



GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS:
ANÁLISE DA PACTUAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS DA SECRETARIA
DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Virginia Vaiano de Andrade

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Rio de Janeiro

Abril de 2013

GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS:
ANÁLISE DA PACTUAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS DA SECRETARIA
DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Virginia Vaiano de Andrade

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

Prof. Heitor Mansur Caulliraux, D.Sc.

Prof. Adriano Proença, D.Sc.

Prof. André Ribeiro de Oliveira, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

ABRIL DE 2013

Andrade, Virginia Vaiano de

Gestão Pública Por Resultados No Governo De Minas Gerais: Análise Da Pactuação Do Acordo De Resultados Da Secretaria De Estado De Educação / Virginia Vaiano de Andrade. – Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2013.

XIV, 102 p.: il.; 29,7 cm.

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2013.

Referências Bibliográficas: p. 80 – 89.

1. Nova Gestão Pública. 2. Gestão Pública por Resultados. 3. Governo de Minas Gerais. I. Caulliraux, Heitor Mansur. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Dedicatória

"Aprender é a única coisa de que a mente nunca se cansa,
nunca tem medo e nunca se arrepende."

Leonardo da Vinci

Agradecimentos

Gostaria de agradecer à minha família a base de tudo, em especial aos meus pais, Carlos e Regina, que sempre me deram força para seguir meus sonhos.

À minha prima/afilhada/filha de coração, Talita, que me inspira a para ser uma pessoa melhor a cada dia.

Um agradecimento especial ao professor Heitor Caulliraux que além de disponibilizar seu tempo para realização das orientações, me concedeu a oportunidade de fazer parte do Grupo de Produção Integrada, ambiente onde pude crescer profissionalmente e adquirindo conhecimento.

À amiga, companheira, coaching Raquel Flecha que me ajudou do início ao fim desse trabalho, sem ela o “caso” não existiria.

Ao Rafael Paim pessoa muito especial e essencial não só na construção dessa pesquisa, mas na minha vida.

À minha eterna equipe de trabalho do Grupo de Produção Integrada: Guido, Maria Clara e Lethícia. Pessoas que se transformaram em amigos muito queridos que espero levar para toda vida.

Aos amigos Ana Beatriz e João Vitor que desde a graduação na UERJ estiveram presentes na minha trajetória e me incentivaram a mudar para a direção certa.

Aos colegas do Grupo de Produção Integrada que colaboraram de alguma forma na construção da pesquisa: Léo Jesus, Guilherme, Thaís, Eduardo, Léo Navarro, Bruna. Aos professores, fonte importante de conhecimento: Adriano, André, Vinícius e Renato Cameira. Agradecimento especial à Sandra e Isabela que sempre me salvam.

À banca por ter aceitado o convite e por ter colaborado na melhoria do documento a partir dos comentários concedidos.

Aos profissionais do Governo de Minas Gerais que contribuíram para a pesquisa cedendo seu tempo para a realização das entrevistas.

Aos professores do PEP e à Fátima que colaborou muito para na trajetória de mestrado.

À todos que contribuíram para a construção desse trabalho.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

GESTÃO PÚBLICA POR RESULTADOS NO GOVERNO DE MINAS GERAIS:
ANÁLISE DA PACTUAÇÃO DO ACORDO DE RESULTADOS DA SECRETARIA DE
ESTADO DE EDUCAÇÃO

Virginia Vaiano de Andrade

Abril/2013

Orientador: Heitor Mansur Caulliraux

Programa: Engenharia de Produção

Diante do movimento de reforma e modernização da gestão no setor público, orientada para o alcance de resultados, ferramentas de gestão se fizeram essenciais para apoiar essa nova forma de administrar. O Governo de Minas Gerais se destacou no cenário brasileiro, a partir de 2003, por implantar a gestão por resultados e um duplo planejamento estratégico para sair de uma grave crise. Diante da definição de metas estratégicas, avaliação de indicadores de desempenho e concessão de recompensas, o Estado mineiro têm apresentado melhorias que refletem na sociedade. A exemplo disso, a educação evoluiu ao longo da última década, se destacando no Brasil a partir de índices como o IDEB que, em 2009, levou Minas Gerais ser o melhor Estado do país nos anos iniciais do ensino fundamental e conquistar a terceira posição nos anos finais do fundamental e no ensino médio, considerando todas as redes de ensino. Esse estudo pretende analisar o método de pactuação e desdobramento dos Acordos de Resultados entre o Governo de MG, Secretaria de Estado de Planejamento e a Secretaria de Estado de Educação com base na literatura existente sobre o assunto. A pesquisa bibliográfica percorre a origem da Gestão Pública por Resultados e as teorias influentes envolvendo desempenho e incentivos.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

PUBLIC MANAGEMENT ORIENTED BY OUTCOMES IN MINAS GERAIS
GOVERNMENT: THE PERFORMANCE AGREEMENT METHOD'S ANALYSIS
EMPLOYED BY THE STATE DEPARTMENT OF EDUCATION

Virginia Vaiano de Andrade

April/2013

Advisors: Heitor Mansur Caulliriaux

Department: Production Engineering

Management tools were essential to support the New Public Management implementation oriented by outcomes. From 2003, Minas Gerais (MG) Government implemented a performance based management and a double strategic planning in order to get out of a crisis. These mentioned practices improved social aspects due to the definition of strategic goals, the evaluation of performance indicators and the granting of rewards. As an example, the improvements that occurred in Education sector in 2009 led Minas Gerais being considered the best elementary school provider on early years in Brazil, since reached highlighted indexes, as IDEB. Furthermore, Minas Gerais achieved the third position on elementary school's last years and high school comparing the whole educational system. This study aims to analyze the agreement and the deployment methods related to Performance Agreements established between the MG Government, the State Department of Planning and the State Department of Education, based on the existing literature. The literature review covers the New Public Management origin and the performance and reward theory that were considered relevant.

SUMÁRIO

1	Introdução	1
1.1	Objeto e Objetivos da Pesquisa	2
1.2	Delimitação do Objeto de Pesquisa	3
1.3	Relevância e Justificativa da Pesquisa	3
1.4	Estrutura do Documento	4
2	Método de Pesquisa.....	6
2.1	Construção da Pesquisa.....	6
2.2	Classificação da Pesquisa.....	8
2.3	Coleta de Dados.....	10
2.4	Análise dos Dados.....	12
3	Contextualização do Objeto de Pesquisa	15
3.1	Nova Gestão Pública	15
3.2	Gestão por Resultados	17
3.2.1	Indicadores e Metas por Resultados.....	19
3.2.2	Avaliação e Monitoramento de Desempenho	21
3.2.3	Sistemas de Incentivo.....	22
4	Gestão Pública Modernizada: Governo de Minas Gerais	24
4.1	1ª Geração do Choque de Gestão: Déficit Zero.....	24
4.1.1	Instrumentos de Planejamento e Orçamento	26
4.1.2	O Duplo Planejamento do Governo de Minas Gerais	28
4.1.3	Acordo de Resultados	33
4.1.4	Sistema de Remuneração Variável.....	35
4.1.5	Avaliação de Desempenho Individual	36
4.2	2ª Geração do Choque de Gestão: Estado Para Resultados	38
4.3	3ª Geração do Choque de Gestão: Gestão Para Cidadania	43
4.4	Educação no Estado de Minas Gerais	50
4.4.1	Evolução dos Resultados da Educação.....	51
4.4.1.1	Sistema de Avaliação da Educação Básica.....	52
4.4.1.2	Programa de Avaliação da Educação Básica	54
4.4.1.3	Programa de Avaliação da Alfabetização	56
4.4.1.4	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica.....	59
4.4.1.5	Taxa de Distorção Idade-série	60

4.4.2	Plano de Intervenção Pedagógica	61
4.4.3	Acordo de Resultados na Secretaria Estadual de Educação	63
4.5	Análise da Pactuação do AR entre o Governo de Minas Gerais e a Secretária de Estado de Educação	68
4.6	Percepções da Pactuação de Resultados	74
5	Considerações Finais	77
5.1	Conclusões	77
5.2	Contribuições e Sugestões de Pesquisas Futuras	78
6	Referências Bibliográficas.....	80
APÊNDICE 1	90
7	Detalhamento da pesquisa bibliográfica.....	90
7.1	Dos resultados à partir das palavras-chave	90
7.2	Da seleção bibliográfica.....	91
APÊNDICE 2	97
8	Protocolo de Pesquisa	97
8.1	Questões de Pesquisa	97
8.2	Proposições de Pesquisa	97
APÊNDICE 3	99
9	Detalhamento da 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE	99
9.1	Resultados da 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE de 2011	99
9.2	1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE de 2012	100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do documento de pesquisa.....	4
Figura 2: Procedimentos da pesquisa.....	6
Figura 3: Procedimentos de construção do texto.....	7
Figura 4: Etapas da análise de conteúdo.....	14
Figura 5: Desdobramento do Planejamento Estratégico.....	25
Figura 6: Ciclo do Planejamento e Orçamento.....	28
Figura 7: Ações de curto e médio/longo prazo de 2003.....	30
Figura 8: Ações de curto e médio/longo prazo de 2004.....	31
Figura 9: Relação entre os instrumentos de planejamento, avaliações e principais atores.....	32
Figura 10: Operacionalização do PMDI.....	39
Figura 11: Nova lógica do Acordo de Resultados.....	40
Figura 12: Lógica da pactuação de resultados na 2ª Geração.....	42
Figura 13: Minas Gerais 2030 - Visão integrada dos desafios e transformações.....	43
Figura 14: Estrutura e conteúdo das Redes de Desenvolvimento Integrado.....	45
Figura 15: Estrutura de integração entre planejamento e orçamento.....	46
Figura 16: Comparação da composição do Acordo de Resultados de 1ª Etapa.....	47
Figura 17: Composição do Acordo de Resultados de 2ª Etapa.....	49
Figura 18: Checklist para visita às escolas.....	62
Figura 19: Estrutura operacional do PIP Municipal.....	63
Figura 20: Indicadores da educação.....	64
Figura 21: Ações prioritárias da educação.....	64

Figura 22: Exemplo de indicadores de resultados finalísticos da educação.	65
Figura 23: Extrato do organograma do Governo de Minas Gerais.	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Classificação da pesquisa quanto ao objetivo do estudo.	8
Tabela 2: Métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação.	9
Tabela 3: Classificação do estudo quanto à abordagem.	9
Tabela 4: Instrumentos de planejamento do Choque de Gestão.	29
Tabela 5: Exemplo de Resultados Finalísticos esperados.....	42
Tabela 6: Particularidades dos indicadores de educação avaliados.	52
Tabela 7: Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental da rede pública no nível recomendável de desempenho 2001/2009.	53
Tabela 8: Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental da rede pública no nível recomendável de desempenho 2001/2009.	53
Tabela 9: Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Médio da rede pública no nível recomendável de desempenho 2001/2009.	54
Tabela 10: Taxa de distorção idade-série da rede estadual de ensinos fundamental e médio 2001-2010.	61
Tabela 11: Papéis das equipes que compõem a cadeia do PIP municipal.	62
Tabela 12: Distribuição de pesos do Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2008 da SEE.	66
Tabela 13: Distribuição de pesos do Acordo de Resultados de 2ª Etapa de 2008 da SRE e Escolas Estaduais.	66
Tabela 14: Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2011 da SEE.....	66
Tabela 15: Extrato das metas da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica.....	67
Tabela 16: Distribuição de pesos do Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2012 da SEE.	67
Tabela 17: Entrevistados da SEPLAG.....	69

Tabela 18: Entrevistados da SEE.....	69
Tabela 19: Quadro analítico das categorias de análise das entrevistas.....	71
Tabela 20: Palavras-chave da busca bibliográfica. Fonte: autora.....	90
Tabela 21: Resultados da seleção da busca na Scielo. Fonte: autora.....	91
Tabela 22: Resultados da seleção da busca na Amazon. Fonte: autora.....	93
Tabela 23: Resultados da seleção da busca na CAPES. Fonte: autora.....	95

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do número de alunos avaliados pelo Proeb na Rede Estadual e Municipal de MG.	55
Gráfico 2: Percentual de Alunos por Padrão de Desempenho no 5º ano do ensino fundamental de 2006 - 2010).	56
Gráfico 3: Evolução do número de alunos avaliados pelo Proalfa na Rede Estadual e Municipal de Minas Gerais.	57
Gráfico 4: Evolução das Proficiências Médias de 2006 a 2010 no 3º ano no Ensino Fundamental das redes estadual e municipais.	58
Gráfico 5: Resultados do Proalfa de 2006 a 2010 no Estado de Minas Gerais.	58
Gráfico 6: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) – 2005 e 2009.	59
Gráfico 7: Três melhores Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2009....	60
Gráfico 8: Três melhores Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2011....	60

1 Introdução

A partir da criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado elaborado pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado em 1995, a modernização da Gestão Pública no Brasil foi fortalecida. Dentre as diretrizes do plano destaca-se a flexibilização, planejamento e gestão para resultados. Em 2000, a busca da eficiência e eficácia das ações governamentais, reorientando o gestor público para o desempenho das políticas públicas marcou a reforma gerencial no Brasil (RIBEIRO, 2003).

Ferramentas de gestão, que antes só eram utilizadas no setor privado, foram adotadas na administração pública gerencial em prol do cumprimento dos princípios da eficiência e eficácia. A exemplo disso, a definição de metas de desempenho e a previsão de recompensas vinculadas ao alcance das metas (RODRIGUES, 2009).

No Brasil, diversos estados adotaram os princípios básicos da Gestão Pública por Resultados (GpR), como Minas Gerais, São Paulo e Espírito Santo. Minas Gerais se destacou no cenário brasileiro, utilizando a GpR como base de seu “Choque de Gestão”. Em 2003, o Estado de MG apresentava um quadro de déficit fiscal, com uma dívida de cerca de 2,4 bilhões de dólares, repasses federais e créditos de organizações internacionais suspensos, além de salários atrasados. No mesmo ano, o “Choque de Gestão” – programa de reforma administrativa - foi iniciado a partir da definição da visão, missão e metas do Estado. Tal programa se tornou referência em administração pública no Brasil.

Por meio de legislação específica, o Governo de MG, implantou um sistema denominado Acordo de Resultados (AR), a partir de metas de desempenho pactuadas entre os dirigentes de órgãos e entidades do poder executivo que, caso sejam alcançados, podem reverter em recompensas em dinheiro aos servidores (VILHENA et al., 2006).

O estudo se desenvolveu a partir desta premissa com o objetivo de analisar o modelo atual de Acordo de Resultados, principalmente no que tange a pactuação de resultados de 1ª e 2ª etapa. A pesquisa possui um caráter qualitativo, através da análise documental e de entrevistas semi-estruturadas com profissionais do Governo de MG, em específico com duas Secretarias de Estado - a de Educação (SEE) e a de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

1.1 Objeto e Objetivos da Pesquisa

A partir do tema de pesquisa definido: “Nova Gestão Pública”, o objeto foi delimitado “Gestão Pública por Resultados no Estado de Minas Gerais”. Então, foi com o objetivo de responder a questão sobre “Como é realizada, no Governo de Minas Gerais, a pactuação de resultados de 1ª e 2ª etapa” que a presente pesquisa foi formulada.

O objetivo geral para o desenvolvimento desta pesquisa surgiu a partir de oportunidades de estudo observadas na literatura acerca do tema e das interações com organizações públicas, por conta de atividades profissionais.

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral entender e analisar o método de desdobramento das metas e indicadores do Governo de Minas Gerais a partir de duas perspectivas: SEE e SEPLAG.

Os objetivos específicos que pretende-se cumprir são:

- Explorar a bibliografia acerca do tema Nova Gestão Pública, em específico a Gestão Pública por Resultados, a fim de melhor conceituar o trabalho;
- Realizar estudo de caso acerca do Governo de Minas Gerais para analisar e entender o método de desdobramento das metas e indicadores percorrendo os níveis hierárquicos;
- Analisar, por meio de documentos, a evolução da modernização da Gestão Pública e da pactuação do Acordo de Resultados no Governo de Minas Gerais;
- Analisar, por meio de entrevistas semi-estruturadas, a perspectiva da SEE e da SEPLAG acerca da pactuação do Acordo de Resultados no Governo de MG;
- Organizar as contribuições para o avanço da literatura acerca da Gestão Pública por Resultados no Brasil, em específico no Governo de Minas Gerais.

Vale ressaltar que o projeto também visa contribuir como um referencial bibliográfico para futuros trabalhos acadêmicos desta área, assim como, com uma síntese da evolução da modernização da Gestão Pública no Estado de MG.

1.2 Delimitação do Objeto de Pesquisa

Uma das grandes dificuldades do pesquisador está presente nas dimensões a serem analisadas a partir do objeto definido. São muitos os fatores que limitam a abrangência da pesquisa e, por vezes, podem até mesmo comprometer os resultados da mesma. Por isso, a seguir, serão explicitadas as limitações desta pesquisa.

A primeira diz respeito ao processo evolutivo da administração pública em Minas Gerais, já que o foco da análise se deu a partir do “Choque de Gestão”, sem considerar o aprofundamento das questões históricas precedentes. Essa decisão se deve à insuficiência de tempo destinado à pesquisa.

