúdos trabalhados, planejamento de aulas, acompanhamento de notas, presença da família na escola, frequência do professor, dentre outros. Tais elementos passaram a ser chamados de indicadores de processo, por se tratarem de componentes necessários ao crescimento dos resultados educacionais.

Olhar resultados em educação, foi algo novo e impactante na rede, pois como indicadores, cada item observado passou a ser mensurado com valores e isso causou uma grande resistência por parte dos professores, dos técnicos, gestores e demais atores do processo. Ao mesmo tempo que essa mudança acontecia, a gestão era direcionada a trabalhar com o direcionamento democrático, ou seja, envolver todos os atores da comunidade escolar nos processos e tornar as decisões coletivas e participativas. Porém, é importante citar que o diálogo é a chave para a gestão a democrática, sem a construção coletiva perde-se o sentido de implementar algo novo na educação, visto que o objeto de trabalho é o conhecimento e a produção do mesmo na formação do cidadão, então o caminho mais assertivo foi o de levar o material produzido pelos técnicos para análise de quem está na ponta executando: professores e gestores.

4.2 Análise sob a ótica dos atores envolvidos no processo

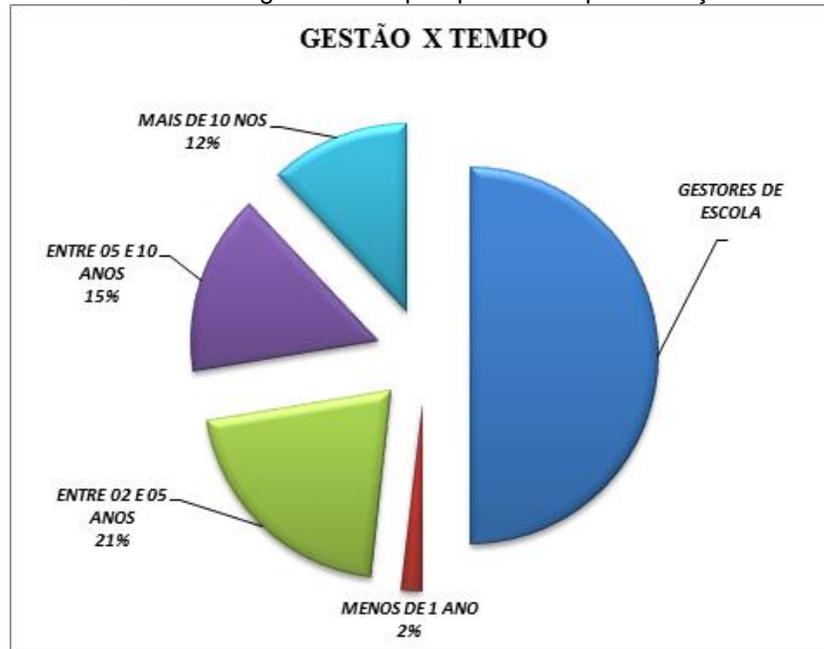
Referente ao que fora observado na pesquisa de campo, foram enviados 110 questionários por e-mail para gestores escolares, técnicos e analistas em gestão, porém foram respondidos cerca de 40% do total de participantes, dos quais, 67% são gestores, 19% analistas em gestão e 14% técnicos formadores.

Gráfico 1 - Total de Entrevistados e divisão por função ocupada

Fonte: A autora (2019).

Na GRE Recife Norte são setenta gestores partícipes do Índice de Eficiência Gerencial, dos quais vinte e nove responderam ao questionário enviado através da plataforma google docs. e seguem nas tabela e gráficos a seguir. O que resulta num total de 41% do total de partícipes.

Dos vinte e nove gestores que responderam o tempo que exercem a função temos, sete exercendo a função há mais de dez anos, nove gestores na função entre cinco e dez anos, doze que atuam na gestão entre dois e cinco anos e apenas um exercendo a função há apenas um ano, ou seja, do grupo pessoas participantes da pesquisa, este é o mais representativo em relação a tempo de função e expressão em números totais absolutos.

Gráfico 2 - Total de gestores na pesquisa e tempo de função

Fonte: A autora (2019).

Referente aos gestores supracitados, vinte e oito participou de uma das etapas no processo de implementação da política de gestão por resultados, pois estão na função desde o ano de dois mil e cinco, ou seja, alguns estavam na função antes do processo se iniciar, durante o processo e ainda se encontram hoje o que nos traz uma segurança de percepção do processo.

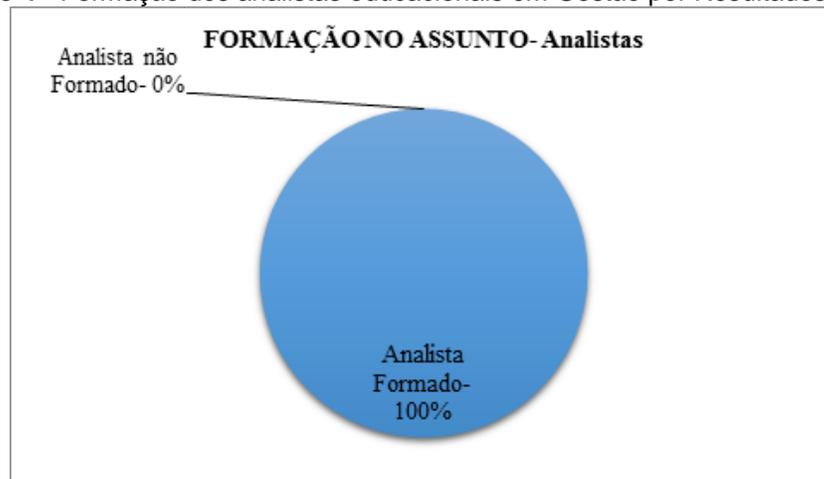
No quesito formação no assunto, foi perguntado como cada profissional foi capacitado para trabalhar com a gestão por resultados, neste item a intenção era verificar sua percepção relativa ao tema na sua vivência.

Com relação aos gestores em sua maioria, responderam que foram capacitados para trabalhar a gestão por resultados, demonstrando um reconhecimento aos esforços que o governo do Estado tem somado para proporcionar conhecimento no assunto, merece destaque o Progepe, curso de formação para gestores escolares do Estado de PE e ao trabalho desenvolvido por esta gerência regional.

Gráfico 3 - Formação dos gestores escolares em Gestão por Resultados

Fonte: A autora (2019).

Referente a formação dos analistas educacionais, houve consenso de 100% dos analistas educacionais da GRE Recife Norte que são formados em gestão por resultados, refletindo aspectos importantes para o crescimento desta regional, visto que tais profissionais lidam diariamente com os gestores escolares, somando esforços no fortalecimento do trabalho no “chão da escola” que é onde tudo acontece. É importante entender que a eficiência tem sido aferida, mas a efetividade do processo depende da preparação dos profissionais envolvidos no assunto para gerar eficácia na condução do processo.

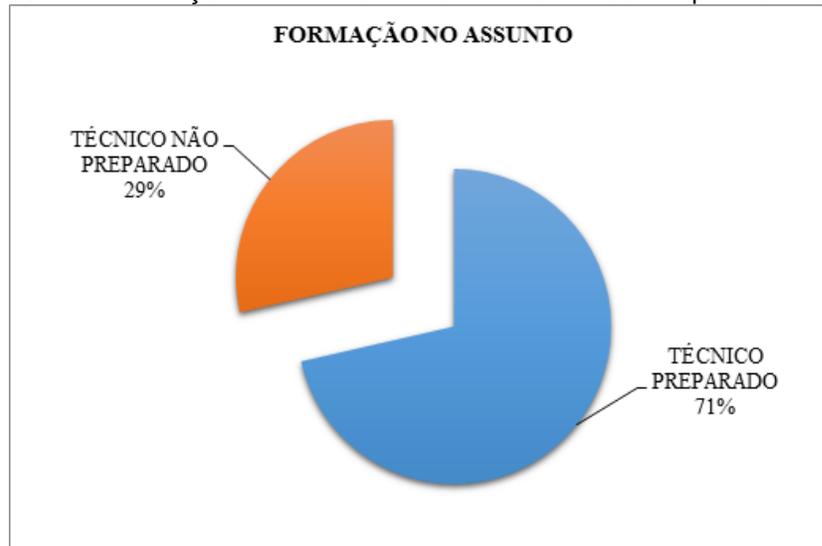
Gráfico 4 - Formação dos analistas educacionais em Gestão por Resultados

Fonte: A autora (2019).

Sobre a solidificação do assunto por parte dos técnicos formadores, antes de fazer referência sobre esse resultado, é preciso retomar que esse grupo foi escolhido para integrar a pesquisa, por ser a representatividade dos professores que estão sala de aula nas escolas Estaduais, neste caso da GRE Recife Norte, visto que seria um universo muito grande a ser trabalhado. E os resultados mostram notoriamente a lacuna informacional sobre o assunto.

Em linhas gerais se aponta para um caminho de construção coletiva por melhores resultados na educação de Pernambuco, ainda necessário no grupo pesquisado, porém de alta relevância nas formações periódicas e permanentes.

Gráfico 5 - Formação dos técnicos educacionais em Gestão por Resultados



Fonte: A autora (2019).