Outra limitação, essa de caráter temporal, diz respeito ao estudo de caso que se restringiu a analisar e entrevistar profissionais de duas Secretarias de Estado: a de Educação e a de Planejamento, em função do tempo despendido para aplicação do caso. Mais casos nas esferas municipal e estadual não foram escolhidos em função do tempo do modelo de análise.

A terceira limitação relativa a realização das entrevistas, já que por se tratar de um órgão público, a dificuldade de acesso e disponibilidade de tempo dos entrevistados se tornou um fator limitante.

1.3 Relevância e Justificativa da Pesquisa

Destacam-se três justificativas para a escolha do objeto de análise “Gestão Pública por Resultados no Estado de Minas Gerais”. A primeira relaciona-se ao crescimento e consolidação do modelo de gestão adotado pelo Estado, demonstrados através de resultados positivos no cenário econômico e social. Minas Gerais se tornou referência no âmbito nacional, gerando um significativo crescimento da produção acadêmica sobre o tema desde 2003. Apesar disso, mais a frente neste documento, estarão expostas às buscas realizadas na literatura, sendo possível identificar que ainda existem lacunas diante dos trabalhos que abordam este tema.

A segunda se deve ao interesse da autora em aprofundar seu conhecimento à respeito da Nova Gestão Pública no Brasil, em específico da Gestão Pública por Resultados. Interesse

diretamente relacionado ao trabalho de pesquisadora no Grupo de Produção Integrada¹ durante os últimos 2 anos e seis meses.

A terceira justificativa quanto à relevância refere-se às práticas da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão envolvendo a pactuação dos resultados, principalmente no que tange a proposição e negociação das metas e indicadores com as Secretarias e respectivas Equipes de Trabalho.

1.4 Estrutura do Documento

Neste tópico pretende-se apresentar a forma como está estruturada a pesquisa de dissertação de mestrado. A Figura 1 ilustra de forma esquemática a divisão por capítulos:

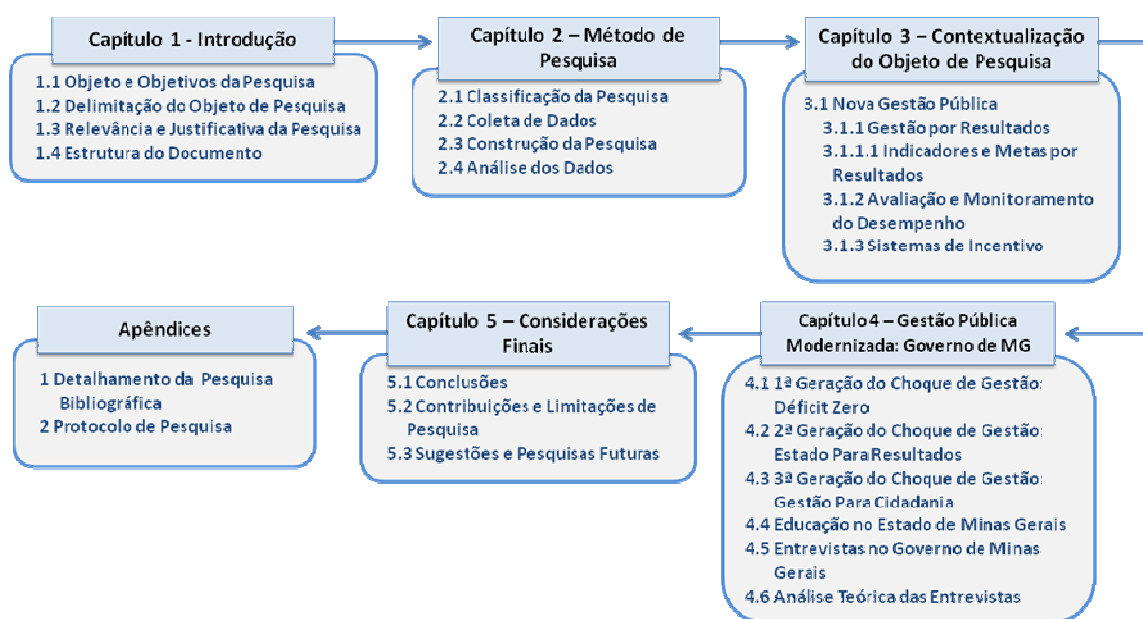


Figura 1: Estrutura do documento de pesquisa.

Fonte: A autora

No primeiro capítulo, introdutório, apresentou-se uma abordagem inicial do tema de pesquisa delimitando o objeto de estudo, além de caracterizar a relevância do tema e justificar sua importância. Além de definir os objetivos da pesquisa e suas limitações.

¹ Disponível em <www.gpi.ufrj.br> acessado em 03/09/12.

No segundo capítulo, será apresentado o método de pesquisa e a metodologia aplicada, detalhando a construção da pesquisa, a busca teórica e o formato do estudo de caso a ser realizado. Além destes pontos, explicitará algumas definições básicas para a condução do estudo ao que se refere às teorias a serem utilizadas como base.

O terceiro capítulo apresenta a abordagem teórica do tema proposto, contextualizando o objeto de pesquisa, a partir da literatura definida como referencia. Este capítulo busca demonstrar as principais mudanças ocorridas na Gestão Pública, principalmente no que tange a gestão por resultados.

O quarto capítulo corresponde ao caso que será estudado: Governo de Minas Gerais. Inicia-se pela análise documental, apresentando a evolução do modelo de gestão mineiro – primeira, segunda e terceira geração do Choque de Gestão – e os resultados alcançados pela Secretaria de Estado de Educação nos últimos anos. Além disso, serão apresentados os resultados a partir das entrevistas realizadas com profissionais do Governo.

A conclusão, representada pelo quinto capítulo - Considerações Finais, trata-se de uma apresentação dos resultados finais da pesquisa, explicitando as contribuições, avanços alcançados e limitações do estudo. Além disso, sugestões e propostas de pesquisas futuras.

Existe ainda os apêndices compostos pelo detalhamento da pesquisa bibliográfica e pelo protocolo de pesquisa adotado nas entrevistas semi-estruturadas.

2 Método de Pesquisa

No presente capítulo, serão descritos o método de pesquisa utilizado no desenvolvimento da dissertação assim como a caracterização da pesquisa e a descrição das etapas realizadas para sua construção.

2.1 Construção da Pesquisa

Para Gil (2008), a pesquisa bibliográfica pode ser entendida como um processo envolvendo um conjunto de etapas. Neste tópico, pretende-se apresentar a proposta de construção e condução da pesquisa, ilustrado na Figura 2, até a construção do quadro teórico-conceitual.

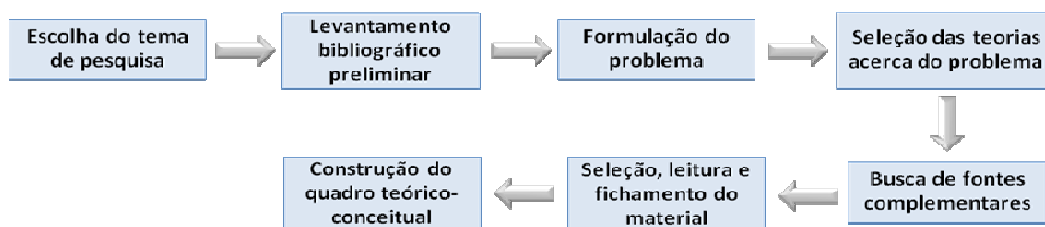


Figura 2: Procedimentos da pesquisa.

Fonte: A autora

A primeira etapa realizada foi a escolha do tema, como apresentado na introdução do trabalho. A partir de estudos preliminares, definiu-se um objeto de pesquisa a ser estudado e, posteriormente, a questão de pesquisa do presente estudo (terceira etapa).

Na segunda etapa, como parte importante da construção da pesquisa, foi feito um levantamento bibliográfico preliminar, utilizando palavras-chave estruturadas, alinhadas com o tema de pesquisa definido. A busca teve como objetivo aprofundar o conhecimento, utilizando fontes acadêmicas e não acadêmicas, para que fossem encontrados artigos, periódicos e *journals* capazes de apoiar o estudo. Além disso, possibilitando a identificação de lacunas acerca do tema, o que facilitou a definição de maneira mais adequada a questão de pesquisa inicial. A descrição da realização desta etapa encontra-se detalhada no tópico “Detalhamento da pesquisa bibliográfica”.

A terceira etapa realizada teve como objetivo definir a questão de pesquisa, para que, na sequência, fosse feita a seleção das teorias que a suportariam.

Na quarta etapa, buscas complementares foram realizadas para auxiliar na construção do quadro teórico-conceitual (sétima etapa). Em seguida, na sexta etapa, foi realizada: a seleção, leitura e fichamento deste material.

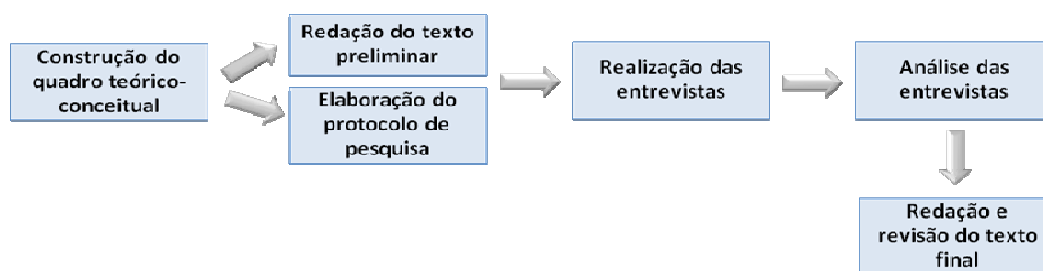


Figura 3: Procedimentos de construção do texto.

Fonte: A autora

Após construção do quadro teórico-conceitual, prosseguiu-se para a construção do texto final da dissertação, iniciada pela etapa de redação do texto preliminar e, em paralelo, a elaboração do instrumento de pesquisa que pretende-se utilizar na aplicação do estudo de caso.

Na etapa de realização das entrevistas, foi definida a Secretaria de Estado de Minas Gerais em que seria realizado o estudo, e posteriormente, com a indicação dos interlocutores-chave dessa Secretaria foram realizados os primeiros contatos, para que os mesmos compreendessem os objetivos e permitissem a realização das entrevistas semi-estruturadas.

Em seguida, na etapa de análise das entrevistas, foram apurados os resultados das entrevistas e, por fim, a redação e revisão do texto final, contemplando a redação das considerações finais, quando verifica-se se a questão de pesquisa foi respondida e os objetivos propostos alcançados. Ainda apresenta-se as limitações da pesquisa e indicações de trabalhos futuros a serem realizados acerca do tema.

2.2 Classificação da Pesquisa

Pesquisa é definida como um procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas que são propostos (GIL, 2008). Segundo Lacerda (2010), a caracterização da pesquisa tem por objetivo posicionar o estudo sob diversos aspectos distintos. A caracterização é importante para balizar o método de trabalho, as fontes de análise e coleta de dados, bem como sua análise.

Inicialmente, o tema e o objeto de pesquisa foram respectivamente definidos: “Nova Gestão Pública” e “Gestão Pública por Resultados no Estado de Minas Gerais”. Então, foi com o objetivo de responder a questão sobre “Como é realizada, no Governo de Minas Gerais, a pactuação de resultados de 1ª e 2ª etapa” que a presente pesquisa foi formulada.

A pesquisa pode ser classificada quanto ao objetivo do estudo, para tanto três tipos são usualmente adotados: exploratória, descritiva e explicativa. A Tabela 1 descreve cada um deles segundo Gil (2008).

Classificação	Descrição
Exploratória	Desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, buscando a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. Em geral, é utilizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre o objeto
Descritiva	Descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis de um sistema. Utiliza-se de técnicas padronizadas e rigorosas para coleta dos dados utilizados na pesquisa
Explicativa	Identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos estudados. É um tipo de pesquisa mais sofisticado que a exploratória e que a descritiva. Utiliza, basicamente, o método experimental para sua realização. Em geral, é realizado após aplicação de uma das duas.

Tabela 1: Classificação da pesquisa quanto ao objetivo do estudo.

Fonte: adaptado de Gil (2008)

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória uma vez que procura identificar os fatores que causam um determinado fenômeno (acordo de resultados em Minas Gerais), através do aprofundamento do conhecimento da realidade (pactuação de resultados de 1ª e 2ª etapa).

Em relação ao método científico - procedimentos lógicos que deverão ser seguidos no processo de investigação científica dos fatos - pode-se listar os seguintes métodos: dedutivo,

indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico (GIL, 2008). Atualmente, os três primeiros métodos listados são comumente utilizados nas pesquisas e na Tabela 2 serão conceituados.

Método	Descrição
Dedutivo	Parte do geral e desce para o particular, utilizando somente a lógica para realizar esse desdobramento e chegar aos resultados da pesquisa
Indutivo	Inversamente ao dedutivo, parte do particular para formulações gerais. Realiza a observação de fatos, ou fenômenos, que se deseja conhecer, os compara e, a partir desses, formula generalizações
Hipotético-dedutivo	Através de observações, antecipações e intuição científica, atinge-se um conjunto de postulados que governam um fenômeno. A partir de experimentações, refuta os postulados, substituindo por outros quando necessários

Tabela 2: Métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação.

Fonte: adaptado de Gil (2008)

O presente estudo pode ser considerado indutivo dado que, a partir do entendimento sobre realização da pactuação de resultados de 1ª e 2ª etapa, pretende-se entender como se dá a proposição, negociação e definição dos Acordos de Resultados entre Governador, Secretarias e Equipes de Trabalho.

No que tange o tipo de abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Neste estudo trata-se de uma pesquisa qualitativa, ainda que sejam utilizados dados quantitativos, neste caso o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados.

Classificação	Conceito
Quantitativa	Requer o uso de recursos e técnicas estatísticas, procurando traduzir em números os conhecimentos gerados pelo pesquisador
Qualitativa	O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados

Tabela 3: Classificação do estudo quanto à abordagem.

Fonte: adaptado de Lacerda (2010).

O caráter qualitativo envolve a obtenção de informações sobre a perspectiva dos indivíduos, bem como entender onde e de que forma ocorre a problemática em questão. Logo, isto implica na realização de visitas do pesquisador na organização pesquisada, sempre que possível coletando evidências. Para a condução deste tipo de abordagem será utilizado o

método do *estudo de caso* que é um dos métodos mais apropriados no campo da Engenharia de Produção para a pesquisa qualitativa (MIGUEL *et al.*, 2010).

As entrevistas são consideradas técnica fundamental da pesquisa qualitativa (ROESCH, 2007). Através de observações e entrevistas, é possível coletar evidências que irão compor os resultados da pesquisa. Para tanto, optou-se por utilizar o método de estudo de caso – realização de uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), a partir de entrevistas, com o uso de questionário semi-estruturado orientando a coleta de dados do pesquisador.

Para YIN (2003) um estudo de caso é uma investigação empírica que busca compreender um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Complementa que tal estratégia de pesquisa costuma ser preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o quando o foco se encontra em fenômenos recentes.

Os estudos de casos podem ser únicos ou múltiplos. Yin (2003) afirma que estudos de caso únicos se justificam quando o caso representa um caso típico ou representativo, seja revelador ou longitudinal.

2.3 Coleta de Dados

Segundo MIGUEL *et al.* (2010) no estudo de caso, o pesquisador interage através de entrevistas, observações e consulta aos documentos. Nesse método realiza-se uma análise aprofundada de um ou mais objetos (casos), com o uso de múltiplos instrumentos de coleta de dados e através da interação do pesquisador com uma ou mais organizações.

YIN (2010) ainda afirma que no estudo de caso é possível coletar dados utilizando seis fontes de evidências, sendo estas: a documentação organizacional, o registro de arquivos, as próprias entrevistas, as observações direta e participante e os artefatos físicos.

Para a realização da pesquisa foram considerados os seguintes instrumentos de coleta de informações:

1. Documentação – documentos² referentes ao objeto e objetivos da pesquisa;
2. Entrevistas – as entrevistas serão estruturadas, levando em consideração a literatura encontrada sobre o tema, objeto e os objetivos da pesquisa;
3. Observação direta – este terceiro instrumento terá como objetivo complementar e ilustrar algumas informações coletadas nas entrevistas.

Os documentos constituem uma rica fonte de dados, através da análise de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam um tratamento analítico, ou que podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ ou interpretações complementares. A análise de documentos permite obter dados e informações sem que a distância seja um limitador, além de ser apropriada para estudar longos períodos de tempo, possibilitando a identificação de tendências (GODOY, 1995).

Segundo Yin (2010), o uso de documentação para o estudo de caso proporciona algumas vantagens, dentre elas: i) estabilidade – podem ser revisadas várias vezes; ii) exata – contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; iv) ampla cobertura – longo espaço de tempo – muitos eventos e muitos ambientes distintos.

Para o estudo de caso, em particular, as entrevistas apresentam as seguintes vantagens: i) direcionadas - enfocam diretamente o tópico do estudo de caso; ii) perceptivas – fornecem inferências causais percebidas.

Na presente pesquisa, dadas as condições de difícil acesso às organizações governamentais e outras condições externas ao estudo, não utilizará múltiplos casos, mas sim um caso relevante para Estado de Minas Gerais. O estudo de caso único pode ser justificado através de cinco pontos: (1) quando o caso único é crítico para a realização de um teste em uma teoria bem formulada; (2) quando ele representa um caso extremo ou peculiar; (3) quando ele representa um caso representativo ou típico; (4) quando ele é um caso revelador; e/ou (5) quando o estudo representa um caso longitudinal (YIN, 2010).

A partir do pressuposto que a pesquisa proposta atende os pontos citados anteriormente, para a realização de um estudo de caso único no Governo de Minas Gerais, é importante

² De uma forma ampla, “documentos” pode ser entendido como: materiais escritos (ex: jornais, revistas, relatórios, etc), as estatísticas e os elementos iconográficos (ex: imagens, fotografias, etc) (GODOY, 1995).

desenvolver e seguir uma estratégia de pesquisa, de maneira que as atividades sejam coordenadas como o planejado para o desenvolvimento da dissertação.

2.4 Análise dos Dados

A seção de análise dos dados tem como objetivo detalhar os procedimentos que serão adotados para a interpretação das informações e os critérios utilizados nesse processo (GIL, 2008). A técnica adotada para a análise qualitativa dos dados das entrevistas semi-estruturadas realizadas será da Análise de Conteúdo. Para Godoy (1995) a análise de conteúdo é um instrumental metodológico possível de se aplicar para analisar os discursos e as diversas formas de comunicação.

A análise de conteúdo pode ser assim definida como: “Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2008).

A aplicação da análise de conteúdo, segundo Bardin (2008), deve percorrer três fases fundamentais:

- i) pré-análise: organização do material propriamente dito, onde o pesquisador estabelece os parâmetros iniciais de análise;
- ii) exploração do material: operacionalização dos procedimentos definidos na pré-análise;
- iii) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação: análise sistemática dos dados selecionados.

A pré-análise se constituiu da organização do inicial do material. Primeiramente foi formado o corpus³ de análise, no caso dessa pesquisa constituído pelas entrevistas realizadas e transcritas. Em seguida foi feita a leitura “flutuante” para um primeiro contato com o

³ “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 2008).

material. A leitura flutuante consiste em estabelecer contato com os documentos, os analisando e os conhecendo, possibilitando que o texto conceda impressões e orientações (BARDIN, 2008).

Para a análise do texto, se faz necessário explicitar a técnica utilizada para a codificação do material⁴. Segundo Bardin (2008) a organização da codificação compreende três escolhas: i) o recorte: escolha das unidades de registro e de contexto; ii) enumeração: escolha das regras de contagem; iii) classificação e agregação: escolha das categorias.

A unidade de registro - segmento de conteúdo a ser considerada como unidade de base - visa viabilizar a categorização e contagem da frequência. Alguns exemplos de unidade de registro: a palavra, o tema, um objeto, um personagem, um acontecimento, um documento. A pesquisa em questão utilizará como unidade de registro o tema, tendo em vista que geralmente é adotado para analisar as respostas de questões abertas e de entrevistas, objetivando avaliar motivações de opiniões e atitudes (BARDIN, 2008).

A unidade de contexto - segmento da mensagem a ser considerada como unidade de compreensão para codificar a unidade de registro - possui dimensões (superiores à unidade de registro) apropriadas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro (BARDIN, 2008). Nessa pesquisa a unidade de contexto será o parágrafo, seguindo a recomendação de Bardin (2008) a partir da definição da unidade de registro ser o tema.

A outra escolha diz respeito à enumeração, ou seja, à definição do modo de contagem da unidade de registro. Bardin (2008) cita diversas formas de realizar a contagem: presença ou ausência, frequência, frequência ponderada, intensidade, direção, ordem entre outras. Para os fins dessa pesquisa foi utilizada a frequência.

A classificação e agregação é a última etapa de escolha. A partir da categorização é possível classificar os elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero, considerando critérios previamente definidos. Para os fins

⁴ A codificação significa o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, permitindo uma descrição das características relacionadas ao conteúdo (BARDIN, 2008).

dessa pesquisa o critério para categorização será semântico⁵, por ser o mais adequado diante da unidade de registro que é o tema (BARDIN, 2008).

Segundo Bardin (2008) a categorização comporta duas fases: (i) inventário: isolar os elementos; e (ii) classificação: repartir os elementos. Além disso, deve-se levar em consideração que um conjunto bom de categorias possui as seguintes qualidades: a exclusão mútua, homogeneidade, pertinência; objetividade e fidelidade, e produtividade (BARDIN, 2008).

A partir da conclusão da fase de pré-análise, o material foi codificado e o quadro de categorias formado, considerando as frequências cruzadas encontradas. Por fim, foram sintetizados os principais resultados encontrados no processo de análise dos dados. A Figura 4 mostra o resumo das etapas do processo de análise do conteúdo.

Os resultados encontrados, a partir da realização dessas etapas, estão detalhados à frente no item 4.5.

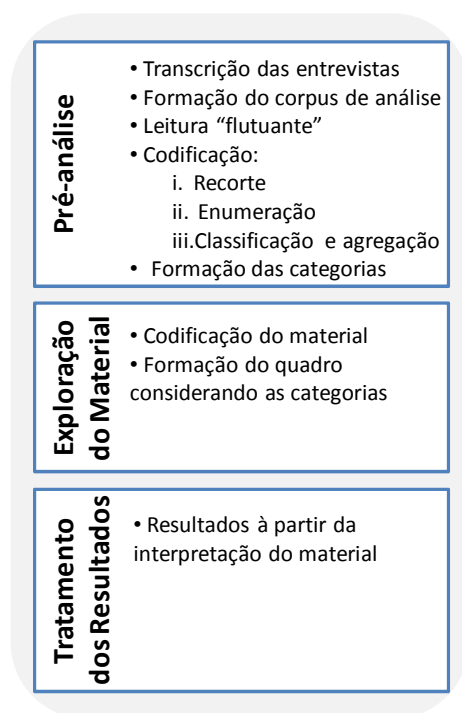


Figura 4: Etapas da análise de conteúdo.

Fonte: A autora

⁵ Critério semântico significa criar categorias temáticas (BARDIN, 2008).

3 Contextualização do Objeto de Pesquisa

Com o objetivo de mostrar o conteúdo selecionado a partir da busca bibliográfica, serão apresentados alguns temas. O primeiro – Nova Gestão Pública - se refere como parte principal dos conceitos que servirão como base tanto para a exposição do tema de pesquisa, como para o recorte do estudo e para a proposta de protocolo de pesquisa. Desta forma, tais conceitos que serão introduzidos na parte inicial deste capítulo serão recuperados para a estruturação dos itens seguintes, como é o caso dos sistemas de medição de desempenho.

3.1 Nova Gestão Pública

Abrucio (1997) define a administração pública burocrática tradicional, como uma estrutura rígida e centralizada, voltada ao cumprimento dos regulamentos e procedimentos administrativos e em que o desempenho é avaliado apenas com referência à observância das normas legais e éticas.

A partir de 1978, o governo britânico de Thatcher iniciou um movimento de reforma, contra a visão pública burocrática, propondo que os funcionários tivessem responsabilidades claras; objetivos organizacionais bem definidos e analisados de forma substancial e não enquanto processo administrativo; e o aumento da consciência com relação ao valor dos recursos públicos, buscando a eficiência (ABRUCIO, 1997).

O movimento de reformas dos Estados, iniciado com a Inglaterra em 1979 e, posteriormente, nos Estados Unidos em 1980, na Nova Zelândia entre 1984 e 1990 e na Austrália entre 1983 e 1996, se espalhou para a maioria dos países desenvolvidos e em desenvolvimento do mundo capitalista. O objetivo geral das iniciativas reformistas era sanar a crise dos Estados de bem-estar social (Welfare State), agravada após a crise do petróleo de 1973 (BRESSER PEREIRA, 1998; POLLIT, 2007).

Segundo Lemos (2009) as mudanças geradas na administração pública, originou o movimento denominado Nova Gestão Pública (NGP). Tratava-se de um conjunto de conceitos teóricos e práticos que visavam redirecionar os governos da perspectiva extremamente burocrática para algo novo. Segundo Heinrich (2010), os princípios da NGP

são: avaliar resultados; colocar o cliente com relevante participação para definição das ações públicas; introduzir orientação ao mercado e descentralizar.

Durante as reformas aplicadas no governo Thatcher, inicialmente, foi dada maior atenção aos instrumentos de racionalização orçamentária, buscando maior consciência dos recursos públicos. Depois foram adotados os instrumentos de avaliação de desempenho organizacional, visando implantar mecanismos objetivos de mensuração da performance governamental (METCALFE & RICHARDS, 1989; ABRUCIO, 1997).

O principal preceito da NGP é a gestão com foco em resultados, objetivando a eficiência e efetividade dos serviços prestados à sociedade. Para tanto, é essencial o estabelecimento de indicadores de desempenho, os quais deverão ser monitorados e avaliados, identificando os efeitos nos serviços e políticas públicas.

A implantação de um Sistema de Medição de Desempenho representa uma ferramenta de gestão importante para o planejamento e acompanhamento de práticas utilizadas em prol das metas estratégicas.

Armstrong (2010) define Gestão de Desempenho como o processo de decisões sistemáticas para melhorar o desempenho individual, da equipe e organizacional, permitindo criar base para o desenvolvimento da capacidade não só da organização, como individual.

Visando o estímulo para o alcance dos resultados, ainda segundo Armstrong, os incentivos financeiros podem aumentar o envolvimento das pessoas no curto prazo, mas para que haja maior impacto, em geral, deve-se por meio de recompensas não-financeiras, como, por exemplo, desenvolvimento profissional. Reilly e Brown (2008) afirmam que as práticas de recompensa, tanto financeiras, como não-financeiras, se geridas em conjunto, podem contribuir para maior envolvimento do colaborador. Logo, os resultados individuais alcançados irão refletir diretamente nos clientes, fornecedores e acionistas.

Apesar do empenho e comprometimento dos colaboradores, podem ocorrer eventuais falhas que prejudicarão o alcance das metas, logo mecanismos de acompanhamento – indicadores, avaliações de desempenho - são importantes para permitir que sejam realizadas ações a tempo de corrigir tais desvios através de feedback periódico para o profissional.

Lemos (2009) defende que o fracasso dos sistemas de gestão para resultados é devido, principalmente, a uma má implementação do que a um desenho inadequado. Entretanto um bom desenho não assegura uma boa implementação, tendo em vista sua complexidade e o impacto na organização diante das mudanças geradas.

3.2 Gestão por Resultados

A gestão por resultados é uma ferramenta administrativa que, através de sua metodologia, alinha o planejamento, a avaliação e o controle, promovendo eficiência⁶ e eficácia⁷ na organização. Ela se caracteriza pela tradução de objetivos em resultados, na qual a informação sobre o desempenho é usada para melhorar a tomada de decisão (RIBEIRO et al, 2011).

A gestão por resultados pode ser vista como um processo contínuo envolvendo avaliações de desempenho com foco no futuro. Armstrong (2010) enfatiza a natureza estratégica e integrada de Gestão por Resultados que, segundo ele, se concentra em aumentar a eficácia da organizações através da melhoria do desempenho das pessoas que trabalham, desenvolvendo as capacidades dos indivíduos das equipes.

Armstrong (2007) defende que a gestão por resultados é capaz de integrar em dois sentidos: 1) integração vertical - ligando ou alinhar os objetivos da equipe de negócios, indivíduo e competências essenciais, e 2) integração horizontal - que ligam diferentes aspectos do ser humano, gestão e desenvolvimento de recursos humanos e organizacional, recompensas, de alcançar uma abordagem coerente para a gestão de desenvolvimento, e motivação de pessoas.

Ainda segundo Armstrong (2007), o propósito fundamental da Gestão por resultados é a obtenção de melhores resultados da organização, equipes e indivíduos. A partir de metas planejadas e acordadas, é feito o acompanhando e avaliação do desempenho. Além disso, a

⁶ Eficiência: relação entre o que foi entregue e o que foi consumido de recursos, usualmente sob a forma de custos ou produtividade na execução dos programas e ações , ou seja, a menor relação custo/benefício possível para o alcance dos objetivos estabelecidos no programa (VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. *et al.*, 2006).

⁷ Eficácia: indica a quantidade e qualidade de produtos e serviços entregues ao usuário, ou seja, o grau que os objetivos e metas atingem (VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. *et al.*, 2006).

gestão de desempenho pode contribuir para a motivação de pessoas, no sentido de incentivá-las a melhorar seu desempenho.

Hilário (2009) considera como uma das principais funções da gestão por resultados: definir a direção estratégica da organização - criação da missão e estabelecimento dos objetivos estratégicos, levando em consideração a visão e os valores da organização - através da definição de indicadores e metas de desempenho que deverão ser monitorados e avaliados.

A gestão por resultados pode ser desenvolvida por meio de um ciclo lógico - definição de metas, monitoramento, avaliação do efeito e ação corretiva / planejamento – e tendo como parte importante os indicadores e metas, que compõe o sistema de medição de desempenho (GOMES, 2009).

Segundo Hilário (2009) tal modelo confere grande autonomia processual aos agentes executores, de maneira que: (i) ocorra o alinhamento de expectativas de forma clara e transparente, entre todos os colaboradores, por meio da tradução destas em resultados e metas a serem atingidas, o que inclui a definição de indicadores para sua apuração; (ii) conceda autonomias aos executores da gestão estratégica; (iii) realize a contratualização de resultados, autonomias e sanções; (iv) avalie os resultados e retro-alimente o sistema de gestão para eventuais correções de rota, constituindo assim uma ferramenta gerencial; (v) fortaleça uma modalidade de “*accountability*”⁸ – baseada no desempenho mensurado a partir de indicadores de resultados; (vi) modifique o comportamento peculiar da burocracia, substituindo-o pela atenção a metas claras e contratualizadas.

Segundo Oliveira (2010), para avaliar se os objetivos estão sendo alcançados, deve-se compor um conjunto de medidas de desempenho, organizadas de forma estruturada, constituindo assim a necessidade de um sistema de medição de desempenho (OLIVEIRA, 2010). Um sistema de medição de desempenho “permite que as decisões e ações sejam tomadas com base em informações porque ele quantifica a eficiência e a eficácia das ações passadas por meio da coleta, compilação, classificação, análise, interpretação e disseminação de dados adequados” (NEELY, 1998).

⁸ Pode ser entendida como a obrigação dos funcionários em prestar contas quali e quantitativamente, a qualquer momento, dos serviços prestados (TROSA, 2001).

3.2.1 Indicadores e Metas por Resultados

Franceschini et al. (2007), define indicador de desempenho como “a informação qualitativa e/ou quantitativa de um fenômeno (ou um processo, ou um resultado), que torna possível a avaliação de sua evolução no tempo e se os objetivos estão sendo alcançados, orientando ações e decisões”.

Os indicadores são utilizados para operacionalizar o modelo ou para permitir a avaliação do alcance das metas propostas. São números que buscam traduzir um ou mais aspectos da realidade, representando conceitos abstratos, como o nível de desempenho de uma gestão, as condições de vida de uma população, etc (HILÁRIO, 2009). Para Trosa (2001), o conjunto de indicadores deve auxiliar a gestão do trabalho diário.

Os indicadores são medidas, ou seja, uma atribuição de números a objetos ou situações, de acordo com certas regras, que possibilitam o monitoramento e avaliação.

Segundo Lemos (2009), no setor público, em geral, os indicadores podem ser vistos como ferramenta para entrega de informações quantitativas a respeito do nível de sucesso alcançado por um programa. Podendo estabelecer uma relação entre duas ou mais variáveis, que comparadas com períodos anteriores, produtos similares ou com uma meta pré-estabelecida permite avaliar o desempenho.

Os indicadores de resultados finais (ou impactos) são resultados relacionados com o propósito ou fim último da entrega de bens e serviços e significam uma melhora significativa nas condições ou características da população. Um resultado final é um benefício de médio e longo prazo obtido pela população atendida (LEMOS, 2009).

Os indicadores, de forma geral, devem cobrir os principais objetivos da organização, sem que seu número exceda a capacidade de análise das pessoas que irão utilizá-los. A medição de indicadores deve dar conta da atividade, produtividade e qualidade do serviço que presta o conjunto de cada uma das unidades, instituições ou organizações do setor público.

A definição de metas na organização é uma ferramenta de gestão que pode apresentar efeito significativo sobre a motivação e o desempenho dos funcionários. A meta tem a importante função de direcionar as ações e esforços. Quando o indivíduo tem clareza daquilo que precisa

buscar, torna-se mais fácil canalizar energias para alcançar o resultado. Segundo Falconi (2009), as metas decorrem, naturalmente do Planejamento Estratégico.