Quando o assunto é a melhoria do processo ensino aprendizagem, dentre todos os participantes da pesquisa, quando questionados sobre o que os resultados buscados pela Secretaria Estadual de Educação, refletem num contexto geral, quase todos respondem que os resultados compreendem um trabalho voltado para melhorias no processo ensino aprendizagem.

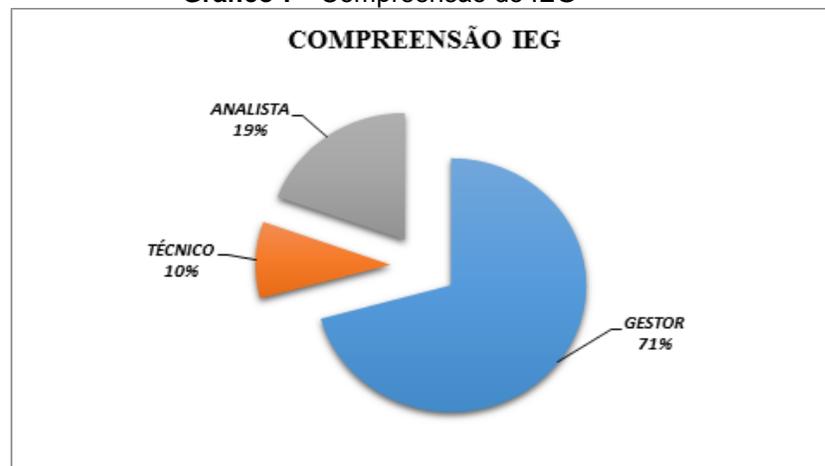
Gráfico 6 - Percepção da relação de busca por resultados e a melhoria do processo ensino aprendizagem



Fonte: A autora (2019).

Quando perguntados sobre a compreensão do que é o índice de eficiência gerencial- IEG num contexto geral, fica claro que se entende sua eficiência, mas os resultados de sua eficácia, ainda precisam ser trabalhados para se produzir efetividade de consolidação do processo, algo completamente natural se for visto como uma política pública nova. A partir deste preambulo, fica notória a importância de já ser avaliado mesmo possuindo implementação recente, pois em se tratando de um procedimento adotado em fase de desenvolvimento, se corrigidas suas lacunas, sua finalidade é atingida com maior sucesso.

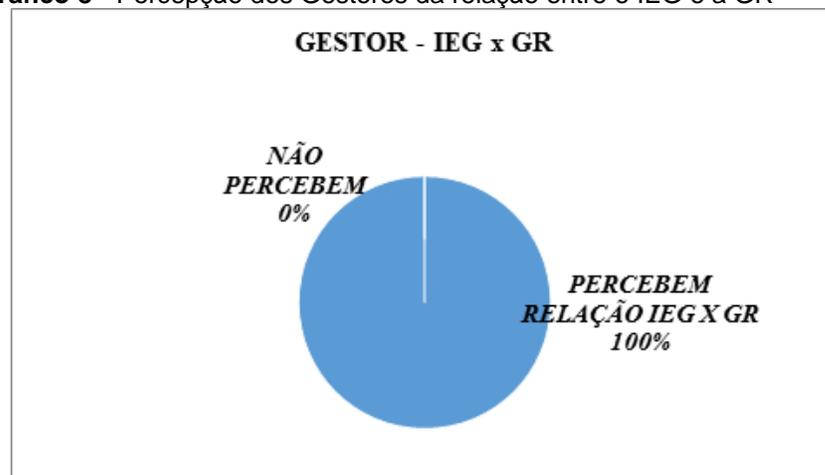
Gráfico 7 - Compreensão do IEG



Fonte: A autora (2019).

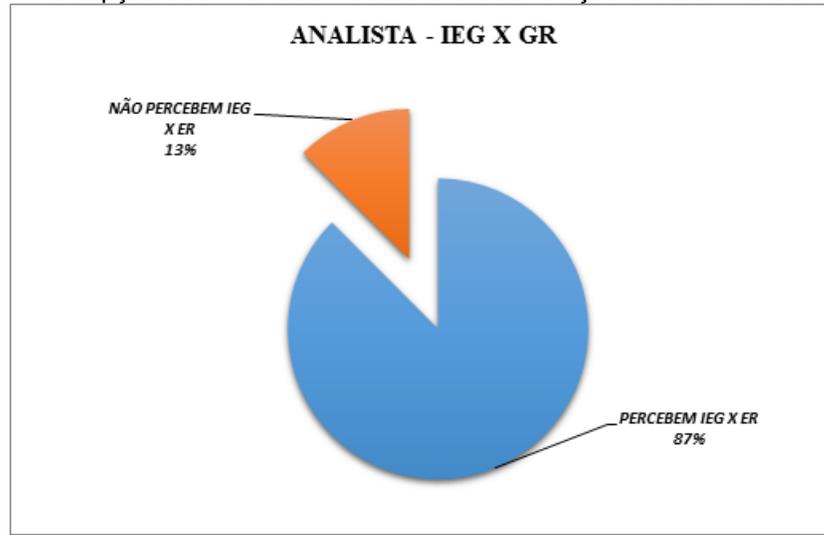
Referente a relação do índice de eficiência Gerencial com a gestão por resultados, 100% dos gestores percebem a relação do IEG com a gestão por resultados, a vê como política pública de acompanhamento dos resultados de ensino aprendizagem no processo de melhoria da educação pública de Pernambuco, compreensão necessária ao grupo que se encontra dentro do sistema, é importante o entendimento de que a G.R. chegou como busca por melhorias na qualidade da educação, percebendo ser uma política pública e ter relação entre ela e o IEG.

Gráfico 8 - Percepção dos Gestores da relação entre o IEG e a GR



Fonte: A autora (2019).

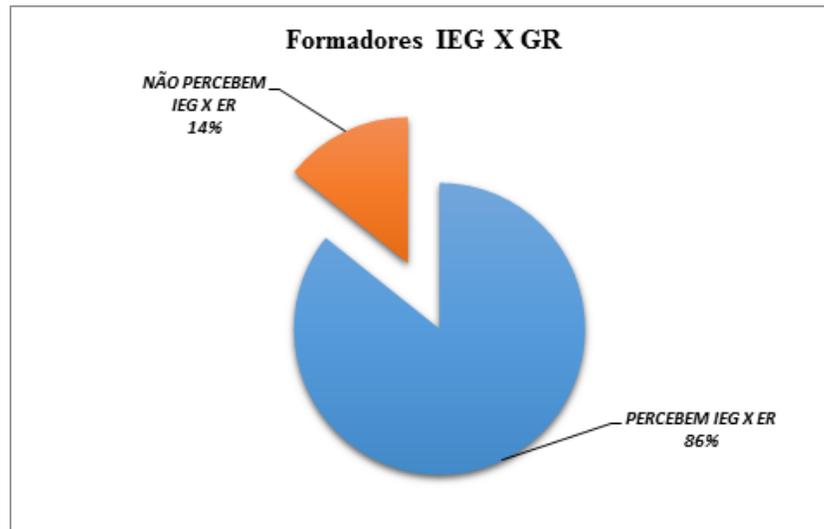
Quando a relação com a gestão por resultados e o índice de eficiência gerencial é observada pelos analistas, praticamente todos percebem, ou seja, cerca de 87% demonstrando que o processo é bem assimilado pelo grupo que trabalha com a análise de resultados e orientação ao sistema, fator de grande importância da relação de sua função ligada ao gestor escolar, visto que trabalha refletindo em cima dos resultados. Neste caso o percentual que não entende a ligação entre as duas ações de uma mesma política pública, é uma parcela pequena que representa uma lacuna, porém no quesito informacional.

Gráfico 9 - Percepção dos Analistas Educacionais da relação entre o IEG e a GR

Fonte: A autora (2019).

Os resultados apontam uma necessidade de alinhamento na compreensão dos formadores dos professores, o que provavelmente resulta na falta de entendimento por parte de vários docentes. É preciso se levar em consideração que se o processo não foi internalizado, dificilmente será repassado da forma adequada. Tomando por base o processo de uso dos três E'S (efetividade, eficiência e eficácia) um deles está com lacuna importante na sua consolidação, a eficácia, que será necessária para um presente muito urgente, pois o direcionamento de G.R é um caminho sem volta que demonstra que dá certo, os resultados mostram tal eficiência. Os professores como parte fundamental no conjunto de ações do ensino aprendizagem, precisam se familiarizar com o procedimento, para participar de forma efetiva na condução dos processos avaliativos de maneira eficaz.

Gráfico 10 - Percepção dos Professores da relação entre o IEG e a GR



Fonte: A autora (2019).

Não é sobre aprovar de qualquer forma, maquiagem o fluxo de uma turma ou escola (expressões muito comuns entre docentes que não aceitam um trabalho voltado para resultados) que está se tratando nesta pesquisa, mas, perceber seu papel na construção dos saberes, entendendo que os instrumentos avaliativos, não podem ser punitivos e são responsáveis pela condução e formação do cidadão. Cidadão esse que precisa ser visto como “um todo”, ou seja, em sua condição de ser humano em desenvolvimento integral, que possa ser autônomo, protagonista de sua própria história e com foco no futuro.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao buscar as informações gerais da pesquisa em seus referenciais teóricos, bem como o próprio levantamento bibliográfico, percebe-se numa análise da linha do tempo, que o Brasil está passando por uma série de mudanças em sua conjuntura de forma geral, mas em seu relacionamento com outros países, tem estabelecido metas de crescimento em busca do desenvolvimento a título mundial. Dentre as questões mensuradas de incremento para o crescimento do país, temos metas baseadas na melhoria da qualidade da educação pública e nos dados das avaliações externas realizadas na rede pública, dentre elas o PISA.

Em tais acordos internacionais, o Brasil precisou estabelecer metas e quantificá-las para numa análise de crescimento, ser comparado com os países em desenvolvimento tendo por base o ano de 2007 no processo de comparação de índices aferidos, e por tempo final o de processo o ano de 2022. Nesta busca de pelo desenvolvimento, a principal missão foi tornar a escola mais atrativa para o estudante, aumentando assim o seu tempo de estudo, conseqüentemente diminuindo a evasão e abandono escolar, bem como corrigindo a taxa de distorção idade série, garantindo que o estudante permaneça na escola e conclua seus estudos no tempo certo, para idade estabelecida de acordo com o currículo, avançando assim na qualidade do processo ensino x aprendizagem.

Há que se perceber que quando se implementou o BDE, a questão de valorização profissional, ficou evidente aos servidores, que era necessário atingir os índices de melhoria do processo ensino aprendizagem e que a comunidade escolar como um todo, ganharia a bonificação. No processo do IEG, trazendo o AEG apenas para a equipe gestora, que organiza o horário (ação burocraticamente falando necessária) de forma altera a vida das pessoas e de certa forma, também chama à realidade profissionais que não estavam exercendo adequadamente suas funções, ou eram beneficiados, na antiga cultura do patrimonialismo, conforme o Secretário executivo de planejamento – Severino Andrade cita, trazendo de fato a consolidação do gerencialismo com uma dose importante de meritocracia que precisava.

Ainda na perspectiva da mudança do processo de funcionamento da SEE em relação ao patrimonialismo perder espaço para a meritocracia, Danilo Cabral também cita em sua entrevista, que houve muita resistência com o novo e o diálogo foi peça chave nessa construção.

É importante realçar que esse diálogo também passa pela necessidade de formações permanentes, onde se tenha o espaço para o aprendizado e o debate sobre o assunto com os docentes, principalmente na questão da gestão orientada para resultados e sua fundamental utilização na educação, bem como no investimento em larga escala nestes profissionais que são os grandes gestores do ensino aprendizagem, é deles o tempo e o fazer pedagógico e o desenvolvimento dos pilares da educação integral ao cidadão.

Neste entendimento, é preciso deixar claro que o docente tem papel fundamental na melhoria da qualidade do ensino, bem como que no modelo de educação que se caminha no país, onde indivíduo é visto de forma integral de sua multidimensionalidade e que gerir esse processo de resultados orientados, é muito mais que trabalhar com metas, estratégias e premissas, é gerir pessoas e lidar com a complexidade do ser humano, suas habilidades, competências, limitações e poder atuar como agente transformador de vidas e realidades.

Nas convicções citadas acima, não se está jogando a responsabilidade no professor, mas sim fazendo um alerta para a grandiosidade de tal profissional, na construção de sociedade mais justa e menos desigual. E como agente de tamanha importância, é preciso que se entenda seu papel e que ele precisa ser urgentemente formado nesta nova realidade, se sentindo partícipe e valorizado.

Na condição de valorização dos professores, o papel do gestor é fundamental, pois a gestão de pessoas, passa também pelo ângulo de estar bem preparado, entendendo e atuando com tais saberes, nos processos internos da escola para que possa direcionar melhor a integração de todos no resultado entendendo que educação de qualidade, se faz com pessoas que se comprometem com a formação de outras pessoas e isso é perceptível na dedicação dos educadores de PE.

Fica nítido que a educação em PE encontrou caminho, que as ações de gestão por resultados já fazem parte do contexto e do cotidiano das escolas públicas estaduais, bem como os projetos de inovações pedagógicas, deixando clara a compreensão, referente a sua missão na vida dos jovens pernambucanos por parte das equipes de docentes e equipes gestoras da rede: manter firme o propósito de uma escola mais atrativa e conseqüentemente o estudante por mais tempo na escola, concluindo os estudos no tempo certo. Porém merece destaque que investir em gestão de pessoas é urgente para que essa missão não se perca do brilho do olhar dos educadores.

É neste contexto, que se pode dizer que a educação de PE e seus profissionais amadureceram, sabem onde estão, onde querem estar e o que é necessário para continuar avançando, pois muito ainda se tem para avançar e alcançar a excelência na qualidade ensino. Não há como retroagir, ainda que se mude a governança, não se consegue mais ver a educação sem traçar suas metas e gerir seus próprios resultados, seria um retrocesso.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. **Trajetória recente da gestão pública brasileira**: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. Revista de Administração Pública - RAP, vol. 41, 2007, pp. 67-86 Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas Rio de Janeiro, Brasil.

ARAÚJO, Andréa Naritza Silva Marquim de. **Articulação entre o conceito de governança e as funções de planejamento e controle na gestão de políticas públicas**. In: III CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA. **Anais...** Brasília-DF, 15 a 17 de março de 2010.

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de; PINHEIRO, Helano Diógenes. **Reforma Gerencial do Estado e rebatimento no sistema educacional: um exame do REUNI**. Ensaio: avaliação política pública. Educação, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 647-668, out/dez, 2010.

ARRUDA, Ana Lúcia Borba de; NÓBREGA, Cristiane Liberato da. **Planejamento educacional e a “modernização” da gestão educacional em Pernambuco**: alguns apontamentos. Revista Brasileira de Política e administração de educação.V 29, n.32, p. 525-536, set/dez. 2013.

BRANDÃO, Thiago Bazi. Administração Pública brasileira e a importância da burocracia como uma dimensão analítica da política social. Argumentum, Vitória (ES), ano 3, n.3, v.1, p. 138-156, jan/jun, 2011.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. 5. ed. atual e ampliada. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998.** Disponível em: <<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/30/1998/19.htm>> Acesso em: 25 de out. de 2008.

BRZEZINSKI, Iria. **Princípios da Carta de Goiânia/ IV CBE na Constituição Federal Cidadã (CF/1988): Participação da sociedade civil nas políticas educacionais.** Revista Brasileira de Política e administração de educação. V.29, nº2, p223-241, 2013.

CARVALHEIRO, Maria Eloisa; JUCHEM, Dionise Magna. **Políticas Públicas: uma análise mais apurada sobre governança e governabilidade.** Revista Brasileira de História & Ciências Sociais, v. 1, n. 1, jul. 2009, p. 1-9.

COELHO, Alexandre Faila. **Princípio Constitucional da Eficiência e o controle dos Atos Administrativos.** Tese de Doutorado. UFPR, 2012.

MOURA JÚNIOR, Ednaldo Alves; ANDRADE JÚNIOR, Severino José de. Valorização dos Profissionais da gestão escolar através da otimização dos recursos humanos: O caso Pernambuco. Anais do X Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, DF., 2017.

PRODANOV, CLEBER CRISTIANO; FREITAS, ERNANI CESAR DE. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico] :** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Prodanov, Cleber Cristiano e Ernani Cesar de Freitas – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANO, HIRONOBU; MONTENEGRO FILHO, M. J. FRANÇA. **As Técnicas de Avaliação da Eficiência, Eficácia e Efetividade na Gestão Pública e sua Relevância para o Desenvolvimento Social e das Ações Públicas Desenvolvimento em Questão,** vol.11, núm.22, janeiro-abril, 2013, pág 35-61 Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul Ijuí, Brasil.. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75225787003>> Acesso em 05 de junho de 2017.

SERAFIM, Milena Pavam; DIAS, Rafael de Brito. Análise Política: Uma revisão da literatuta. Revista do Cenro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social – CIAGS

& Rede de Pesquisadores em Gestão Social – RGS. Vo. 3, n.1, jan/jun – 2012. ISSN: 1982-5447. Disponível em www.cgs.ufba.br.

SHIROMA, Eneida OTO; EVANGELISTA, Olinda. Avaliação e responsabilização pelos resultados: atualizações nas formas de gestão de professores. *Perspectiva*, Florianópolis, v.29, n.1, pag. 127-160, jan/jun, 2011.

SOUZA, DANIEL FERREIRA DE; CÉSAR, PAULO SÉRGIO MENDES. **Consórcios Públicos e a eficiência na Administração Pública**. R. TCEMG Belo Horizonte v. 35 n. 1 p. 25-41 jan./jun. 2017.

SOUZA, Celina. **Políticas Públicas**: uma revisão da literatura. *Sociologias*, Posto Alegre, ano8, nº16, 2006.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Política(s) e Gestão da Educação Básica**: revisitando conceitos simples. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação (ANPAE)*, v. 23, n.1, pag. 53-69, jan/abr, 2007.

WEBER, MAX. **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Editora JC, 1982.

_____. **Economia e Sociedade**. 4. Ed., v.1. São Paulo Editora , 1999.

APÊNDICE A – PRÉ-TESTE

Prezado estudante preciso de sua ajuda para uma pesquisa da universidade sobre a Educação em Pernambuco, para isso gostaria que você assinalasse as questões abaixo e caso tenha alguma observação a fazer, preencha o campo disponibilizado para observação. Desde já agradeço sua ajuda!