Para Latham e Locke (1979), a definição de metas, além de ser mais efetiva que outros métodos, acreditam que existe uma relação entre a dificuldade da meta e o desempenho. Em suas pesquisas, verificaram que metas fáceis conduzem a baixos níveis de desempenho, elas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis. Diante de tarefas complexas, os indivíduos são levados a desenvolver novas estratégias e competências para alcançar as metas definidas. Logo, treinamento, capacitação, estratégia e nível de esforço são fatores importantes. Ainda complementam que para garantir efetividade no processo da motivação e desempenho, é necessário que as pessoas sejam informadas sobre seu progresso em relação às metas, através de feedback é possível ajustar o nível de esforço e a estratégia para o alcance das metas.

Locke et al. (1988) defendem que a definição de metas pode resultar em melhores desempenhos, de modo mais fácil, quando: 1) os funcionários possuem habilidade suficiente para alcançar as metas; 2) recebem feedback do seu progresso em relação ao alcance da meta; 3) o gerente dá suporte e é encorajador; 4) são concedidas recompensas, tais como dinheiro, para empregados que alcançam as metas; 5) há aceitação das metas por parte dos empregados.

Algumas práticas gerenciais devem ser conduzidas anualmente em todos os níveis gerenciais da organização para facilitar o estabelecimento de metas, sendo elas: 1) determinação de lacunas entre o valor atual de um indicador e um valor ideal; 2) priorização das metas, definido para cada chefia de três a cinco metas prioritárias; 3) desdobramento das metas garantindo que estejam interligadas entre os níveis (FALCONI, 2009).

Quanto à importância das metas, Locke et al. (1988) acreditam que os empregados são mais motivados a alcançá-las quando se parecem importantes e relevantes de alguma forma. As metas podem ser vistas pelos colaboradores como importantes, de forma natural, pelo próprio contexto do trabalho, ou pela sua vinculação a algum tipo de incentivo ou recompensa.

É importante, ainda, destacar que o fato de projetar e implantar um sistema de medição de desempenho, passando a coletar e armazenar dados apenas, não basta. É necessário agregar valor a esses dados, transformando-os em informações, sobre áreas fundamentais da ação do setor público, no que diz respeito à eficiência, eficácia, qualidade e economia de recursos,

que possibilitem a tomada de decisão e melhoria da gestão pública. Além disso, a análise das medidas realizadas e os feedbacks decorrentes são cruciais para a indução da melhoria contínua.

3.2.2 Avaliação e Monitoramento de Desempenho

As ferramentas de avaliação e monitoramento (A&M) passaram a ser consideradas peças-chave na gestão das políticas públicas, após as reformas gerenciais, na qual a medição de resultados e indicadores de desempenho são pressupostos essenciais (NOGUEIRA et al, 2009).

Os conceitos de avaliação e monitoramento se tornam amplamente utilizados por diferentes áreas de estudos, refletindo na ausência de uma definição com a qual todos concordem em relação ao sentido exato desses termos. Neste trabalho considera-se o conceito elaborado por Worthen et al (2004), segundo ele avaliação é a identificação, esclarecimento e aplicação de critérios defensáveis para determinar o valor, a qualidade, a utilidade, a eficácia ou a importância do objeto avaliado em relação a esses critérios. Com relação ao conceito de monitoramento, segundo Vaitsman et al (2006), consiste no acompanhamento contínuo, cotidiano, por parte de gestores e gerentes, do desenvolvimento dos programas e políticas em relação a seus objetivos e metas

A partir da divulgação dos indicadores e metas planejados, é possível realizar o monitoramento do desempenho, através da coleta de dados e avaliação (HILÁRIO, 2009). Segundo Falconi (1996) alguns documentos são essenciais para auxiliar nesse processo como, por exemplo: planos de ação, gráficos de controle de resultado e relatórios detalhando problemas. Através do monitoramento é possível diagnosticar anomalias, traçar planos de ação, de maneira que mudanças e melhorias possam ser realizadas, à fim de atingir os objetivos pretendidos, à partir das metas definidas do planejamento estratégico.

3.2.3 Sistemas de Incentivo

Para que o processo de gestão orientado por resultados ocorra, os governantes devem criar mecanismos de aferição do desempenho, com incentivos profissionais vinculados à produtividade e eficiência que, articulados, configuram as condições indispensáveis para a responsabilização dos gestores públicos (DITTERICH et al, 2012).

Os sistemas de incentivos são parte importante da estratégia gerencial constituído pelo conjunto de estímulos, financeiros ou não, que visam melhorar a prestação de serviços públicos.

A motivação é a força que energiza, dirige e sustenta o comportamento. Recompensas, como dinheiro, são capazes de impulsionar a motivação, aumentando a produtividade e os níveis de desempenho, criando a relação entre satisfação no trabalho e desempenho. Luthans (1998) define a motivação como um processo originário de uma deficiência ou então de uma necessidade física ou psicológica. Para ele, seria esse processo o responsável por ativar o comportamento direcionado a um objetivo ou incentivo.

Existe uma distinção entre motivação extrínseca e intrínseca. Segundo Armstrong (2010), a motivação extrínseca ocorre quando as coisas são feitas para motivar as pessoas, incluindo recompensas, tais como incentivos, aumento salarial, ou promoção, e punições, como a ação disciplinar, ou crítica. A motivação intrínseca é fornecida pelo próprio trabalho.

Para Trosa (2001), a modernização da administração pública está diretamente relacionada à implantação de mecanismos de incentivos e da motivação. A partir de estudos realizados à respeito de modelos de gestão de recursos humanos de diversos países, a autora propõe como práticas a serem incorporadas no serviço público: a partilha de ganhos de produtividade; o orgulho profissional e uma crescente autonomia de ação e um sistema de gestão de recursos humanos coerente com os resultados esperados, com sanções pelo mau desempenho, definição de metas de desempenho individuais e promoções coerentes com os objetivos e valores da organização.

No setor público, a natureza e o conteúdo do emprego e as possibilidades de desenvolvimento na carreira foram identificados como os principais fatores de incentivo. A remuneração variável por desempenho, muitas vezes, fracassa em motivar a grande maioria dos servidores, independentemente de sua configuração (OCDE, 2005).

Essa relação de interdependência entre pessoas e resultados evidencia a importância e a necessidade do investimento na gestão dos recursos humanos nas instituições públicas. Nesse sentido, a motivação dos funcionários no trabalho aparece como um dos fatores mais críticos.

4 Gestão Pública Modernizada: Governo de Minas Gerais

O Governo de Minas Gerais, a partir do primeiro mandato do Governador Aécio Neves em 2003, se tornou referência nacional e internacional no contexto das políticas públicas de gestão. A exemplo disso, em 2008, o Governo mineiro e a Inglaterra trocaram experiências, incluindo a visita de Ray Shostak, o então titular da pasta responsável pelos assuntos de reforma⁹, à Minas Gerais (GOMES, 2009).

Nesta seção será apresentada a evolução do Governo de Minas Gerais, onde a pesquisa se dará, a partir da 1ª Geração do Choque de Gestão. Tal descrição não tem como objetivo ser exaustiva, mas busca contextualizar o estudo diante da visão histórica e temporal do desenvolvimento do Acordo de Resultados. Na sequência, os resultados alcançados pela Educação de Minas a partir da pactuação do Acordo de Resultados.

4.1 1ª Geração do Choque de Gestão: Déficit Zero

O programa “Choque de Gestão”, implementado durante a gestão do governador Aécio Neves no Estado de Minas Gerais em 2003, compreende-se como um conjunto integrado de políticas de gestão pública orientado para o desenvolvimento do Estado, a partir do alinhamento estratégico (VILHENA et al., 2006).

Motta (1991) define estratégia como um conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, integrando e relacionado missão, objetivos e ações. Mintzberg et al. (2006) define estratégia como o modelo de decisões da organização, revelando seus objetivos e criando políticas e planos para o alcance das metas.

⁹ The Prime Minister’s Delivery Unit.

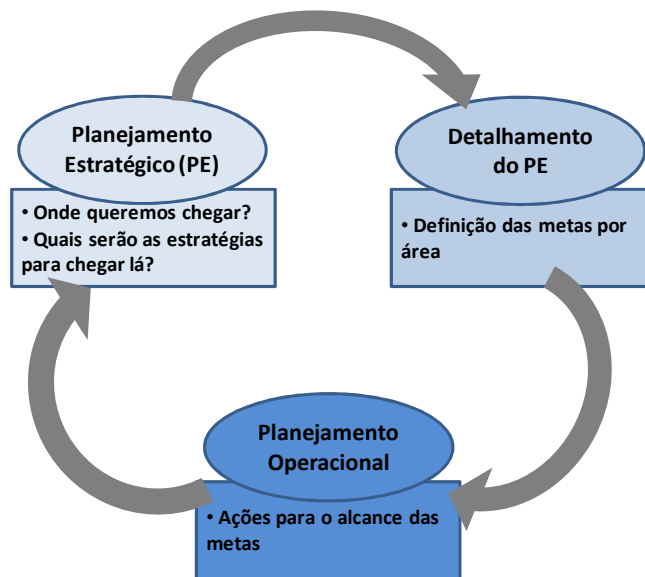


Figura 5: Desdobramento do Planejamento Estratégico.

Fonte: A autora

A Lei Delegada n.º 49, de 2 de janeiro de 2003, bem como o Decreto n.º 43.146, de 02 de janeiro de 2003, que cria o programa de modernização da gestão no Estado de Minas Gerais, constituem o marco inicial do projeto estadual de reforma administrativa.

Para viabilizar o Choque de Gestão, no primeiro mês de governo, foram promulgadas 63 Leis Delegadas, as quais ofereceram base legal para superar os desafios dos primeiros anos de governo. A resolução 5210/2002, de 12/12/2002 que “delega ao Governador do Estado, nos termos do art. 72 da Constituição do Estado, atribuição para elaborar leis destinadas a alterar a estrutura administrativa do Poder Executivo” foi promulgada com apoio do Poder Legislativo Estadual.

A partir das Leis Delegadas foram promovidas mudanças na estrutura administrativa do Poder Executivo, adequando-a às necessidades do Choque de Gestão e contribuindo para a redução de custos do setor público. O número de Secretarias de Estado foi reduzido de 21 para 15, foram extintos cerca de 20% dos cargos comissionados na administração direta e indireta e estabelecidos tetos de remuneração para os servidores. As Secretarias de Estado do Planejamento e Coordenação Geral (SEPLAN) e de Recursos Humanos e Administração (SERHA) foram unificadas, dando origem à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG).

Segundo a Lei Delegada nº 112, de 25 de janeiro de 2007, a SEPLAG foi criada com objetivo de "coordenar a formulação, a execução e a avaliação de políticas públicas, visando ao desenvolvimento econômico, social e institucional do Estado; propor e executar políticas públicas nas áreas de recursos humanos, orçamento, recursos logísticos e tecnológicos, modernização administrativa, perícia médica e saúde ocupacional"¹⁰.

4.1.1 Instrumentos de Planejamento e Orçamento

O planejamento governamental corresponde ao processo de escolha de meios e objetivos para resolver problemas socialmente identificados em determinado contexto. No caso do setor público, planejar implica adequar os recursos (financeiros, físicos e humanos) aos objetivos estabelecidos, o que envolve não apenas a formulação de um plano, como também a coordenação das ações a ele associadas, o acompanhamento de sua execução e a avaliação de seus resultados¹¹.

A Constituição Federal de 1988 atribui como responsabilidade do Poder Executivo o sistema de Planejamento e Orçamento, determinando significativas mudanças na abrangência, no conteúdo e no processo de elaboração de seus instrumentos formais. Tal Constituição ainda estabeleceu peças do Sistema orçamentário brasileiro, onde em seu art. 165 estabelece:

“Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:

I – o plano plurianual;

II – as diretrizes orçamentárias;

III – os orçamentos anuais.

§ 1º A lei que institui o plano plurianual estabelecerá, de forma regional, as diretrizes, objetivos e metas da administração pública federal para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada.

¹⁰ Disponível em < <http://www.planejamento.mg.gov.br/institucional/da-criacao-ate-hoje>>. Acessado em: 13 de agosto de 2012.

¹¹ Disponível em: <<http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/governo/11920-planejamento-e-orcamento/514971-orcamento-do-estado-de-minas-gerais/5794/5241>>. Acessado em: 20 de agosto de 2012.

§ 2º A lei de diretrizes orçamentárias compreenderá as metas e prioridades da administração pública federal incluindo as despesas de capital para o exercício financeiro subsequente, orientará a elaboração da lei orçamentária anual, disporá sobre as alterações na legislação tributária e estabelecerá a política de aplicação das agências financeiras oficiais de fomento.

§ 5º a lei orçamentária anual compreenderá:

I – o orçamento fiscal[...];

II – o orçamento de investimento das empresas [...];

III – o orçamento da seguridade social [...];” (BRASIL, 2004)

Os três instrumentos formais que compõem o planejamento e orçamento serão detalhados a seguir e na Figura 6 será mostrada a relação entre eles.

a) Plano Plurianual (PPA): planejamento das ações a serem executadas em um período de quatro anos, visando o desenvolvimento de determinada esfera. É elaborado no primeiro ano de mandato do executivo, com vigência para segundo ano até encerrando no primeiro ano do mandato posterior. Como parte principal do conteúdo do plano: o objetivo a ser alcançado, o programa a ser desenvolvido, o órgão responsável pela sua execução e fiscalização, o recurso financeiro a ser gasto e sua origem, seu prazo de execução, indicadores de avaliação, meta e diagnóstico da situação atual.

b) Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO): estabelece normas de controle e julgamento dos programas pertinentes aos orçamentos, além das metas e prioridades da gestão pública para o próximo exercício financeiro, servindo de base para a elaboração da Lei Orçamentária Anual e sobre as alterações tributárias.

c) Lei Orçamentária Anual (LOA): prevê as Receitas obtidas e fixa as despesas a serem executadas para um ano financeiro. A Proposta Orçamentária deve detalhar todos os orçamentos da gestão - o fiscal, o de investimentos e o da seguridade social - estando compatíveis com o pretendido no PPA válido para o Orçamento em questão e com as metas da LDO.

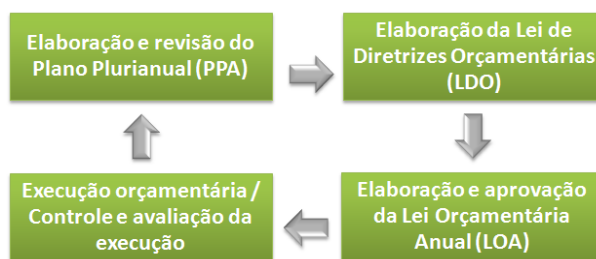


Figura 6: Ciclo do Planejamento e Orçamento.

Fonte: A autora

4.1.2 O Duplo Planejamento do Governo de Minas Gerais

Inicialmente, o Choque de Gestão visava o ajuste fiscal do Estado apoiado pelo revigoramento da função de planejamento e, em um segundo momento, a implantação de medidas desenvolvimentistas (VILHENA, 2006).

O novo planejamento estratégico implantado no Governo mineiro, baseado em abordagem dual, denomina-se Duplo Planejamento. Segundo Junior (2010) o duplo planejamento visa duas perspectivas: o presente (“hoje para hoje”) e o amanhã ou futuro (“hoje para amanhã”). Esse planejamento reflete a necessidade de mais de uma estratégia, englobando presente e futuro simultaneamente e de forma coerente entre si.

As estratégias do “hoje para hoje” esclarecem as escolhas combinadas entre programas ou projetos e a destinação de recursos. Ou seja, dados os meios e as competências atuais, como atender de forma mais eficiente os clientes com as atividades já definidas. As estratégias do “hoje para amanhã” definem, a partir de certas possibilidades, escolhas sobre a reorientação das estruturas e a nova priorização de projetos, ações e recursos. Assim, as mudanças típicas do planejamento de médio e longo prazo estabelecem os novos fundamentos para os planos de curto prazo (GUIMARÃES & ALMEIDA, 2006).

No Governo de Minas Gerais, o Duplo Planejamento viabilizou que as ações estratégicas para o primeiro ano (curto prazo) - busca do equilíbrio fiscal e a adoção de medidas de austeridade – fossem trabalhadas simultaneamente com o planejamento estratégico de médio e longo prazo.

O Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI) é um instrumento de planejamento previsto na constituição estadual, que apresenta as estratégias e diretrizes ao longo prazo para o Estado, sem vigência pré-determinada. O PMDI desdobra-se no Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) para um período de quatro anos, plano de médio prazo, detalhando os programas e ações do governo, com previsões financeiras e de realização física. Por sua vez, o PPAG orienta a Lei Orçamentária Anual (LOA), plano de curto prazo que detalha o financeiro para cada exercício fiscal. Os orçamentos anuais são orientados pela Lei de Diretrizes Orçamentárias – LDO.

Outro instrumento utilizado para auxiliar no planejamento é a Junta de Programação Orçamentária e Financeira (JPOF) que, no primeiro ano, foi fundamental para implantação da estratégia de curto prazo, visto que a LOA já estava em vigência e o foco era o ajuste fiscal. Além disso, o Decreto de Programação Orçamentária e Financeira (DPOF) estabelece, anualmente, a programação orçamentária e financeira e disciplina a execução da LOA.

Para compor o planejamento de curto e médio/longo prazo, foi proposto um conjunto de instrumentos, detalhados na Tabela 4.