NOME DA ESCOLA: _____ TURMA: _____

TURNO: _____

1. NO ANO DE 2017 FALTOU PROFESSOR EM SUA ESCOLA?

SIM

NÃO

2. SE VOCÊ RESPONDEU SIM NA QUESTÃO ANTERIOR, RESPONDA QUESTÃO ESSA PARA QUANTIFICARMOS:

MENOS QUE EM ANOS ANTERIORES;

MAIS QUE EM ANOS ANTERIORES;

EM IGUAL QUANTIDADE QUE EM QUE ANOS ANTERIORES;

NENHUMA DAS ALTERNATIVAS.

3. VOCÊ PERCEBEU ALGUMA MUDANÇA NA ORGANIZAÇÃO ESCOLAR, QUE TENHA SIDO FEITA PELA GESTÃO?

SIM

NÃO

4. CONSIDERANDO UMA ANÁLISE SUA SOBRE ESTE ANO, VOCÊ APRENDEU MAIS E MELHOR?

SIM

NÃO

5. SOBRE A ANÁLISE DE RESULTADOS FEITA PELA ESCOLA, VOCÊ ACREDITA QUE ALGUMA COISA TEM A VER COM VOCÊ, OU SÓ DIZ RESPEITO AOS PROFESSORES E GESTÃO?

- DIZ RESPEITO A MINHA VIDA ESTUDANTIL E MEU PROJETO DE VIDA;
- SÓ TEM A VER COM OS PROFESSORES E A GESTÃO DA ESCOLA;

OBSERVAÇÕES :

APÊNDICE B - ENTREVISTAS REALIZADAS COM O EX-SECRETÁRIO DE EDUCAÇÃO DO ESTADO DE PERNAMBUCO – DANILO CABRAL E COM O ATUAL SECRETÁRIO EXECUTIVO DE PLANEJAMENTO E ARTICULAÇÃO DA EDUCAÇÃO – SEVERINO ANDRADE

Entrevista com o Secretário Executivo de Planejamento e articulação da Educação de Pernambuco – Severino Andrade

Referente a esta pesquisa, gostaria que a mesma fosse respondida de acordo com seu conhecimento prévio e de acordo com a visão que você possui mesmo não estando na referida pasta na época. A intenção é fazer um retrato de sua leitura, vivência e compreensão no assunto.

- 1- Como surgiu a ideia da gestão por resultados na educação?
- 2- Quais as políticas públicas implementadas na educação a partir de 2007?
- 3- Você sabe dizer se na época, as estratégias pensadas pelo então Governador Eduardo Campos, já tinham o foco de um plano específico de educação?
- 4- Já fazia parte da intenção do Estado trabalhar paulatinamente para chegarmos nos resultados de hoje, ou foi algo que aconteceu por gestão situacional, ou seja, houve intencionalidade em direcionar os acontecimentos em etapas?
- 5- Como você descreveria esta época em que está secretário executivo em termos de gestão por resultados?
- 6- E como você descreveria a época em que foi secretário de planejamento?
- 7- Como você avalia esses dez anos desde o começo de tudo com a gestão por resultados?
- 8- Como surgiu o pacto pela vida?
- 9- E o pacto pela educação?
- 10- Como surgiram os indicadores de processo, baseados em que? E os indicadores de resultados?
- 11- Como você descreve a educação hoje em 2018?

1. Como surgiu a ideia de gestão por resultados na educação?

Resposta: Na verdade, a ideia de gestão por resultados, é uma ideia já antiga, não é nova, inclusive não é exclusiva de Pernambuco, vários Estados no Brasil, já iniciaram projetos de gestão por resultados na educação e é muito mais comum na iniciativa privada, mas até no meio das redes públicas, isso não é propriamente inovação a ideia de gestão por resultados, pode ser uma inovação a forma que vivemos.

Mas essa ideia de gestão por resultados em PE, é muito forte desde o início do governo Eduardo Campos, quando ele se juntou a alguns movimentos inclusive da iniciativa privada, na época houve o contato com o então INDG que hoje é a fundação Falconi e através desse contato, conhecendo algumas experiências, começou a gestão por resultados, mais fortemente voltada a segurança pública no Pacto pela vida, mas se começou um trabalho embrionário de formação a alguns gestores da secretaria de educação, de capacitações que o próprio INDG promoveu e foi se construindo a ideia de trazer gestão por resultados na educação, até que em Março de 2011 efetivamente foi instalado o núcleo de gestão por resultados, que iniciou os trabalhos de gestão por resultados na educação de maneira mais completa.

2. Quais as políticas públicas implementadas na educação a partir de 2007?

Resposta: Nós classificamos as iniciativas, projetos, programas, em alguns eixos. Um desses eixos, é a melhoria da infraestrutura, de fato era uma necessidade, o secretario Danilo Cabral deve ter falado na situação em que encontrou a rede... Além da melhoria da infraestrutura, o programa de educação em Tempo Integral, tanto propedêutico, como vinculado à educação profissional como as escolas técnicas, o terceiros eixo seria oferta de inovações e a reestruturação pedagógica de inovações, por isso a secretaria foi uma das primeiras secretarias do País que criou um currículo todo estruturado, com parâmetros de desempenho, parâmetros

de formação para o professor, para o estudante, também foi investido em robótica, em currículo diversificado e em várias iniciativas para tornar a escola mais atrativa. Então esse foi o nosso terceiro eixo e o quarto eixo, que serve na verdade como uma forma de amarrar todo o resto e transformar esse conjunto de ações, em uma estratégia, surgindo assim a gestão por resultados.

Então a gente parte, em infraestrutura, investimento em educação em tempo integral, fortalecimento do trabalho pedagógico com inovações para tornar a escola mais atrativa e por fim gestão por resultados, através do pacto pela educação como elo para fazer todo esse conjunto trabalhar de forma harmoniosa e direcionada a resultados naturalmente. Então todos os programas que acabaram surgindo, tem ligação com esses eixos. Sejam as escolas em tempo integral, seja o ganhe o mundo que se nós pegarmos cada programa, é possível encaixar. Se falarmos do programa quadra viva, está atrelado a essa situação de melhoria da estrutura das escolas, embora não seja uma coisa tão linear, a gente pode também pegar o quadra viva e ver como algo que traz uma maior atratividade para a escola, mas se a gente fosse classificar estaria na parte de infraestrutura, se pegarmos o ganhe o mundo ele está na parte de inovações de qualificação pedagógica, todo o trabalho de formação que é feito nas escolas. Então, todos os programas que se desenvolveram a partir daí, eram programas que buscavam suprir esses eixos por que eles são o sustentáculo para que a educação possa prosperar.

3. Você Lembra se na época as estratégias pensadas pelo então governador Eduardo Campos, já tinha o foco de um plano específico de educação?

Resposta: Sim, além de ter o foco no plano, tinha o foco nos resultados, Eduardo Campos falava taxativamente, expressamente que queria colocar PE como a melhor educação do País. Num primeiro momento ele chegou até a traçar uma meta, que dizia o seguinte: “temos que chegar a nota 4,0 e quando a gente chegar a nota 4,0 com certeza, nós estaremos entre as cinco melhores unidades do país”. Então, de fato, não é que a leitura dele fosse incorreta, nós chegamos com 3,9 no

primeiro lugar, mas é que os outros estados não avançaram, PE chegou com 3,9 e agora certamente deve passar a nota 4,0 no IDEB, nós já temos o IDEPE 4,5. Tanto ele já tinha uma nota em mente, com um resultado a ser alcançado, queria que PE prim eiró ficasse entre as cinco melhores unidades da federação, para depois buscar o primeiro lugar, e pode-se observar que durante os últimos 11 anos embora novos programas tenham surgido, nunca saímos desses quatro eixos que trabalhamos por que realmente existe um caminho trilhado e o que nós fazemos é adaptar as estratégias para prosperar nesse caminho. Então quando a gente cria um programa novo, como esse PE NO CAMPUS, ele está enquadrado nesse conjunto de estratégias. Os programas podem até ser novos, mas a estratégia vinha definida desde então. É possível buscar alguns materiais de 2007, 2008 até 2011 também no início do pacto pela educação em que nós temos muito bem trilhados e desenhados quais seriam os passos necessários pra gente conseguir fazer essa jornada.

4. Já fazia parte da intensão do Estado trabalhar paulatinamente para chegarmos de hoje, ou foi algo que aconteceu em gestão situação? Ou seja, houve intencionalidade em direcionar os acontecimentos em etapas?