Tabela 4: Instrumentos de planejamento do Choque de Gestão.

Fonte: A autora

	Sigla	Instrumento	Detalhamento
Longo e Médio Prazos	PMDI	Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado	plano estratégico de longo prazo do Governo
	PPAG	Plano Plurianual de Ação Governamental	desdobramento do PMDI para um período de quatro anos, detalhando os programas e ações do governo, com as previsões financeiras e de realização física
Curto Prazo	LDO	Lei de Diretrizes Orçamentárias	estabelece as orientações para elaboração dos orçamentos anuais
	LOA	Lei Orçamentária Anual	detalhamento das previsões financeiras e físicas do PPAG para cada exercício
	JPOF	Junta de Programação Orçamentária e Financeira	fórum composto por representantes da SEPLAG e SEF, deliberando alocação ou contingenciamento de recursos com base no comportamento da receita e em consonância com os outros instrumentos de planejamento
	DPOF	Decreto de Programação Orçamentária e Financeira	estabelece os limites orçamentários e financeiros para programas e/ou unidades orçamentárias

Para o exercício de 2003, cada dirigente de órgão ou entidade do Estado teve que apresentar ao Governador o que não poderia deixar de ser feito com os recursos previstos. Em

consequência, houve uma redução na despesa orçamentária de R\$ 1,3 bilhão, materializada no decreto de programação orçamentária e financeira publicado em 31 de março de 2003, que, juntamente com o esforço fiscal do lado das receitas, reduziu o déficit orçamentário previsto para 2003 de R\$ 2,3 bilhões para aproximadamente R\$ 870 milhões.

Incoerências eram identificadas entre os orçamentos plurianuais (PPAG) e os anuais (LOA). Os plurianuais eram, em geral, elaborados respeitando a restrição orçamentária do primeiro exercício de vigência, ou seja, nos três anos finais do PPAG, a tendência era subestimar previsões financeiras e físicas. Logo, o PPAG só atendia o curto prazo, não cumprindo seu objetivo de orientar o governo no médio prazo.

Com a integração do planejamento ao orçamento, medidas foram estabelecidas para assegurar maior aderência dos instrumentos e processos de planejamento e orçamento à estratégia do governo, assim consolidando o Duplo Planejamento.

A fim de manter a aderência dos instrumentos e a atualização do planejamento de médio prazo, o PPAG também passou a ser revisto anualmente no momento de elaboração da LOA.

Segundo Guimarães e Almeida (2006), o foco na excelência da gestão das atividades do presente e na competência para gerenciar as mudanças necessárias em ações de longo prazo são de suma importância para o planejamento estratégico. As principais ações que envolveram o Duplo Planejamento nos anos 2003 e 2004 foram explicitadas nas Figura 7 e Figura 8.



Figura 7: Ações de curto e médio/longo prazo de 2003.

Fonte: adaptado de O Choque de Gestão em Minas Gerais (2006)

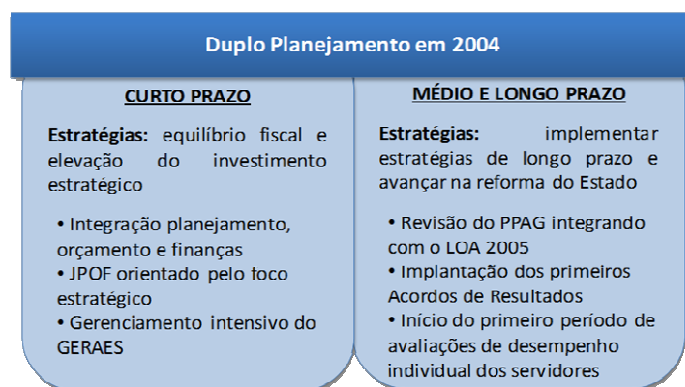


Figura 8: Ações de curto e médio/longo prazo de 2004.

Fonte: adaptado de O Choque de Gestão em Minas Gerais (2006)

A partir do conjunto de estratégias definidas em prol do desenvolvimento mineiro, faz-se necessário instrumentos eficientes e que promovam a conversão dos gastos governamentais em resultados efetivos e mensuráveis para a sociedade de Minas Gerais. Para isso dois instrumentos são utilizados: o Acordo de Resultados e a gestão estratégica de Projetos Estruturadores.

Os Projetos Estruturadores possuem efeito multiplicador do desenvolvimento econômico e social em virtude de sua capacidade de gerar outras iniciativas privadas ou públicas e capazes de mobilizar e articular recursos públicos, privados ou em parceria. Além disso, utilizam de uma metodologia específica de gerenciamento de projetos (PMBok¹²), assim foi possível estabelecer planos de projeto, atribuindo metas, responsáveis e prazos de cada atividade, disseminando entre os envolvidos as informações e acompanhando sistematicamente o desempenho dos projetos em relação ao planejado.

Em 2004, foi apresentada, no PPAG 2004-2007, a primeira carteira de 31 Projetos Estruturadores submetidos ao GERAES (Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado). O GERAES atua como um Escritório de Projetos, não só define a metodologia de planejamento, como também elabora os projetos junto com as áreas fim ou setoriais. Como principal objetivo do GERAES está a otimização da alocação de recursos públicos envolvendo o controle por resultados de programas estratégicos do Estado mineiro.

¹² “Um escritório de projetos (PMO) é uma unidade organizacional que centraliza e coordena o gerenciamento de projetos (...) se concentra no planejamento, na priorização e na execução coordenados de projetos e subprojetos vinculados aos objetivos gerais de negócios da matriz ou do cliente (...)” (Guia PMBOK, 2004).

Para a viabilização desse novo modelo de gerenciamento, foram editados o Decreto 43.378, que institui a função de gerente executivo de projeto e o Decreto 43.405, que designa os gerentes executivos dos 31 Projetos Estruturadores.

Como parte da principal do Planejamento mineiro está a SEPLAG, que foi instituída principalmente para promover a conexão entre planejamento, gestão e orçamento do Estado. Em conjunto com a SEPLAG, o GERAES busca assessorar órgãos e entidades da administração pública estadual no planejamento, execução e controle dos Projetos Estruturadores.

Em suma, os instrumentos de planejamento de médio (PPAG) e longo prazo (PMDI), orientam os Projetos Estruturadores e Acordo de Resultados, que relacionam as secretarias e servidores, como representado na Figura 9 a seguir. O detalhamento das avaliações – Acordo de Resultados e Avaliação Individual – serão expostos no texto mais à frente.

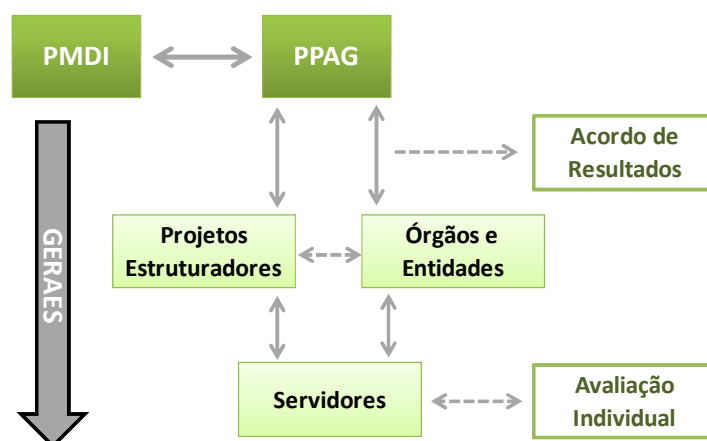


Figura 9: Relação entre os instrumentos de planejamento, avaliações e principais atores.

Fonte: adaptado de SEPLAG (2011)

O modelo de Gestão por resultados se caracteriza pela tradução dos objetivos de governo em resultados desejados e pela predominância da orientação por resultados em substituição aos outros mecanismos de coordenação. O primeiro ocorre na etapa de formulação da política pública e o segundo durante a implementação das ações para atingir os objetivos. Outra característica da Gestão por resultados é o monitoramento e avaliação do desempenho da organização ou da política pública a partir do alcance dos resultados, podendo ocasionar ações corretivas (GOMES, 2009).

4.1.3 Acordo de Resultados

Ainda em 2003, como parte do Choque de Gestão, foi instituído o Acordo de Resultados, formalizado na Lei Estadual 14.694/2003, regulamentado pelo Decreto nº. 43.675/2003. Surgiu como instrumento facultativo aos órgãos e entidades do Poder Executivo, que deveriam negociar e pactuar metas de desempenho, baseadas no PMDI, com a Secretaria de Planejamento.

O Acordo de Resultados (AR), também conhecido como contratos de gestão, pode ser entendido como um sistema de contratualização, visando pactuar resultados entre partes interessadas. Trosa (2001) ainda defende que o sistema de contratualização baseia-se no comando e controle (o órgão supervisor, responsável pela formulação da política pública decide e o supervisionado cumpre o determinado).

Segundo VILHENA (2011), ao estabelecer claramente as metas e resultados a serem alcançados pela organização, o acordo de resultados permite que esta se mobilize, ou seja, planeje suas ações e orçamento, execute o controle, aprimore seus processos de acordo com suas prioridades.

No Brasil, a experiência de adoção de contratos de gestão remonta aos anos 80. Em 1991, o Decreto N°137 incorporou o contrato de gestão aos mecanismos estabelecidos pelo Programa de Gestão de Empresas Estatais, ampliando, assim, o conteúdo do decreto de 1° de fevereiro de 1991, que criou o Comitê de Controle das Empresas Estatais.

O AR configura-se como um contrato de gestão, sendo um instrumento gerencial que, a partir da pactuação de resultados, busca o alinhamento de instituições com a estratégia governamental. Tal instrumento reúne concessões, compromissos e sistema de incentivos, mediante a negociação entre os dirigentes dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico. O Governo de Minas Gerais instituiu o Acordo de Resultados por meio da Lei 14.694, de 30 de julho de 2003, regulamentada pelos Decretos 43.674 e 43.675, de 04 de dezembro de 2003.

Os Acordos de Resultados devem conter como conteúdo formal, no mínimo: objeto e finalidade; direitos, obrigações e responsabilidades do acordante e do acordado e compromissos dos intervenientes; as autonomias gerencial, orçamentária e financeira concedidas; os critérios para o cálculo de prêmio por produtividade; a sistemática de

acompanhamento e avaliação; as condições para revisão, renovação, prorrogação, suspensão e rescisão e o prazo de vigência.

O AR visa a definição de metas de desempenho, valorizar e estimular servidores por meio da implantação de programas de capacitação, para que assim melhore a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Em caso de sucesso no alcance das metas, o servidor receberá um “prêmio por produtividade” que pode equivaler a um 01 salário mensal - 14º salário - de acordo com o nível de desempenho atingido.

Os compromissos são ponderados segundo critérios definidos no processo de negociação e celebração entre a SEPLAG, representante do Governador, e as demais secretarias. A partir da celebração de resultados, o Governador concede determinadas autonomias aos titulares das secretarias para o alcance de objetivos estratégicos e premia pela produtividade.

O Governo de Minas Gerais, no período de 2004 à 2006, assinou 24 AR (39% dos órgãos/entidades do executivo estadual), sendo estes monitorados e avaliados pelas Comissões de Acompanhamento e Avaliação (CAA). Após as aprovações, o Acordo de Resultados é celebrado e o acordante tem um prazo de 20 dias, contados de sua assinatura, para torná-lo público, por meio de publicação no órgão oficial do Estado.

As CAA deverão acompanhar e avaliar os resultados alcançados pelo Acordado, considerando as metas e indicadores de desempenho previstos no Acordo de Resultados. Além disso, recomendar, com a devida justificativa, alterações, revisão, repactuação, renovação, suspensão ou a rescisão do acordo.

O pagamento do prêmio fica condicionado a um desempenho individual satisfatório, resultado da avaliação do AR for superior a 70% do total, além da comprovação da fonte de recursos em decorrência da economia com despesas correntes.

A partir dos 24 Acordo de Resultados, cerca de 340 indicadores de desempenho foram pactuados, monitorados e avaliados sistematicamente, além de 56 ciclos de avaliação de desempenho concluídos. A média dos resultados obtidos nestas avaliações foi de 86,91% e, segundo SEPLAG, a Secretaria de Defesa Social obteve nota equivalente a 53,49% da nota total na avaliação referente ao segundo semestre de 2006, constituindo o único órgão que obteve resultado insatisfatório.

Em síntese, o modelo de gestão do Governo de Minas Gerais procura seguir elementos de um modelo de Gestão por Resultados: definição clara dos resultados e das metas a serem atingidas, concessão de autonomias referentes aos meios, e incentivo ao desempenho por meio de, dentre outras medidas, recompensas pecuniárias aos servidores em caso de alcance das metas (GOMES, 2009).

4.1.4 Sistema de Remuneração Variável

Para garantir a efetividade dos Acordos, o governo implantou mecanismos de incentivos aos servidores públicos que se comprometessem com o cumprimento das metas de desempenho definidas para os seus órgãos e entidades. Uma política de remuneração variável foi instituída, concedendo recompensas financeiras para servidores dos órgãos e entidades do Poder Executivo de Minas Gerais que firmassem o Acordo de Resultados e alcançassem resultados satisfatórios.

Essas vantagens constituíram-se no prêmio por produtividade e no Adicional de Desempenho (ADE), que visavam o desenvolvimento do servidor em sua carreira, além da possibilidade de ensejar a perda de seu cargo ou função na hipótese de desempenho insatisfatório.

O prêmio por produtividade representava um bônus a ser pago em função do desempenho do Acordado e do servidor, tendo como fonte de custeio a economia com despesas correntes e a ampliação real das receitas. Para o pagamento do prêmio o Acordo deveria ser avaliado satisfatoriamente, ou seja, obter pontuação igual ou maior a 70% do total. O valor do prêmio produtividade a ser pago a cada servidor ficava atrelado, também, ao resultado obtido na avaliação de desempenho individual que será detalhado no marcador 4.1.5.

O ADE foi regulamentado por meio do Decreto 43.671, de 04 de dezembro de 2003, e caracteriza-se por ser uma vantagem pecuniária a ser concedida, mensalmente, aos servidores que estão em exercício na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional e poderá atingir até 70% do vencimento básico do servidor. Ele será pago aos servidores em substituição aos adicionais por tempo de serviço.

No cálculo do ADE, 50% corresponde à pontuação obtida em função do resultado da avaliação de desempenho do servidor; 40% corresponde à pontuação obtida em função do

resultado da avaliação institucional do órgão ou entidade de exercício do servidor e 10% corresponde à pontuação obtida em função da formação e do aperfeiçoamento individual do servidor.

Com relação ao ADE, poucos servidores optaram por tal modelo, que caracteriza-se por ser uma vantagem pecuniária a ser concedida, mensalmente e poderá atingir até 70% do vencimento básico do servidor, sendo pago aos servidores em substituição aos adicionais por tempo de serviço (VILHENA et al., 2006).

A maioria dos servidores aderiram ao prêmio por produtividade, bônus a ser pago em função do desempenho do AR e do servidor e teve como fonte de custeio a economia com despesas correntes e a ampliação real das receitas.

4.1.5 Avaliação de Desempenho Individual

A avaliação de desempenho individual (ADI), elemento estratégico da busca pela reestruturação administrativa, é um processo de avaliação composto por mecanismos de premiação e punição. A avaliação de desempenho tem como principal característica ser um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático. A alteração da Constituição Estadual, a partir da Emenda Constitucional nº 57, de 15 de julho de 2003, viabilizou a introdução da ADI e eliminou o antigo sistema de progressão da remuneração por antigüidade no serviço público para os futuros servidores - respeitando, naturalmente, os direitos adquiridos dos servidores atuais.

A LDO do Estado (Lei nº 14.684, de 30 de julho de 2003) estabeleceu que a política remuneratória dos servidores públicos estaduais, para o exercício de 2004, dar-se-á com base em reajustes gerais e/ou em aprovação de tabelas salariais dos planos de carreiras específicos, incluindo adicionais de desempenho, mediante alocação de recursos decorrentes de percentual da variação nominal semestral do valor líquido arrecadado de ICMS, deduzido o crescimento vegetativo da folha salarial e observadas as disposições da Lei Complementar Federal nº 101, de 4 de maio de 2000. Ou seja, vinculou os reajustes dos vencimentos do funcionalismo ao aumento nominal da arrecadação do ICMS.

Segundo Decreto 43.672/03 (art. 3º) a ADI visa, principalmente, valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; aferir seu desempenho no exercício de cargo ocupado ou função exercida; contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual; estimular a reflexão e a conscientização do papel que cada servidor exerce no contexto organizacional e ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais.

Anualmente, todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo (Decreto 43.672/03), eram submetidos ao sistema da ADI (ALVES, 2006).

As estratégias adotadas na implementação do processo da ADI foram subdivididas em duas fases. A primeira, orientada para as ações referentes à disseminação das informações sobre a ADI, abrangendo, principalmente, a capacitação dos agentes do processo e ampla divulgação. A segunda contemplou o efetivo e sistemático acompanhamento da Avaliação de Desempenho Individual junto aos órgãos e entidades, por meio da realização de visitas técnicas e da prestação das orientações e dos subsídios necessários para a implementação do processo.