Resposta: Nós tínhamos sim uma visão que conseguiríamos melhorar gradualmente esses resultados e obter um grande resultado para PE, naturalmente que as variáveis são muito complexas e não tinha como definir com exatidão de que em dois anos, nós vamos subir x por cento e depois próximo biênio nós vamos subir mais x por cento; não possível fazer isso com uma precisão matemática, inclusive, nós fomos surpresos em conseguir o primeiro lugar, até com um nível de desempenho que nós achávamos que para crescer demoraríamos um pouco mais para chegar, então foi uma grata surpresa, para nós chegar tão rápido no primeiro lugar. Existia sim uma intensão de crescer em escalas, inclusive esse crescimento em escala, pode ser bem verificado pelo crescimento de rede em tempo integral, nós tínhamos uma meta, originalmente traçada por E. C que é a

meta de conseguirmos trezentas escolas e garantindo pelo menos uma escola em tempo integral em cada um dos municípios pernambucanos, essa meta foi atingida e o plano naturalmente, por mais que ele tenha a visão de longo prazo, ele precisa ser revisado periodicamente e a revisão periódica, feita já no governo Paulo Câmara, aponta para a universalização do ensino em tempo integral, então nós temos a visão de atingir pelo menos em 70% da rede em 2022. É nossa visão de médio prazo para garantir um crescimento constante, então, nós não chegamos ao primeiro lugar com um ponto final, nós chegamos até nesse primeiro lugar, é parte dessa trajetória de crescimento que nós idealizamos para Pernambuco. Interpelo – Você chamaria de gestão situacional ou seria de fato... Acaba sendo mesclado, um pouco dos dois, nós temos um planejamento que envolve um crescimento contínuo com o passar do tempo, alinhando as outras estratégias a isso, mas na ponta é situacional, você traça uma rota, mas aquele ajuste ele é situacional e por isso as ferramentas do pacto são importantes, por que elas ajudam a fazer essa calibração, essa medição se o resultado está respondendo conforme foi planejado, ai entra o componente situacional quando você avalia e redefine algumas estratégias para garantir que o percurso vai ser cumprido.

5. Como você descreveria a época em que foi secretário de educação, em termos de gestão por resultados? Esta pergunta não foi feita ao atual secretário executivo de planejamento e articulação da educação.

6. E como você descreveria a época e que foi secretário de planejamento?

Pergunta adaptada para o entrevistado – Como você descreve esse tempo que você está como secretário executivo?

Resposta: A secretaria que ocupo hoje – Planejamento e coordenação, ela na verdade, ela é a secretaria executiva mais nova da secretaria, foi criada em 2014 pelo então secretário Ricardo Dantas, a quem cabe inclusive ressaltar o grande trabalho de gestão que ele fez por aqui, seguido por Fred Amâncio e foi uma

secretaria executiva criada, atendendo a uma das grandes teorias da administração que a maioria das organizações não param pra criar uma solução para um dos grandes problemas da gestão, que é o seguinte: há uma grande dificuldade daquele gestor que é responsável por um dos grandes processos organizacionais de ele criar inovações, de ele pensar em melhorias, então, se você imaginar que o gestor está lá no dia a dia, preocupado com a merenda escolar, com a manutenção da rede, preocupado com suprimento pra rede, com licitações. Se você imaginar que esse gestor vai tempo em sua agenda para pensar melhorias, para construir parcerias, pra pensar em nível estratégico, isso geralmente não funciona. Então é uma secretaria que cuida do planejamento mais formal, tanto na criação de mapas estratégicos, elaboração de planos de médio e longo prazo, como a parte de orçamento que também integra o planejamento, então nós cuidamos do planejamento formal e legal orçamentário, além disso nós trabalhamos aqui como um escritório de projetos da secretaria, então algumas iniciativas que envolvem mais de um setor, por exemplo o Programa de Educação Integrada que envolve gestão de rede, envolve o pedagógico, educação em tempo integral, são atividades que precisariam de outro ente dentro da secretaria que pudesse articular os esforços dessas diferentes unidades dentro da secretaria de educação para poder trabalhar o programa. Hoje é um trabalho que pessoalmente gosto muito e é um trabalho que acabou ganhando alguma importância na secretaria, à medida que foi capaz de entregar algumas inovações, como o AEG, o PROGEPE em EAD, Educação Integrada, PE no CAMPUS, algumas dessas atividades, algumas parcerias com instituições que nos ajudam muito como Instituto Sonho Grande, Natura, Itaú Social, tudo isso deriva da escolha inteligente que a secretaria teve de designar um setor para sair um pouco do dia a dia da educação, sair um pouco daquele grandioso trabalho que é feito na secretaria de educação, de aquisições, de merenda, de gestão de rede, de licitações e pensar um pouco em melhorias. Conheço poucas estruturas similares nas secretarias dos outros Estados, acredito ter sido uma decisão importante tomada pela secretaria em criar esse setor, para apoiar os demais setores, hoje eu costumo dizer que sou muito área meio, pois meu trabalho é ajudar a SEDE funcionar melhor, ajudar a SEGE a funcionar melhor,

ajudar a SEEP e demais secretarias a funcionar, ou seja, fazer parceria com todo mundo e ver se o todo, o conjunto da secretaria consegue dar novos passos.

7. Como você avalia esses dez anos desde o começo de tudo com a gestão por resultados?

Resposta: Eu avalio como uma trajetória de amadurecimento muito daquilo que 10 anos atrás o governo enxergava para a educação, parecia praticamente impossível de ser alcançado, não só do ponto de vista de resultados, há 10 anos talvez muita gente duvidasse que a gente conseguiria chegar ao primeiro lugar do país, mas eu não falo só de resultado, falo de amadurecimento institucional, na maioria dos estados, ainda hoje até esse momento, ainda há uma grande resistência por exemplo do corpo funcional, dos gestores, professores, demais funcionários em relação a educação na gestão por resultados. Nós conseguimos ao longo dos anos alcançar um patamar de amadurecimento que hoje as escolas, elas simulam seu próprio resultado, elas nos demandam novas ferramentas, então é uma grade construção coletiva, costumo dizer que (não faz parte da pergunta mas eu vou adicionar uma observação de uma pergunta que eu respondi uma vez num seminário, que uma pessoa perguntou em SC) – por que é que gestão por resultados não deu certo em lugar nenhuma e estava dando certo em PE e a minha resposta foi- professores e gestores são coautores da gestão por resultados em PE, eles não são tratados como executores do programa, nós não traçamos aqui em nível central, como é que vai funcionar e dizemos o “cumpra-se”...O pacto da educação e se nós olharmos as ferramentas que existem hoje e compararmos com as que existiam em 2011, elas são totalmente aprimoradas, e elas foram aprimoradas por iniciativa das escolas, toda vez que nós visitávamos uma escola e ouvíamos o feedback não concordamos com essa metodologia, acreditamos que isso deve ser medido de outra forma, então, tudo isso ajudou a aprimorar e por isso que hoje minha grande avaliação, sobre esses dez anos é: Grandes resultados alcançados e o melhor de tudo, amadurecimento institucional. Eu sempre digo que

um dos grandes diferenciais para Pernambuco conseguir esse amadurecimento institucional foi o Progepe, a primeira edição do progepe em 2012, mudou mais de 40% dos gestores das nossas escolas. Alguns gestores que eram muito bons, foram preservados naturalmente, por que eles eram bons e estavam preparados, embora estivessem a muito tempo na escola, eles tinham condições de rodar um novo ciclo, eles compreendiam a política educacional do Estado, mas foi necessário trocar alguns gestores e isso foi feito com meritocracia. Então o progepe, a seleção de gerentes regionais, recentemente com a criação das coordenações nas gerências regionais, a seleção de coordenadores para as gerências regionais, todo esse conjunto, além de a meritocracia que inspira os servidores, faz com que o professor que está dando aula reconheça a legitimidade do gestor que está a frente de sua escola e esse gestor reconheça a legitimidade de coordenadores e gerente regionais, isso cria um “todo” coeso e alinhado com as estratégias, além disso nós promovemos qualidade para rede, nós temos hoje, os melhores gestores escolares do País sem dúvida nenhuma, independente de resultados, se nós estivéssemos em décimo lugar no IDEB, eu ainda diria que nós temos os melhores gestores escolares do país, por que eles foram selecionados por mérito, apresentaram plano para sua gestão, foram capacitados, depois da seleção eles são capacitados, foi renovado esse certificado, então, não tenho nenhuma dúvida que isso é estratégico para esse amadurecimento institucional, principalmente na base de gestão e na política educacional.

8. Como surgiu o pacto pela vida? Complemento diferenciadamente: O pacto pela vida veio nessa mesma proposta? Você chegou a acompanhar o processo? Como você citou que passou pela área da SDS e não constava em meus registros, aproveito para saber, o pacto pela vida vem junto com o pacto pela educação?