O ato que marca o início do período de avaliação é o “Termo Inicial de Avaliação”, formalizado pela autoridade máxima do órgão ou entidade. Após a publicação deste ato, cada chefia imediata deve comunicar aos servidores que estão sob sua gerência o início do processo de ADI. Durante o período de avaliação, o desempenho do servidor deve ser acompanhado por sua chefia imediata, por meio do preenchimento periódico do formulário Plano de Gestão do Desempenho Individual (PGDI), com a participação do servidor. Vale ressaltar que o servidor deverá ter, no mínimo, 180 dias de efetivo exercício.

No último período de avaliação, a CAA preenche o “Termo Final de Avaliação”, onde são atribuídas notas para os onze princípios gerais orientadores da ADI - qualidade do trabalho, produtividade no trabalho, iniciativa, presteza, assiduidade, dentre outros – cada qual com seu peso. No termo ainda existe um espaço reservado para registrar conclusões e informações complementares sobre o desempenho do servidor avaliado, além de sugestões para melhorias.

Para cada critério de avaliação foram definidos indicadores de desempenho que deverão ser graduados, utilizando-se a seguinte escala: ruim (1 ponto), regular (4 pontos), bom (7 pontos) e excelente (10 pontos).

O resultado da Avaliação de Desempenho Individual é homologado pela autoridade imediatamente superior à chefia do servidor avaliado. Tais resultados serão utilizados como requisitos para o cálculo do Adicional de Desempenho – ADE, o pagamento de prêmio por produtividade ou, até mesmo, para demissão do servidor público estável.

4.2 2ª Geração do Choque de Gestão: Estado Para Resultados

Como parte do fortalecimento do sistema de entrega de resultados, em 2007, o PMDI passou por um processo de revisão, visando avaliar questões relevantes e identificar o possível efeito transformador das ações de governo. Em 2007, através da Lei Delegada nº 112 de 25 de janeiro de 2007, foi criado o programa Estado para Resultados (EpR), concebido com a dupla função de ser um escritório de apoio à gestão estratégica e responsável pela montagem do sistema de monitoramento e avaliação do Governo mineiro. O EpR foi configurado como uma estrutura temporária - previsão de ser extinto em janeiro de 2011 - alinhada à premissa de qualidade do gasto público, sendo vinculado diretamente ao Vice-Governador, coordenador do programa, e à SEPLAG, parceiro estratégico.

Na primeira versão do PMDI (2003-2020) as metas a serem atingidas não foram estabelecidas, embora já definisse os indicadores com os quais os objetivos seriam aferidos. Como parte da revisão do PMDI ocorreu a incorporação das metas, corresponde à Lei 17.007/2007. O PMDI 2007-2023 baseia-se na visão “Tornar Minas o Melhor Estado para se Viver”, tal macro meta foi desdobrada em um conjunto de metas (objetivos estratégicos) divididas em 11 Áreas de Resultados e 2 pilares (“Qualidade fiscal” e “Qualidade e inovação em gestão pública”).

As Áreas de Resultado são também conhecidas como “núcleos focais” de concentração dos maiores esforços e recursos visando às transformações e melhorias desejadas, cada uma com metas prioritárias, desdobradas em objetivos, estratégias e um rol de projetos. Tais projetos são chamados de Projetos Estruturadores, os quais refletem as prioridades do governo, transformando a estratégia em ações concretas.

Para melhor explicitar a interligação das Áreas de Resultado com as Estratégias de Governo e de Desenvolvimento e, por fim, com a Visão de Futuro, a Figura 10 está exposta a seguir.



Figura 10: Operacionalização do PMDI.

Fonte: PMDI 2007 – 2023 (2007)

No PMDI, cada Área de Resultado contém breve síntese dos desafios e objetivos estratégicos a ela relacionados, bem como indicadores de resultados finalísticos e as metas para tais indicadores para os anos 2011 e 2023 (PMDI 2007 – 2023).

Os indicadores finalísticos são indicadores que buscam constatar a efetividade da ação governamental no médio e longo prazo. Em 2007, a carteira de indicadores foi composta por 106, cada qual com metas quantitativas, estabelecidas para médio e longo prazos, 2011 e 2023 respectivamente.

Tal revisão e atualização do planejamento estratégico resultou em uma nova carteira de Projetos Estruturadores, composta por 57 projetos. Cada Área de Resultado será alvo da intervenção de, pelo menos, um Grupo de Projetos Estruturadores visando obter as transformações planejadas.

A metodologia do Acordo de Resultados passou por uma ampla revisão, resultando em uma nova diretriz: a pactuação de metas em duas etapas, como representada na Figura 11 e

descrita a seguir. Outra novidade é a participação facultativa de representantes da sociedade civil na Comissão de Acompanhamento e Avaliação.

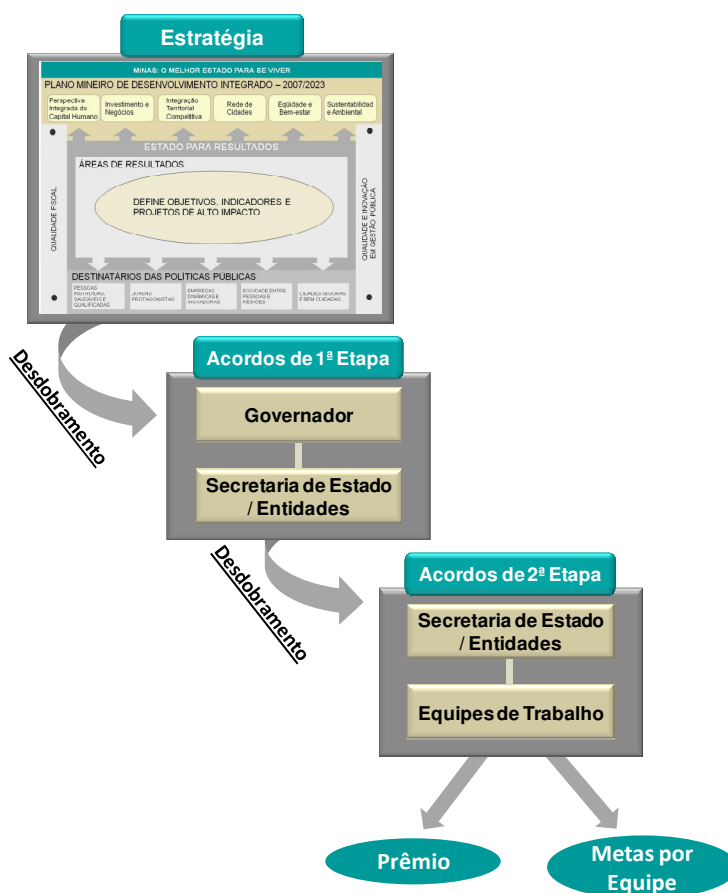


Figura 11: Nova lógica do Acordo de Resultados.

Fonte: adaptado de PMDI 2007 – 2023 (2007)

O novo formato do AR, instituído pela Lei 17.600/08 e Decreto 44.873/08, define a 1ª etapa como um conjunto de metas focado em resultados finalísticos e a 2ª etapa corresponde ao desdobramento das metas gerais e à identificação das responsabilidades internas de cada setor, para que seja definida com clareza e objetividade a contribuição de cada equipe para o alcance do resultado pactuado.

A 1ª etapa do Acordo é a pactuação estratégica dos grandes resultados a serem perseguidos pelo Estado, sendo elaborada em nível sistêmico. O AR de 1ª etapa é assinado entre o Governador e o sistema operacional responsável por determinado setor do governo, como Saúde ou Educação, por meio da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. A 1ª etapa do AR inclui indicadores e metas que traduzem a estratégia de governo em termos setoriais,

sendo composta por quatro elementos: a) indicadores de resultados finalísticos (outcomes); b) taxa de execução dos Projetos Estruturadores; c) Agenda Setorial; d) indicadores de Racionalização do Gasto.

A 2ª etapa é elaborada a partir do desdobramento das metas sistêmicas e da identificação das responsabilidades internas de cada setor ou equipe. Pode ser considerado um instrumento de gestão interna de cada órgão, na medida em que utiliza como referencial as metas estabelecidas na 1ª etapa, as quais serão desdobradas em metas por equipes de trabalho. A celebração de metas por equipes permite o desdobramento da estratégia de governo desde os compromissos estabelecidos em relação à sociedade no PMDI até a base da estrutura organizacional.

Em 2007, a carteira de 106 indicadores do PMDI 2007-2023 foi incorporada à 1ª etapa dos Acordos de Resultados, se tornando importante estabelecer metas de curto prazo (anuais) para esses indicadores. Devido à indisponibilidade de dados anuais, defasagem de apuração e indefinição metodológica, não foi possível definir metas de curto prazo para todos indicadores, cerca de 62% deles tiveram metas pactuadas para 2007. Os demais, embora também tenham sido incluídos nos Acordos de Resultados, não tinham meta definida para aquele ano.

Os resultados finalísticos, por sua vez, também são negociados e pactuados atribuindo pesos variados a cada indicador. Vale ressaltar que os AR têm a função de incentivar a intersetorialidade, já que nos casos em que há Projetos Estruturadores, indicadores e metas afetadas potencialmente pela ação de duas ou mais secretarias, o compromisso de execução e de alcance das mesmas deve constar nos acordos de ambas as secretarias.

Tabela 5: Exemplo de Resultados Finalísticos esperados.

Fonte: PMDI 2007 – 2023 (2007)

	Situação Atual	2011	2023
Aumentar a taxa de conclusão do Ensino Médio	46,1% (SEE, 2006)	70%	100%
Aumentar o número de jovens participantes nos grupos estruturados e ativos da Aliança Social Estratégica pelo Jovem	N/A	100 mil jovens	N/A
Reduzir as taxas de homicídios entre jovens de 15 e 24 anos (por 100 mil habitantes)	47 (CRISP, 2006)	25	7
Aumentar a taxa de escolarização dos jovens de 15 a 17 anos (percentual do total de jovens entre 15 e 17 anos cursando o Ensino Médio)	65,78% (SEE, 2006)	75%	85%

Além dos resultados finalísticos, o outro componente pactuado é a taxa de execução dos Projetos Estruturadores, conforme previsto no plano de projeto, que é elaborado e/ou revisto anualmente. A Figura 12 representa a relação entre os desafios, objetivos, resultados e projetos.

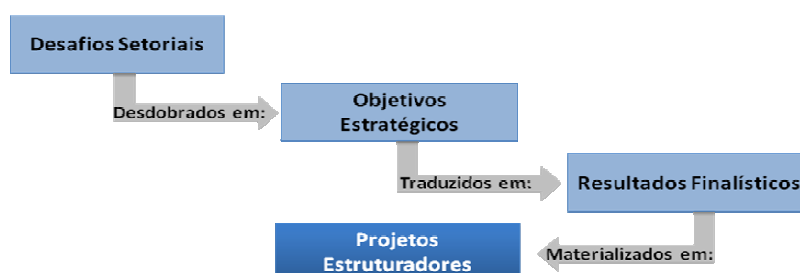


Figura 12: Lógica da pactuação de resultados na 2ª Geração.

Fonte: adaptada de SEPLAG (2011)

O direito ao prêmio e o valor a receber são condicionados a obtenção de uma pontuação mínima na Avaliação de Desempenho Institucional (ADI) referente à secretaria no acordo de 1ª etapa, e ao desempenho da equipe no acordo de 2ª etapa. Caso a secretaria não alcance o mínimo de desempenho previsto, que é de 70% no acordo de 1ª etapa, o contrato é rescindido, as autonomias são canceladas e o prêmio por produtividade não é pago.

4.3 3ª Geração do Choque de Gestão: Gestão Para Cidadania

Em 2003, durante o PMDI, foi construída a Visão de Futuro: “Tornar Minas Gerais O Melhor Estado Para Se Viver”. Tal visão foi projetada para 2023 e afirmada novamente para 2030, sendo base para o PMDI 2011 – 2030. Como parte da agenda de iniciativas estratégicas foram definidos quatro atributos fundamentais: prosperidade, qualidade de vida, cidadania e sustentabilidade.

O fundamental, nesta terceira onda do Choque de Gestão, é que o desenho da política pública seja de tal forma eficiente que a percepção de melhoria ou do resultado se dê no âmbito local e, se possível, do indivíduo (VILHENA, 2012).

O processo de construção da estratégia em prol da Visão de Futuro resultou na configuração de dez Desafios e Transformações - focos prioritários de alta relevância e de elevado potencial de impacto no desenvolvimento de Minas Gerais - a serem superados pela sociedade mineira nas próximas duas décadas (PMDI 2011 – 2030). Os dez Desafios e Transformações estão representados na Figura 13.



Figura 13: Minas Gerais 2030 - Visão integrada dos desafios e transformações.

Fonte: PMDI 2011 – 2030 (2011)

Além da construção de dez Desafios e Transformações, foi incorporada a visão em Redes, através da definição de onze Redes de Desenvolvimento Integrado, visando superar dois

problemas centrais de governança: a setorialização (fragmentação) e a ineficiência na obtenção de resultados. A introdução da lógica de rede proporciona um comportamento cooperativo e integrado, entre governo e sociedade, superando a heterogeneidade entre agentes e instituições em prol de um mesmo objetivo, além de colocar o cidadão como protagonista do desenvolvimento do Estado.

Em rede, o Estado passa a atuar de forma transversal, estabelecendo laços com diferentes setores da sociedade, no sentido de responder as demandas, resolver problemas e propor estratégias customizadas de desenvolvimento (PMDI 2011 – 2030).

A gestão pública em rede se organiza em quatro eixos:

- Melhoria da compreensão da realidade, proporcionando maior qualidade dos diagnósticos;
- Formulação das ações, mobilizando conhecimentos produzidos pelas distintas entidades da sociedade sobre as diversas temáticas que impactam a qualidade de vida da população;
- Execução das ações, permitindo compartilhamento das informações, objetivos, perspectivas e conceitos inerentes ao conjunto de estratégias sendo condição para que todos os profissionais envolvidos estejam empenhados no alcance dos mesmos resultados;
- Monitoramento e avaliação das ações realizadas em parceria com a sociedade, permitindo uma compreensão melhor do alcance dos resultados e uma correção em tempo hábil dos equívocos.

Os objetivos e estratégias do PMDI 2011 – 2030 estão organizados através das Redes de Desenvolvimento Integrado previstas em lei, buscando, portanto, integrar as ações do governo estadual nas diferentes áreas e, ao mesmo tempo, proporcionar um comportamento cooperativo com os outros níveis de governo e outras instituições, públicas e privadas, para maior agregação de valor para a sociedade mineira.

A definição dos indicadores com metas por região de planejamento do Estado de Minas Gerais foi feita a partir da combinação de três critérios principais: i) disponibilidade de dados

do indicador para as regiões; ii) indicadores finalísticos relacionados às Redes com maior visibilidade e impacto regional; iii) indicadores sob maior influência da atuação do governo estadual (PMDI 2011 – 2030).

A Visão de Futuro se desdobra em metas-síntese e objetivos estratégicos - alvos específicos a serem alcançados - que devem ser mensurados, monitorados e gerenciados durante a execução do plano. Cada Redes de Desenvolvimento Integrado se desdobra em meta-síntese, objetivos estratégicos, dados e fatos situacionais, indicadores e metas para 2015, 2022 e 2030 e estratégias. A apresentação de cada uma das Redes obedece à estrutura indicada na Figura 14.

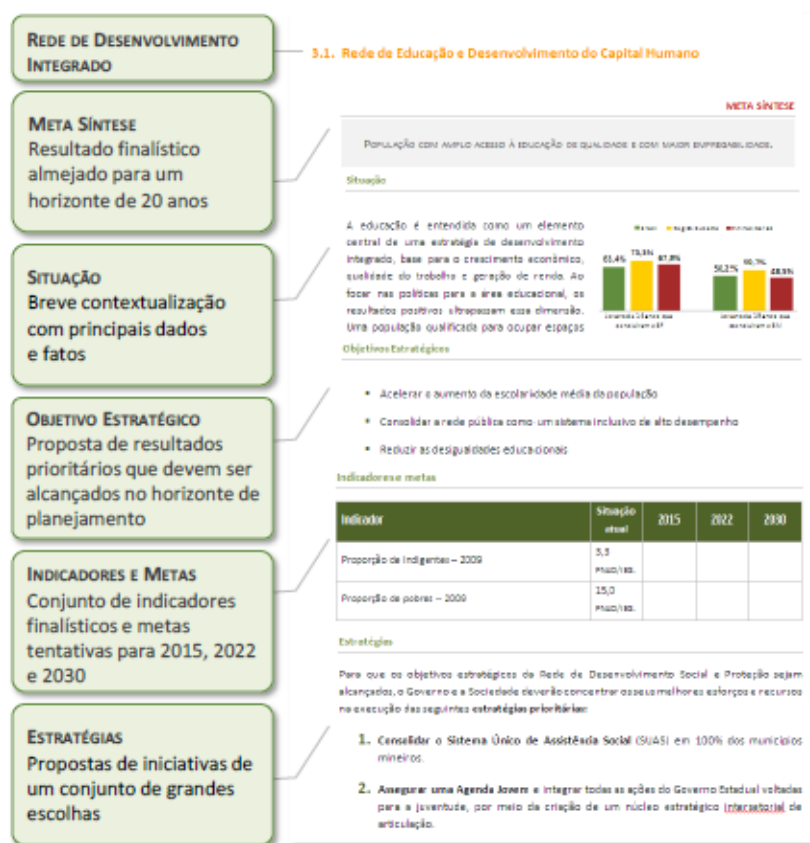


Figura 14: Estrutura e conteúdo das Redes de Desenvolvimento Integrado.

Fonte: PMDI 2011 – 2030 (2011)

A Governança em Rede se subdivide em dois eixos de trabalho: a Gestão Regionalizada e a Gestão Participativa.

A Gestão Regionalizada busca minimizar as disparidades dos níveis de desenvolvimento entre as regiões. Dez regiões de planejamento do Estado foram definidas - Noroeste, Norte, Rio Doce, Mata, Sul, Triângulo, Alto Paranaíba, Centro-Oeste, Jequitinhonha/Mucuri e Central - buscando desenvolvê-las com base em ações territoriais, potencializando suas vantagens e compensando as suas carências. Para cada região de planejamento foi realizado um delineamento de um pequeno conjunto de indicadores finalísticos com metas para 2015, 2022 e 2030.

O PPAG 2012-2015, instituído pela Lei n. 20.024, de 09 de janeiro de 2012, previu 233 programas, entre 31 estruturadores, 161 associados, e 41 projetos especiais. Desse total, 192 programas se concentram no grande norte do Estado – área com indicadores que constata maior carência e vulnerabilidade social. Na Figura 15 pode ser identificado o papel de cada instrumento de planejamento, sendo articulado pelo GERAES.

O modelo de Gestão Estratégica Orientada para Resultados pressupõe a tradução da estratégia em um portfólio de Programas, desdobrados em Projetos e Processos Estratégicos, que mobilizam recursos e competências, visando atingir objetivos pré-definidos e entregar resultados concretos para a sociedade¹³.



Figura 15: Estrutura de integração entre planejamento e orçamento.

Fonte: SEPLAG (2011)

¹³ Disponível em < <http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/portfolio-estrategico> > acessado em 25/10/2012.

A Gestão Participativa possibilita a priorização das estratégias, a partir da percepção da sociedade local, permitindo-lhe uma participação ativa e não mais apenas como receptora de políticas públicas. São promovidos encontros com integrantes da Sociedade Civil Organizada, em cada região, a fim de tornar conhecida a estratégia organizada nas Redes de Desenvolvimento Integrado (PMDI 2011 – 2030).

Como parte das ações para aproximar o governo da população foi criada uma plataforma - Movimento Minas - para que a sociedade possa atuar de forma colaborativa na construção de soluções para os desafios do Estado de Minas Gerais. O Movimento Minas acontece em três principais etapas: desafios, ideias e ações¹⁴.

Na seção de Desafios dez temas fundamentais estão descritos para auxiliar na discussão de como construir a sociedade no futuro. No espaço Ideias é possível contribuir com propostas e que, após um período estipulado, as melhores ideias serão compiladas em um evento, para serem transformadas em propostas de soluções reais. Na seção Ações o andamento das melhores ideias, que passarão por fase de teste, poderão ser acompanhadas.

Ainda em 2011, o modelo do Acordo de Resultados passou por uma revisão. A 1ª etapa do AR foi alterada, resultando em uma nova composição, representada na Figura 16.

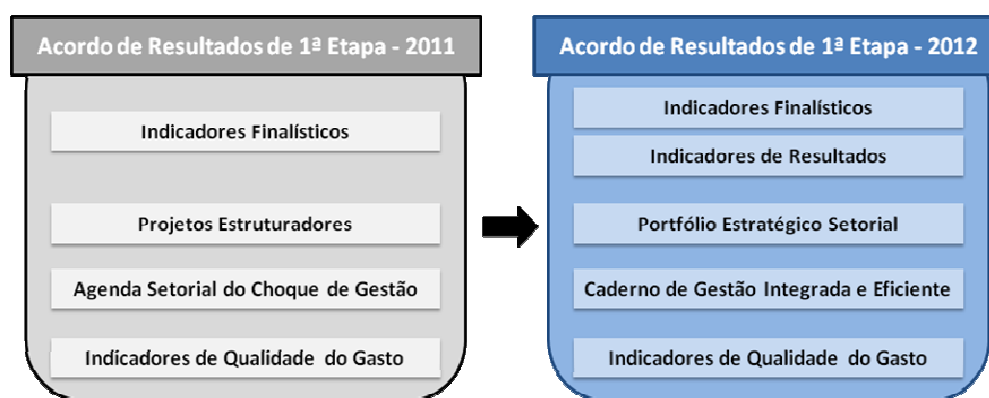


Figura 16: Comparação da composição do Acordo de Resultados de 1ª Etapa.

Fonte: adaptado de site SEPLAG – Metodologia AR de 1ª etapa (2012)

Os Indicadores Finalísticos buscam constatar a efetividade da ação governamental no médio prazo, sendo formulados em prol do resultado à longo prazo (definidos no PMDI) e, muitas

¹⁴ Disponível em < <http://movimentominas.mg.gov.br/pagina/o-que-e> > acessado em 26 de outubro de 2012.

vezes, se repetem ao longo dos AR de 1ª etapa. Até 2011, a pactuação dos Indicadores Finalísticos era anual, dificultando o monitoramento de vários indicadores o que impediam de serem pactuados. A partir da revisão do modelo, metas passaram a ser pactuadas para o horizonte de 3 anos e sua execução será aferida anualmente, mas seu resultado será avaliado e impactará a nota do Acordo de Resultados somente no ano de 2014.

Os Indicadores Finalísticos são desdobrados em outros, chamados de Indicadores de Resultado, que apresentam uma relação causal de contribuição para o atingimento da meta dos Indicadores Finalísticos. Os Indicadores de Resultado permitem acompanhar a evolução dos Finalísticos no curto prazo, sendo avaliados anualmente.

O Portfólio Estratégico Setorial compreende os Programas Estruturadores que são compostos por projetos e processos governamentais considerados prioritários. Tais Programas caracterizam-se pela sua significativa capacidade transformadora e maior possibilidade de promover a sinergia entre os Resultados Finalísticos que se pretendem alcançar e os produtos e indicadores sobre os quais os projetos e processos atuam.

O Caderno de Gestão Integrada e Eficiente é composto por: Agenda Regional, Ações de melhoria institucional e Ações Transversais.

- Agenda Regional representa um avanço na relação entre Estado e sociedade, em busca da Gestão para Cidadania. A Agenda Regional contempla as prioridades elencadas em parceria com a sociedade civil organizada, visando atender as principais demandas e necessidades da região dentre as estratégias governamentais de longo prazo, convertidas em metas estabelecidas para os órgãos e entidades da Administração Pública.
- Ações de Melhoria Institucional compreendem ações concretas que buscam solucionar entraves estruturais e administrativos que dificultaram a implementação da estratégia nos últimos anos, em cada órgão e entidade. Adicionalmente, nas Ações de Melhoria Institucional, foram pactuadas metas consideradas estratégicas para os resultados esperados de cada órgão/entidade.
- Ações Transversais configuram-se como ações compartilhadas entre órgãos ou entidades, ou seja por meio de um trabalho em conjunto em prol do sucesso de uma ação. Por isso, cada ação intersetorial (produto ou indicador) é pactuada, com a

mesma meta ou marco final, nos Acordos de Resultados dos órgãos ou entidades identificados como colaboradores ou responsáveis pela sua execução.

A 2ª etapa do AR configura-se como o desdobramento dos indicadores e ações definidos na 1ª etapa por equipes de trabalho em cada órgão e entidade, sendo feita entre os Secretários e dirigentes máximos das entidades com suas respectivas equipes, para identificar a contribuição de cada servidor para o alcance da estratégia. A composição da 2ª etapa do Acordo de Resultados está representada na Figura 17.

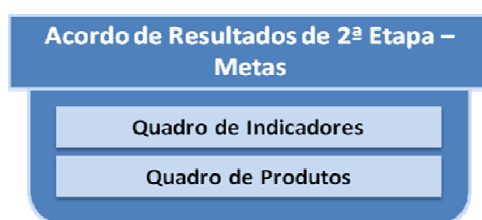


Figura 17: Composição do Acordo de Resultados de 2ª Etapa.

Fonte: adaptado site SEPLAG (2012)

Ainda no início de 2011, foram criadas as Assessorias de Gestão da Estratégia e Inovação (AGEI), regulamentadas, nas 22 Secretarias de Governo do Estado de MG. A criação das AGEI tinha como principais objetivos: (i) estruturação dos órgãos estaduais em prol da gestão estratégica de resultados, sendo responsáveis por implementar, apoiar e conduzi-la; (ii) uniformizar a informação, sendo interface entre as equipes internas e o Secretário de Estado; (iii) disseminar as boas práticas por meio da criação de redes (VILHENA, 2012). A atuação das AGEI de maneira descentralizada iriam corroborar na proximidade desta equipe com os órgãos e seus servidores, aprimorando o processo de implementação da gestão estratégica.

Em prol da gestão estratégica de resultados, as AGEI são responsáveis por apoiar as equipes internas em questões prioritárias, buscando o alinhamento das ações setoriais com a estratégia. Além de serem responsáveis por executar o plano de comunicação setorial - divulgação dos Acordos de Resultados e ações estratégicas -, promovem um melhor entendimento das metas à serem alcançadas pelos servidores, além de maior envolvimento, o que aumenta a probabilidade do alcance de resultados (LOPES, 2011).

Dentre os dez Desafios e Transformações propostos no PMDI 2011- 2030, o sexto - *Transformar A Sociedade Pela Educação E Cultura* – demonstra a importância da educação

como um dos mais valiosos ativos de uma sociedade. É a partir da educação que se dá o desenvolvimento do capital humano e o aumento da produtividade do trabalho. Atualmente, a qualificação da força de trabalho é um dos entraves ao desenvolvimento do Estado de Minas Gerais – segundo desafio *Aumentar A Empregabilidade E As Possibilidades De Realização Profissional* (PMDI 2011 – 2030).

4.4 Educação no Estado de Minas Gerais

A educação é entendida como um elemento central de uma estratégia de desenvolvimento integrado, base para o crescimento econômico, qualidade do trabalho e geração de renda. Ao focar nas políticas para a área educacional, os resultados positivos ultrapassam essa dimensão. Uma população qualificada para ocupar espaços de qualidade no mercado de trabalho levará, por consequência, ao rompimento do ciclo de reprodução da pobreza e da desigualdade (PMDI 2011 – 2030).

Considerada a segunda maior do Brasil, a rede de ensino de Minas é composta por aproximadamente: 5,68 milhões de alunos, dos quais 4,56 milhões distribuídos por escolas ou creches públicas em 853 municípios (IBGE, 2010). Dados da Secretaria de Estado de Educação mostram que, em fevereiro de 2013, a rede de ensino de Minas Gerais comportava 3,7 mil escolas estaduais e 9,5 mil escolas municipais (SEE, 2013).

De forma inovadora, o Governo do Estado de Minas Gerais estabeleceu uma estratégia de desenvolvimento da Educação Básica que articula avaliação sistemática dos resultados e ações de natureza pedagógica. Essa estratégia tem garantido ao sistema de educação estadual capacidade e agilidade para realizar ajustes e intervenções e, por sua vez, vem assegurando seus bons resultados (PIP, 2012).

O Estado de Minas Gerais demonstra enfrentar com sucesso o desafio de oferecer melhor educação de qualidade. Com metas claras acordadas com cada escola, profissionais mais bem preparados e mais comprometidos com sua atividade profissional e com uma rede de ensino e escolas mais bem monitoradas, avaliadas e geridas, o esforço coletivo começa a produzir consequências positivas na educação. Desde 2003, mudanças no sistema educacional foram feitas, proporcionando maior capacidade de identificar e reconhecer problemas comuns a toda

rede de ensino, além de aspectos distintivos de grupos de escolas e de regiões (PINTO *et al*, 2010).

Os resultados dos últimos anos mostram que, em Minas Gerais, a educação está consolidando os pilares de uma boa educação: mais alunos na escola, durante mais tempo e com mais sucesso na vida escolar. Os investimentos realizados estão assegurando as condições para isso acontecer: melhor infra-estrutura e condições mais adequadas de ensino, melhor preparação dos educadores e dos gestores escolares, melhor gestão e mais eficiência do sistema e uma relação mais estreita com a comunidade (FILOCRE, 2007).

4.4.1 Evolução dos Resultados da Educação

Minas Gerais é um dos poucos estados a manter um sistema próprio de avaliação educacional e foi o primeiro a realizar avaliação externa das suas escolas. Em 2000, foi criado o Sistema Mineiro de Avaliação da Educação Pública (Simave) visando atender à necessidade crescente de informações mais precisas e seguras que orientassem a gestão do sistema educacional (PINTO *et al*, 2010).

Na década de 1990, Minas inovou sendo o primeiro estado brasileiro a propor e implementar, uma reforma educativa integrada e consistente, com foco gerencial e não na ação pedagógica. Essa reforma baseou-se no princípio da autonomia escolar e na promoção e gerenciamento da qualidade. Foi acompanhada de mudanças estruturais no relacionamento entre a SEE, as escolas e as comunidades, com significativo aumento de recursos financeiros para o funcionamento das escolas e para os salários dos professores e dirigentes (PMDI, 2003 – 2020).

Na mesma década, o Ministério da Educação/Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (MEC/Inep) implantou o Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), entretanto, apesar de ampliar os dados à respeito das escolas e salas de aula, não é suficiente para um diagnóstico detalhado. Em 2011, 16 estados realizaram avaliação de desempenho de seus alunos. As informações geradas são um valioso instrumento para subsidiar e planejar as políticas educacionais, aprofundando o retrato produzido pelo Saeb (Proalfa, 2011).

O Simave, responsável pelas avaliações de desempenho em larga escala na rede pública de ensino de Minas Gerais, possibilita à Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais realizar diagnósticos educacionais, estruturando políticas e ações diretamente vinculadas à melhoria da aprendizagem, à qualificação docente, à valorização da escola pública e ao fortalecimento da qualidade da educação em Minas Gerais (Proeb, 2011).

Para melhor entendimento do desempenho da educação mineira, foram selecionados indicadores monitorados pelo Governo de MG e que serão detalhados ao longo desse marcador. Cada indicador apresenta sua particularidade: fonte de dados (instituição ou órgão responsável pela apuração ou divulgação), periodicidade e, eventualmente, alguma defasagem em relação ao tempo entre o fechamento do período a que se refere o indicador e a data de publicação dos dados. A Tabela 6 apresenta tais particularidades dos indicadores selecionados.

Tabela 6: Particularidades dos indicadores de educação avaliados.

Fonte: adaptado de Caderno de Indicadores (2012)

Indicador	Fonte	Periodicidade	Defasagem
Ideb	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep)	Bienal	Sete meses
Proalfa	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG)	Anual	Não há defasagem
Proeb	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG)	Anual	Três meses
Saeb	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (Inep)	Anual	Sete meses
Taxa de Distorção Idade-Série	Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais (SEE-MG), a partir dos dados do Censo Escolar/Educacenso do MEC	Anual	Três meses

4.4.1.1 Sistema de Avaliação da Educação Básica

O Saeb¹⁵ é um exame amostral com objetivo de fornecer informações ao sistema e aos professores para elaboração de estratégias de intervenção e acompanhamento. Nas Tabela 7 e

¹⁵ O Sistema de Avaliação da Educação Básica expressa o percentual de alunos com nível de proficiência adequado baseado em avaliações de Língua Portuguesa e de Matemática realizadas pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), para 5ª e 9ª séries do Ensino Fundamental (EF) e para a 3ª série do Ensino Médio (Caderno de Indicadores, 2012).

Tabela 8 evidenciam avanços no percentual de alunos do Ensino Fundamental do 5º e 9º ano, respectivamente, no que tange o nível recomendável de proficiência adequado nas avaliações de Língua Portuguesa e de Matemática. Ainda em relação às tabelas, Minas Gerais apresenta resultados positivos se comparados aos do Brasil e do Sudeste.

Tabela 7: Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental da rede pública no nível recomendável de desempenho 2001/2009.

Fonte: adaptado de Caderno de Indicadores (2012)

UNIDADE GEOGRÁFICA	2001	2003	2005	2007	2009
Língua Portuguesa					
Brasil	25,6	28,1	29,1	27,9	30,5
Sudeste	34,7	36,1	37,8	36,0	40,8
Minas Gerais	35,3	38,3	41,1	34,9	46,8
Matemática					
Brasil	16,1	16,8	20,4	23,7	29,1
Sudeste	23,2	23,8	28,0	31,6	41,0
Minas Gerais	26,9	26,6	35,0	32,3	48,7

Tabela 8: Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental da rede pública no nível recomendável de desempenho 2001/2009.