Resposta: Minha participação no pacto pela vida não foi ainda como gestor, não estava a gente do processo, tinha acabado de entrar no Estado em 2010 como gestor governamental, uma função de carreira e eu trabalhei dando suporte, não participei do

início do pacto pela vida, ele iniciou todo o seu diagnóstico em 2007 e a partir de 2008, iniciou o trabalho mais firme, mais forte de monitoramento, os princípios são muito parecidos com os que encontramos no pacto pela educação, qualificar a gestão pública, adotar critérios de meritocracia, busca objetiva por um bom resultado, trabalho focado em unidades regionais, aqui são gerencias regionais, lá são áreas integradas de segurança, são vinte e seis áreas integradas de segurança, que envolvem a nível local, tanto batalhão de polícia militar como a polícia civil, como polícias especializadas, tem um contexto muito parecido, pelo menos no que se refere aos grandes conceitos do pacto pela educação, eu diria que a grande diferença do pacto pela vida é que ele atua sobre segurança pública que é algo que demanda atuação conjunta de mais entes e poderes do que a educação, quando você trabalha com a sua própria rede, de certa forma você tem um pouco mais de controle sobre as variáveis, por que o estudante está cadastrado na sua rede e vem a sua rede todos os dias, está nas dependências de um prédio público estadual, o professor faz parte da mesma rede, o gestor escolar, o gerente regional... Na segurança pública, o trabalho não começa e termina no Estado, então quando ocorre por exemplo um homicídio, ai você tem lá a presença num primeiro momento da polícia militar, o policial civil que inicia o inquérito, só que depois esse inquérito vai para o ministério público, então já sai da esfera do poder executivo de lá segue para o judiciário, e começa a envolver um conjunto de outro entes que faz com que o pacto pela vida seja um programa que necessita de uma articulação Inter setorial muito grande, enquanto que a educação, embora todos nós saibamos que o desempenho do estudante não depende só do que acontece em sala de aula, depende do saneamento que ele tem na sua residência, depende da formação e do acompanhamento dos pais, depende de um contexto econômico social todo, mas a atividade educação ela é feita dentro das nossas unidades, isso nos dá a capacidade de conseguir interagir mais diretamente com o nosso público que é o estudante, então de certa forma a educação é complexa por que o aprendizado é algo difícil de se parametrizar, mas do outro lado existe a complexidade da defesa social que é preciso ela trabalhar com vários entes que estão de fora do poder executivo.

9. E o pacto pela educação?

Resposta: Surgiu em Março de 2011, nós já tínhamos uma experiência de mais de três anos acumuladas no pacto pela vida, no trabalho com segurança pública no Estado e havia no governo do estado, a certeza de que precisaríamos expandir esse trabalho de gestão por resultados para outras secretarias e isso foi feito pra saúde e para a Educação, havia também a consciência de que embora a filosofia da gestão por resultados fosse a mesma, as ferramentas precisariam ser adaptadas, a final de contas não se pode trabalhar com exatamente a mesma metodologia na educação, o que se trabalha na defesa social ou na saúde. O ano de 2011 foi um ano de construção do modelo, foi um ano em que nós precisamos no primeiro momento, nos apropriar e conhecer a secretaria de educação, até por que a gestão por resultados é gerenciada ela secretaria de planejamento e gestão, ela é operada, os instrumentos de avaliação são operados pela secretaria de planejamento e gestão, e por técnicos que a princípio não conheciam do mundo da educação, eu próprio integrei esse trabalho, comecei na SDS, depois fui para a saúde, passei um ano e meio lá, eu vim no final de 2012 para a educação, na época e eu próprio não conhecia muito de como funcionava a educação, a rede estadual, então foi necessário mergulhar nesse mundo da educação, conhecer bastante, dialogar com técnicos, professores, especialistas da área. Costumo dizer que o que fez dar certo, foi de um lado estava recebendo na secretaria de educação, o espírito e a cabeça aberta dos profissionais que aqui se encontram, de professores, gestores, especialistas, técnicos, em aceitar, em receber esse novo modelo, não só em receber, mas ajudar a aprimorá-lo, mostrar para nós que estávamos do outro lado da SEPLAG quais ajustes seriam necessários para que esse modelo de gestão por resultados pudesse funcionar na educação, então esse espírito de inovação que a SEE demonstrou, foi essencial e do outro lado as pessoas que fazem a SEPLAG, a humilde de saber que precisava aprender, de saber que precisava conhecer esse novo mundo que era a educação e saber principalmente que só funcionaria se aproveitasse o conhecimento que estava na cabeça das pessoas

que faziam a educação. Nós trazíamos o instrumento, o instrumento precisava ser aprimorado e validado à luz do entendimento das pessoas que conhecem como se faz a educação em PE. Então, foi uma experiência muito rica, eu fiquei um pouco mais de um ano à frente do núcleo de gestão por resultados em educação, depois me tornei secretário executivo de gestão por resultados lá na SEPLAG, então eu acompanhava todos os pactos, não só educação, mas saúde e segurança, eu ficava olhando um pouco mais só de longe, mas sempre em contato com o núcleo até pelo entendimento do quanto era importante o pacto pela educação, continuar sendo desenvolvido e agora que estou aqui na educação, estou do outro lado, mas ao mesmo tempo, é como se fossemos uma equipe só, trabalhamos em conjunto com os profissionais que são originalmente da SEPLAG, mas estão tão integrados à educação, que parece mais que eles são equipe da educação, do que equipe da secretaria de planejamento e gestão.

Réplica da resposta – E em relação a resistência, você viu alguma resistência, mesmo as pessoas tendo esse espírito de invasão, mesmo essa questão de as pessoas trazerem de certa forma, um feedback, para quem estava trazendo o novo e a gente ia ajustando tudo aquilo que as pessoas iam trazendo, mas percebeu quando você chegou na educação, alguma resistência ainda, como era que estava o cenário?

Certamente, resistência sempre existe, porém não é uma resistência que precise ser confrontada, é uma resistência que precisa ser discutida e trabalhada, algumas pessoas (eu vi isso muito forte em outros Estados) já participei de várias discussões e seminários, em outros Estados e eu percebo que quando há a tentativa de implementar a gestão por resultados, ela não funciona, as pessoas costumam colocar a colocar na área, nas pessoas que estão recebendo, justificando que os professores eram resistentes, os gestores eram resistentes, eles não queriam saber. Eu acho que o diálogo sempre ajuda, quando você traz um modelo como esse, a primeira impressão que pode passar é que você está auditando o trabalho das pessoas, que está aqui para apontar defeitos ou pra dizer que as pessoas estão fazendo errado, mas na verdade, com um bom diálogo, com

uma construção, uma discussão coletiva, as pessoas percebem que na verdade se trata de um trabalho de análise conjunta, o conhecimento não pertence a área BC ou D ou os dados não são guardados pela equipe, os dados são amplamente divulgados e as pessoas percebem e são estimuladas a fazer uma avaliação do seu trabalho e que na verdade quem vai dizer como vai conseguir melhorar os indicadores aprimorar o trabalho educacional, são os próprios profissionais em educação, então o cuidado que nós sempre tivemos, foi sempre trabalhar com a estatística, trabalhar realmente como alguém que está servindo a educação, como alguém leva um material para a análise do gestor do professor, do gerente da regional e participa da discussão, mas jamais ensinar, como aqueles profissionais que foram formados pra isso que tem a expertise, que tem a formação, teórica, universitária, acadêmica, tem também a formação prática de vida de conhecer a escola e sua própria realidade não faria o menor sentido, um técnico que domina as estatísticas, mas que não está 100% inserido naquele contexto, tentar determinar como o processo correria dali em diante. Sempre foi de fato um trabalho prestado às escolas, prestado às gerências regionais, a secretaria, para que as pessoas ao se debruçar, ao reservar um pedaço de rotina para avaliar os resultados, que as pessoas tinham sim e tem a capacidade de buscar soluções e melhorias, isso tem funcionado muito bem dessa forma. Então a resistência gradativamente passou a reduzir, hoje o serviço público tem uma coisa engraçada, que em determinada unidade as pessoas se sentem meio isoladas quando tentam fazer algo novo, quando tentam se dedicar ao trabalho parece que as demais pessoas ficam olham como se aquela pessoa estivesse fazendo um esforço desnecessário, mas quando a coisa começa a dar certo, então a gente vira o jogo. As pessoas que não fazem muito bem o seu trabalho e isso existe em todo lugar em qualquer área, aquela pessoa que tem um menor desempenho, elas começam a se sentir um pouco mais excluídas do processo, então, elas dizem – “Eu também quero fazer, eu estou vendo todo mundo fazendo, eu quero mostrar que eu sou capaz de fazer também”. Então a gente sai de um círculo vicioso para um círculo virtuoso, hoje eu acredito que nós estamos nesse meio virtuoso, onde as pessoas querem fazer cada vez mais, as pessoas nos cobram apoio da secretaria, para que

as pessoas possam cada vez fazer mais, a coisa ganha uma vida quando você chega nesse nível, por isso que eu falei tanto em amadurecimento institucional, por que hoje mesmo que a gente não inicie algo aqui, as escolas não ficam esperando, as iniciativas da secretaria, mesmo que a gente não inicie um novo projeto, quando a gente visita a escola, a escola iniciou um novo projeto, teve uma ideia nova e buscou recurso e foi atrás e conseguiu resolver, arrumou uma solução criativa, então o que era resistência, agora virou um motor de inovação dentro da secretaria e isso é extraordinário.

Tréplica- Quando você fala sobre tudo ter sido construído em cima de um diálogo, você aponta isso para a foco da gestão democrática? Dessa construção coletiva, dessa visualização?

Resposta: Com certeza, gestão democrática é muito mais que ter um conselho atuante, vejo que a gestão é verdadeiramente democrática, quando envolve toda a comunidade escolar, por isso inclusive um dos indicadores que está dentro do pacto desde a primeira versão do pacto lá no começo, é a participação dos familiares, se os familiares estão indo às reuniões, se vão aos plantões pedagógicos, se estão participando dos eventos que as escolas promovem, por que isso dá verdadeira legitimidade. Um programa, uma iniciativa só legítima se ela é reconhecida pela população e por isso que o resultado é tão importante, por que ele legitima também, o resultado não é a opinião de uma pessoa, é algo que foi medido de maneira honesta, correta e que mostra para as pessoas que o trabalho está dando certo e ainda não está dando certo, mostra também que há a necessidade de algumas mudanças. Lembro-me (ainda complementado a pergunta anterior e fazendo um link com essa) sobre resistência, houve muita resistência no passado, ao colocar um painel com os resultados da escola, as pessoas acreditavam que isso iria constranger a escola, vou colocar meu resultado e a comunidade e perceber que meu IDEPE está menor que o da outra escola, mas hoje as pessoas colocam e eu não me recordo de visitar uma escola nos últimos anos sem o painel destacado com os resultados, isso é muito importante por que a

comunidade se apropria do que está acontecendo na escola e cada vez mais a gente tem uma participação ativa, na educação em tempo integral, tem algo muito legal que é esse estímulo do protagonismo, onde o estudante toma conta da escola, nós temos escolas em que o estudante tem as chaves da escola, tendo acesso a qualquer espaço, um gestor uma vez fez um depoimento muito bonito quando ele disse que ia entregar a chave da escola e de todos os espaços para os estudantes protagonistas, muitas pessoas disseram, mas os estudantes vão tomar conta da escola e ele respondeu: “ eu quero que os estudantes tomem conta da escola”. Então eu acredito que a verdadeira gestão democrática, passa por ter um conselho forte, por ter grêmio, mas passa principalmente pelo envolvimento de toda a comunidade, dos estudantes, pela transparência em mostrar seu resultado, de discutir possibilidades de melhoria, então realmente tem uma função essencial para a funcionar, mas para continuar funcionando, para ter sustentabilidade, por que em determinado momento, você muda secretário, gestor, gerente regional, mas se a comunidade já se apropriou daquilo, já virou um patrimônio, então a gente consegue garantir que haja sustentabilidade também.

10. Como surgiram os indicadores de processo? Baseados em que? E os indicadores de resultados?

Resposta: Em todos os programas de gestão por resultados do Estado, nós sempre separamos bem os indicadores de resultado e indicadores de processo, o indicador de resultado traz naturalmente aquilo que ode qualificar o resultado, lógico que é difícil medir a educação com um único índice, mas o IDEPE e o IDEB parecer ser o índice que melhor resume a situação da educação, ele pode não ser perfeito, mas ele consegue congrega desempenho da rede, se a rede está conseguindo reter o estudante, se está conseguindo o estudante ter rendimento e do outro lado desempenho de fato de fato, aprendizado, proficiência, então embora ele não seja um indicador completo ele foi a escolha mais acertada como um indicador de resultado. Mas os indicadores de processo, a gama é quase infinita, há quase um milhão de fatores que podem afetar o desempenho da rede

escolar, no entanto duas coisas nos fez escolher este conjunto que nós temos de indicadores de processo, primeiro que nós não podemos construir um modelo com cinquenta, cem indicadores. Eu considero um erro que se faz nos programas federais de saúde, se você observar um programa desses, tem dezenas ou centenas de indicadores, é até difícil você chegar a conclusão se está funcionando ou não, por que você tantos indicadores que o que acontece se você tem cinquenta indicadores dando certo e cinquenta dando errado fica um tanto quanto inconclusivo, então é preciso ter um conjunto objetivo de indicadores para que o modelo não fique muito complexo e pensar em fatores mais essenciais, mais básicos mesmo pra que aquele processo funcione, então se nós olharmos para os indicadores do pacto pela educação, nós temos aquilo que se espera de uma escola, que o estudante esteja presente, que o professor esteja presente, que o conteúdo programático que foi pensado para aquela unidade, para aquele ano escolar, está sendo cumprido, se aulas que foram programadas estão sendo dadas a contento, se os pais, a comunidade escolar está se envolvendo, então é um conjunto de fatores, que na iniciativa privada o pessoal gosta de usar o termo alavancas, é um conjunto de alavancas pro resultado, são aqueles aspectos que você sabe que se eles forem bem trabalhados, você pode não garantir um bom resultado por que novamente, entra contexto social, econômico do aluno, outras coisas que precisam ser trabalhadas e que eu acho que o pacto pela educação, vai evoluir naturalmente para isso, para se articular com outras instituições pra poder acompanhar essa vida que o estudante tem em sua residência, em sua comunidade. Mas quando nós pensamos de uma maneira mais pura em educação, esses indicadores são essas alavancas que podem influenciar o resultado.

11. Como você DESCREVE A EDUCAÇÃO HOJE EM 2018? Qual a sua percepção de hoje?

Resposta: Descrevo a educação em 2018, como uma educação madura mais uma vez eu falei sobre a maturidade, mas é por que é uma a educação que de fato encontrou o seu caminho, nós temos hoje um a rede muito mais qualificada em sua estrutura, claro

que ainda precisa de muito investimento, por que a rede é muito grande mais de mil escolas, então nem todas ainda estão naquele estágio de aprimoramento e infraestrutura que nós desejaríamos, então vai ser necessário fazer um conjunto de investimentos para os próximos anos, mas nós até para isso nós temos modelo. Temos modelo de escola em tempo integral, temos modelo para escola técnica, nós temos uma diretriz de como vamos trabalhar isso é bem importante, por que tendo a diretriz você consegue administrar melhor os recursos e conseguir fazer com que essa infraestrutura seja voltada para um propósito, a infraestrutura não pode ser simplesmente uma questão de engenharia, ela na verdade é formatação de um espaço que propicie uma escola atrativa, que facilite o aprendizado do estudante, então nós enxergamos isso, nós um modelo de educação em tempo integral em plena expansão, todos os anos nós temos um pouco mais de escolas, nós vamos chegar a universalização, isso é muito bom, nós temos um modelo pedagógico que funciona tão bem, que mesmo onde nós não chegamos com educação em tempo integral, nós temos escolas regulares de bom desempenho. O melhor indicador disso, além do resultado global ter chegado a 4,5 no IDEPE é o fato de que nós tínhamos quinhentas e setenta e cinco escolas abaixo de três em 2008 na primeira avaliação e hoje nós temos sete escolas. Naquela época inclusive, nós tínhamos muitas escolas abaixo de dois, esse patamar abaixo de dois foi extinto e nós vamos em breve extinguir o patamar de três, então, é crescimento, mas crescimento com equidade, com isso nós temos a menor diferença entre escola pública e escola privada, tudo isso aponta para um bom, se nós olhássemos para nossa rede apenas para o primeiro lugar no IDEB apenas para o 4,5 talvez alguém pudesse desqualificar e dizer, mas esse indicador não mede todos os aspectos da educação, mas nós temos o primeiro lugar do Brasil, nós somos o primeiro Estado que consegue passar do patamar de 4,0 numa avaliação como essa, temos a menor taxa de abandono, menor diferença entre rede pública e privada e nós temos esse amadurecimento essa coesão e o mais impressionante de tudo é que passamos por uma crise, estamos ainda no final de uma crise econômica, que por mais que o governo esforce para preservar a educação, mas o governo tem o seu limite e o limite dele é a arrecadação, ele não pode gastar mais do que arrecada, então com isso nós não fomos capazes de investir tudo aquilo que queríamos investir em educação nos últimos anos, por que onde não há receita não há

despesa, então mesmo diante dessa crise, para mostrar o nosso amadurecimento, nós tivemos em 2017 o maior crescimento em proficiência de toda a série histórica do IDEPE, de todos os dez anos de avaliação, o ano que nós tivemos um maior crescimento foi exatamente um ano em que nós tivemos que enfrentar crise, restrição de recurso, então eu vejo educação hoje, além de um bom resultado, uma perspectiva muito boa de que nos próximos anos com a recuperação econômica, o aumento da arrecadação do Estado com mais recursos para educação, nós vamos conseguir fechar tudo aquilo que já começamos, universalizar o ensino em tempo integral, qualificar a infraestrutura onde ainda nós não conseguimos, valorizar professores e conseguir ter aquela educação que nós temos toda a condição de chegar. Então com os bons resultados atuais, com a gestão aprimorada, com a equipe coesa, com pessoas qualificadas, desde o secretário passando pelas gerências regionais, passando pelas escolas, nossa perspectiva é muito boa para os próximos anos.

Tréplica da pergunta – Quando você falou de receitas e despesas, a gente algumas questões, que apontam para a eficiência, efetividade que conforme se trabalha no setor privado, inclusive se a gente buscar do passado daquilo que veio como política de implementação da mudança de política no país, pensado por Bresser Pereira, que chegou com FHC, que existiu o plano diretor e FHC colocou em prática, a gente trazendo o modelo do gerencialismo, a meritocracia e faz todo um caminho... Qual a sua visão dessa situação dentro da educação nesse processo todo da parte de eficiência?

Nós classificamos em etapas para chegar do patrimonialismo até agora nessa etapa de gestão de pública, mas há quem diga que nós partimos do patrimonialismo, burocracia e agora esse período mais gerencial, que nunca houve uma etapa pura, nós não podemos dizer que nós estamos 100% de fato num período mais gerencial por que ainda existe nos diversos governos, elementos do patrimonialismo e elementos da burocracia, mas diria que a educação conseguiu chegar a um nível em que o gerencialismo está em seu estado quase máximo, e tudo isso foi conquistado, por que instrumentos formais, foi algo levado muito a sério, tudo que foi implementado na educação, foi implementado a partir de leis inclusive, então, nós temos um aprimoramento institucional , acompanhado de

aprimoramento jurídico inclusive, então o progepe está instituído por decreto, o BDE junto com o SAEPE, criado a través de Lei, todos os programas que criamos, inclusive criamos uma lei complementar para o nosso programa de educação em tempo integral, esse aprimoramento jurídico em complemento com o aprimoramento institucional, nos permitiu ter mais segurança do que fazemos hoje, nós podemos dizer hoje que a meritocracia na escolha dos gerentes regionais, dos coordenadores das GRE's, dos gestores das escolas, do professor através de concurso público, com isso nós começamos apagar os últimos resquícios que ainda poderiam existir de patrimonialismo que poderia haver na rede, a gente consegue de fato superar e em relação à burocracia a gente traz aquilo de bom da burocracia que é sistemas e métodos, a distorção da burocracia não é boa, mas a burocracia enquanto conjunto de meios legais e de metodologias, é importante em qualquer lugar, gestão pública e privada, então, tudo que nós fazemos aqui, fazemos envolvendo várias equipes técnicas, nós temos hoje um corpo de profissionais muito qualificados na gestão, inclusive algo interessante de se perceber é o seguinte, hoje a SEE tem menos cargos comissionados, (e a sociedade espera que haja essa eficiência) do que se tinha há anos atrás, tanto o governador Eduardo Campos, quanto o governador Paulo Câmara conseguiram promover reformas administrativas e a SEE tem menos cargos comissionados em sua SEDE, por outro lado o que fizemos crescer as gerências regionais e as escolas, criamos cargos que antes não existiam como os coordenadores e no caso nas escolas os assistentes de gestão nas escolas em tempo integral, então aquele pensamento em que a sede da secretaria de educação tem que ser um local que sirva de apoio para que as escolas funcionem bem, a gente não pode ter uma sede da secretaria que seja inchada de funcionários, enquanto falta nas escolas, nas gerências regionais, então a modernização administrativa não obriga necessariamente uma redução, ela nos obriga a pensar numa redistribuição, então talvez eu precise de menos pessoas aqui e precise qualificar o trabalho na ponta, isso faz parte também do nosso ganho de desempenho, fazendo um paralelo com a união, infelizmente o governo federal não conseguiu fazer, ele nunca teve tantos cargos comissionados como tem hoje, existem secretarias na união, que proporção de um servidor comissionado, para cada três servidores, então a união consegue ter mais chefes do que pessoas que estão trabalhando de fato no serviço, na operação. É necessário promover um pouco desse

achatamento e não ter uma estrutura tão vertical, acredito que a secretaria acabou sendo feliz nisso também na reforma administrativa, fizemos várias reestruturações na secretaria, na SEDE, nas gerencias regionais e nas escolas. Hoje podemos dizer, inclusive o BID fez um estudo sobre a proporção de professores em relação a quantidade de estudantes, por que a medida que a quantidade de estudantes diminua, em função das nossas mudanças em nossa pirâmide etária, essas mudanças demográficas precisam ser acompanhadas de um ajuste das estruturas também. Há estados que diminuíram o número de estudantes atendidos e aumentaram o número de professores de profissionais na área meio, e é algo que não tem sustentabilidade, é preciso que você tenha a quantidade de profissionais que não faltem às escolas, não faltem às regionais mas esse número precisa ser bem calibrado até para a valorização dos profissionais da educação, aqui em PE inclusive nos últimos 4 anos, os profissionais da educação tiveram um reajuste acumulado de 36,8% mas quando nós olhamos para folha, nós mantivemos a folha em equilíbrio, por foram feitos todos os trabalhos necessários para que a estrutura crescesse onde deveria crescer, fizemos a nomeação de mais de 3 mil professores, mas ela também reduziu em servidores temporários, em servidores terceirizados, em cargos comissionados por que assim nós temos uma estrutura que funcione e que é eficiente.

Trélicas: Quando você fala da burocracia distorcida, você fala na linha Weberiana do processo, onde a burocracia bem estabelecida os processos são formalizados, é nessa linha que você enxerga que nós temos conseguido avançar dentro da educação de PE, nessa questão de uma burocracia bem organizada, estruturada com organograma bem definido e com os processos definidos e direcionados?

É isso, mas com uma evolução, por que a burocracia mesmo quando bem realizada, mesmo quando ela não sofre por excesso por distorções, ela mecaniza a organização. A função de uma secretaria não é só operar bem, não é só fazer um orçamento ser aplicado de maneira correta, de contrário a gente faz a coisa se tornar muito mecânica, nós vivemos desde a constituição de 1988, a perspectiva de se trabalhar um orçamento que seja mais programático, e por ser programático ele precisa dialogar com a sociedade, ele

precisa atender a problemas específicos e gerar soluções, então, quando você faz tudo certinho e formaliza todos os processos, tem uma cadeia bem definida, com controle, com verificações, então você atinge aquilo que é esperado pela burocracia, esperado que os processos que as organizações funcionem e que os processos aconteçam, que não haja desvios, que não haja desperdícios e tudo isso é muito importante, só que além disso tudo entra outro componente: tem que ter resultados, tem que atender aos anseios das pessoas, tem que fazer as pessoas se sentirem motivadas, então existe a necessidade de se trabalhar com esses aspectos burocráticos, racionais/burocráticos mas ao menos tempo trazendo o componente de melhoria, de inovação, de criar o novo, não é só fazer o correto que já existe, é criar o novo por que as necessidades são sempre crescentes.

Tréplica da questão anterior a essa: Quando você falou do estudo do BID, eu lembrei dos acordos internacionais que fala das metas traçadas pelos países e que alguns pontos são verificados, dentro dessa perspectiva você enxerga que PE, quando começou lá em 2007 trazendo todo esse processo de inovação, dentro da educação, foi visando também sua própria meta, foi vislumbrando os acordos internacionais?

É sempre necessário estar atento a esses acordos e não só estar atento, mas conhecer as experiências inclusive, atualmente a forma como nós estamos trabalhando o nosso currículo, não a construção do conteúdo em si, a construção é muito pernambucana, mas a forma que estamos apresentado, temos um novo portal do nosso conteúdo curricular que ele é muito baseado em algo parecido com o que a Austrália fez, na forma de exibir de trabalhar e trabalhar com os professores, é necessário estar atento a isso, mas também é necessário tomar cuidado com as comparações, por exemplo o Pisa, nenhuma crítica ao Pisa, ele é uma avaliação fantástica, o problema é que as vezes as pessoas interpretam incorretamente o PISA, por exemplo, foi muito questionado quando PE não apresentou um resultado muito bom no PISA recentemente, então, como um Estado que tem um grande resultado no ensino médio não tem um bom rendimento no PISA? As pessoas que fazem essa crítica, não atentaram a metodologia de que o Pisa não é aplicado para avaliar uma etapa de ensino, ele é aplicado em todos os estudantes que

tem quinze anos, então, qual é o problema de PE, o problema de PE é distorção idade série, embora seja o Estado que mais reduziu a distorção no ensino médio, de todos nós somos o que mais reduziu, mas ainda é alta e por ser alta, isso é um processo histórico social econômico, que precisa ser trabalhado, por ser alta quando nós comparamos os Estados de São Paulo e PE, os dois estão empatados no IDEB, mas SP tem um desempenho no Pisa melhor que PE, por que? Por que como SP tem até em função desses aspectos social e econômicos, tem uma distorção idade ano, muito menor que PE a maioria dos estudantes de quinze anos estão no ensino médio em SP, em PE a maioria dos estudantes de quinze anos estão no ensino fundamental ainda, embora nós estejamos começando a rever esse quadro, então quando se analisa o PISA é preciso saber se os estudantes de quinze anos estão conseguindo chegar na série correta para ter um bom desempenho, então o desempenho ruim no PISA não desqualifica o ensino médio, mostra que PE tem problemas sociais e econômicos que estão retardando o desenvolvimento do estudante, fazendo com que ele demore a chegar no ensino médio, o que nós mostramos através do IDEB e do IDEPE é que o nosso estudante que chega no ensino médio, consegue ter um bom aproveitamento, ele tem um ensino de qualidade e bom aproveitamento, no ensino médio. Então essa comparação a nível internacional é importante, ela tem que ser feita, mas ela tem que se tomar cuidado, outra coisa que não se toma cuidado, se faz uma comparação, é comum se dizer que o Brasil gasta muito em educação, por que o Brasil tem uma média de despesa por aluno e de aplicação percentual do PIB maior do que outros países da OCDE, ocorre que na maioria dos países da OCDE, esse recurso é quase integralmente investido em educação básica e no Brasil, o Brasil é um dos poucos países no mundo em que se investe mais no ensino superior, então quando nós fazemos essas comparações com organismos internacionais, com países da OCDE, é importante perceber que o financiamento da educação básica de PE, é menor do que deveria ser (é subfinanciado) e na hora de fazer a avaliação também é necessário esses cuidados de metodologia, mas nós estamos sempre abertos, inclusive o perfil de nosso secretário Fred Amâncio, sempre conhecer as experiências para podermos adaptá-las inicialmente e trazer para a realidade de PE.