Fonte: adaptado de Caderno de Indicadores (2012)

UNIDADE GEOGRÁFICA	2001	2003	2005	2007	2009
Língua Portuguesa					
Brasil	21,8	20,0	19,4	20,5	22,2
Sudeste	26,0	23,1	23,9	24,2	27,3
Minas Gerais	25,2	19,9	23,9	25,0	31,1
Matemática					
Brasil	13,4	14,6	13,0	14,3	10,4
Sudeste	16,8	19,1	16,5	17,2	13,5
Minas Gerais	19,3	17,0	20,1	20,0	18,6

A Tabela 9 apresenta, em relação ao 3º anos do Ensino Médio, o percentual de alunos com nível recomendável de proficiência adequado em Língua Portuguesa e Matemática. Os resultados de Minas Gerais mostram avanços no desempenho dos alunos.

Tabela 9: Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Médio da rede pública no nível recomendável de desempenho 2001/2009.

Fonte: adaptada Caderno de Indicadores, 2012.

UNIDADE GEOGRÁFICA	2001	2003	2005	2007	2009
Língua Portuguesa					
Brasil	18,6	19,3	15,2	...	23,3
Sudeste	10,5	14,2	12,7	...	26,3
Minas Gerais	19,3	22,0	21,2	...	26,0
Matemática					
Brasil	4,5	5,3	5,1	...	5,8
Sudeste	3,1	1,3	3,9	...	7,7
Minas Gerais	6,7	7,4	9,2	...	9,4

4.4.1.2 Programa de Avaliação da Educação Básica

Mantido pelo Simave, o Programa de Avaliação da Educação Básica¹⁶ (Proeb) avalia as escolas estaduais e municipais de Minas Gerais. Sendo uma importante fonte de acompanhamento da evolução de indicadores e metas, além de auxiliar no estabelecimento dos Acordo de Resultados da Secretaria de Estado de Educação de Minas Gerais, Superintendências Regionais de Ensino (SRE) e escolas.

Minas foi o primeiro estado do Brasil a avaliar censitariamente os estudantes da rede estadual de ensino¹⁷. A SEE recebe os dados do Proeb e do Proalfa, a partir da compilação realizada pelo Centro de Políticas Públicas e Avaliação da Educação da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF/CAEd).

O Proeb é uma avaliação externa universal, aplicada nas escolas públicas de Minas Gerais, urbanas e rurais, para os alunos dos 5º e 9º anos do ensino fundamental e 3º ano do ensino médio nas disciplinas de Língua Portuguesa e Matemática. Os resultados são utilizados como ferramenta pedagógica em todas as escolas estaduais.

¹⁶ O Programa de Avaliação da Educação Básica é o mais antigo programa de avaliação do Simave e destina-se a avaliar o desempenho das escolas da rede pública em Língua Portuguesa e Matemática de todos os alunos do 5º e 9º anos do ensino fundamental e do 3º ano do ensino médio (PINTO *et al*, 2010).

¹⁷ Disponível em < <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/proeb-na-regional-de-coronel-fabriciano-sera-nesta-terca-e-quarta-feira/> > acessado em 12/01/2013.

A metodologia utilizada no Proeb permite comparações com o Saeb e com a Prova Brasil, ambas promovidas pelo MEC. Para subsidiar as políticas de intervenção pedagógicas, o Proeb passou a ser anual a partir de 2006. Os resultados do Proeb focalizam a escola e fornecem informações para cada unidade de ensino que recebe um boletim com a análise pedagógica dos seus resultados, auxiliando os gestores escolares na construção do seu plano pedagógico¹⁸.

O Proeb começou a ser aplicado em 2002 de maneira censitária para escolas de rede estadual de Minas Gerais. Em 2006, passou a contar com a participação de escolas dos sistemas municipais e estaduais e, a partir de 2008, todos os municípios de Minas fazem parte da amostra. No Gráfico 1, pode ser vista a evolução do número de alunos avaliados pelo Proeb na Rede Estadual e na Rede Municipal de Minas Gerais entre os anos 2000 e 2010.

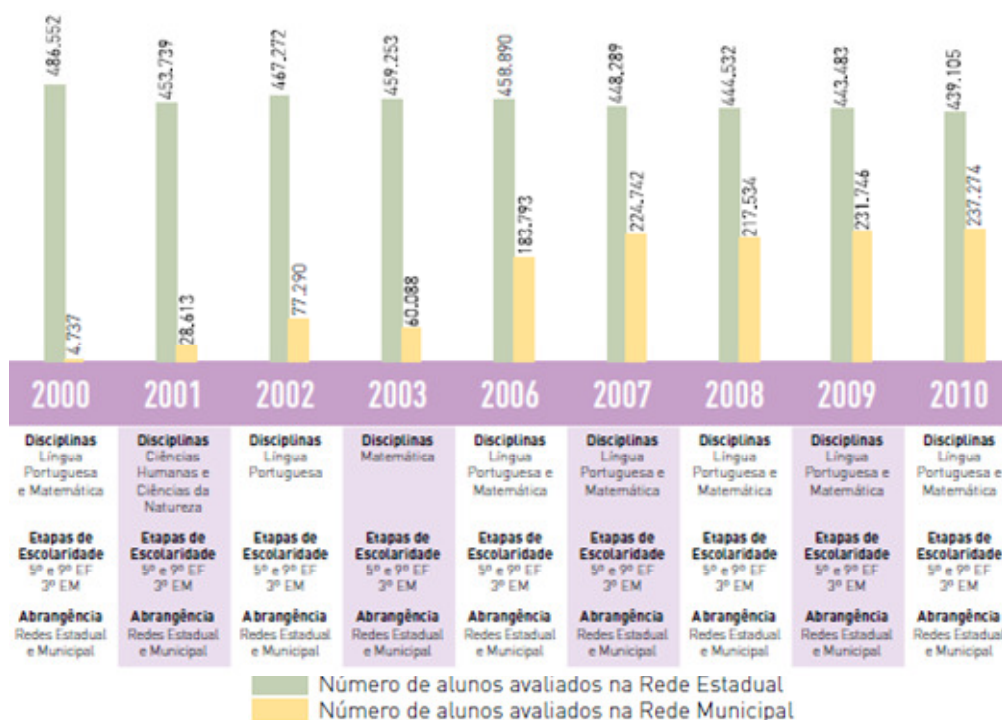


Gráfico 1: Evolução do número de alunos avaliados pelo Proeb na Rede Estadual e Municipal de MG.

Fonte: adaptado de Proeb (2011)

Dados do Proeb apontam ainda para melhoria significativa dos indicadores de desempenho dos alunos da rede pública estadual, tanto em Língua Portuguesa como em Matemática, nos

¹⁸ Disponível em < <http://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticias/governo-de-minas-divulga-resultados-de-2011-do-programa-de-avaliacao-de-desempenho-dos-alunos-da-rede-estadual/> > acessado em 12/01/2013.

ensinos fundamental e médio. Conforme explicitado no Gráfico 2, o percentual de alunos do 5º ano do ensino fundamental com nível recomendado de proficiência praticamente dobrou entre 2006 e 2010.

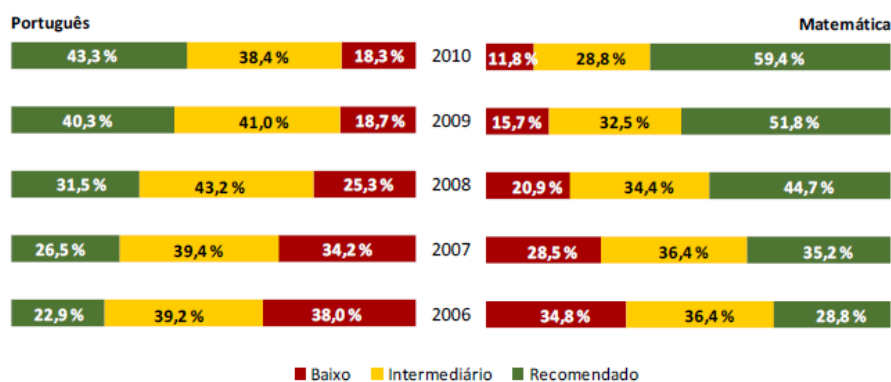


Gráfico 2: Percentual de Alunos por Padrão de Desempenho no 5º ano do ensino fundamental de 2006 - 2010).

Fonte: PMDI 2011 – 2030 (2011)

4.4.1.3 Programa de Avaliação da Alfabetização

O Programa de Avaliação da Alfabetização¹⁹ (Proalfa), com sua aplicação iniciada em 2005 para os alunos de escolas da rede estadual de Minas Gerais, é mantido pelo Simave e representa outra importante fonte de avaliação para a pactuação dos AR.

O Proalfa passou a contar com a participação de escolas dos sistemas municipais em 2007. A prova não é aplicada a 100% dos matriculados, fazem a prova os alunos presentes no dia da avaliação. No Gráfico 3, pode ser vista a evolução do número de alunos avaliados pelo Proalfa na Rede Estadual e na Rede Municipal de Minas Gerais entre os anos 2005 e 2010.

¹⁹ O Programa de Avaliação da Alfabetização, cuja primeira avaliação ocorreu em 2005, verifica os níveis de alfabetização alcançados pelos alunos dos anos iniciais do Ensino Fundamental, da rede pública, sendo censitária no 3º ano. Disponível em < <http://www.simave.caedufjf.net/proalfa/o-que-e-o-proalfa/> > acessado em 10/01/2013.

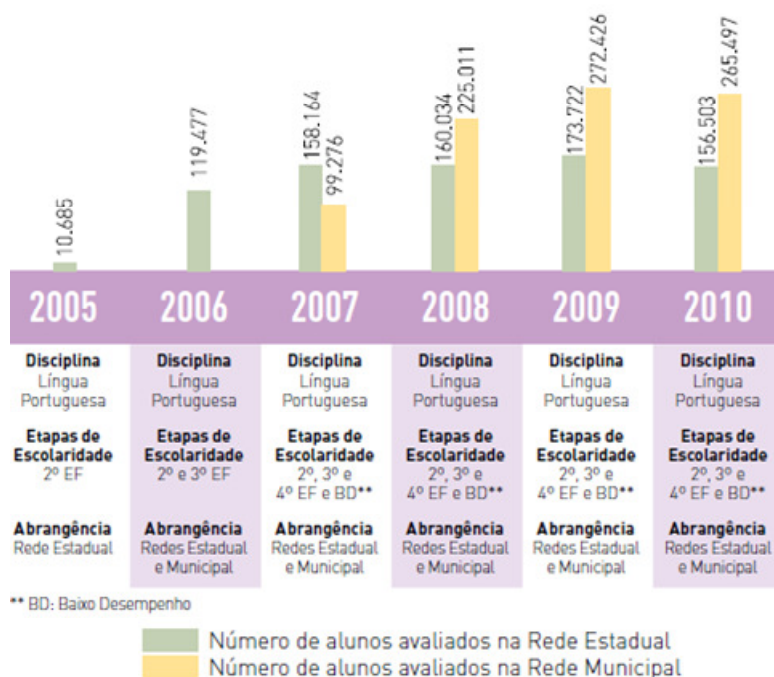


Gráfico 3: Evolução do número de alunos avaliados pelo Proalfa na Rede Estadual e Municipal de Minas Gerais.

Fonte: adaptado de Proeb (2011)

Resultados do Proalfa, a evolução das proficiências médias dos alunos do 3º ano do Ensino Fundamental, entre os anos de 2006 e 2010, demonstram avanços significativos nos processos de ensino e de aprendizagem, como pode ser visto no Gráfico 4. O aumento da proficiência média, ano a ano, tanto na rede estadual quanto nas redes municipais sinaliza um resultado positivo para a alfabetização na educação pública de Minas Gerais. Em cada ano observado, a rede estadual apresenta valores brutos superiores aos das redes municipais (Proalfa, 2011).



Gráfico 4: Evolução das Proficiências Médias de 2006 a 2010 no 3º ano no Ensino Fundamental das redes estadual e municipais.

Fonte: adaptado de Proalfa (2011)

Com relação ao nível de proficiência recomendável, segundo resultados do Proalfa, em 5 anos, cresceu cerca de 40%. Ao mesmo tempo, o número de alunos com baixo desempenho caiu de 30,8% para 5,4%. A partir de 2008, o exame passou a ser realizado no mês de maio, ao contrário dos anos de 2006 e 2007 quando era aplicado em agosto. Apesar da possibilidade de impactar negativamente por conta da sua antecipação de três meses, os resultados do Gráfico 5 mostram um expressivo aumento da eficácia das ações realizadas nas escolas.

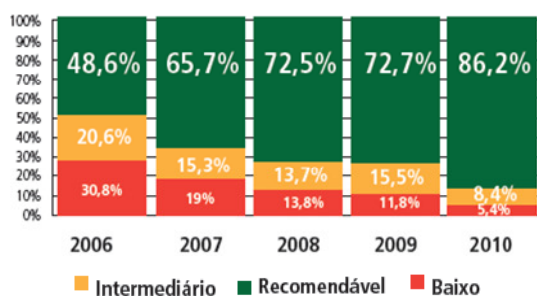


Gráfico 5: Resultados do Proalfa de 2006 a 2010 no Estado de Minas Gerais.

Fonte: adaptado de PIP (2012)

4.4.1.4 Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

Em 2007, foi criado o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB²⁰), com objetivo de monitorar as escolas que apresentam alunos com baixo desempenho. Para que o IDEB de uma escola ou rede cresça é preciso que o aluno aprenda, não repita o ano e frequente a sala de aula.

Entre 2007 e 2009, Minas aumentou o IDEB da rede estadual para os anos iniciais do ensino fundamental de 4.9 para 5.8, ultrapassando a meta prevista para 2011. Em 2009, Minas ultrapassou a meta de 3,8, chegando a 4,1 pontos para os anos finais do ensino fundamental da rede estadual e cumpriu a meta de 3,9 pontos para o ensino médio (Sistema de Entrega de Resultados de Minas Gerais, 2010).

Em 2009, o Estado de MG obteve o melhor IDEB do país nos anos iniciais do ensino fundamental e conquistou a terceira melhor posição nos anos finais do fundamental e no ensino médio, considerando todas as redes de ensino, como mostrado no Gráfico 6 (PMDI 2011 – 2030). O Gráfico 7 mostra as notas dos três melhores Estados de 2009.

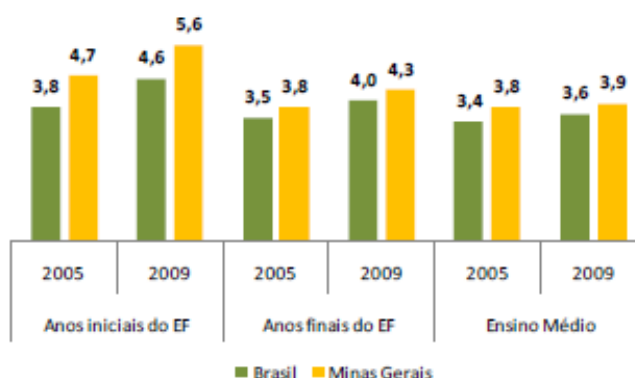


Gráfico 6: Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) – 2005 e 2009.

Fonte: PMDI 2011 – 2030 (2011)

²⁰ O Índice de Desenvolvimento da Educação Básica é um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil ou Saeb) – obtido pelos estudantes ao final das etapas de ensino (5ª e 9ª séries do ensino fundamental e 3ª série do ensino médio) – com informações sobre rendimento escolar (aprovação). É medido a cada dois anos (Caderno de Indicadores, 2012).

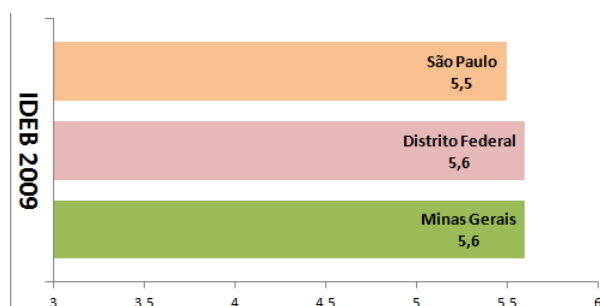


Gráfico 7: Três melhores Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2009.

Fonte: elaborada a partir de <http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=4205279>

Em 2011, Minas Gerais apresentou o 3º melhor IDEB nos anos finais do ensino fundamental e o 4º no ensino médio, demonstrando avanços significativos na Educação do Estado, Gráfico 7 como mostrado no Gráfico 8. Em uma escala que vai de zero a dez, o Ministério da Educação (MEC) fixou a média seis para o IDEB, correspondente à qualidade de ensino em países desenvolvidos, como o objetivo a ser alcançado em todo o país até 2022.

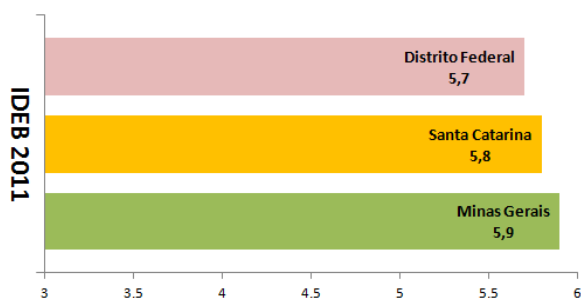


Gráfico 8: Três melhores Índices de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB) 2011.

Fonte: elaborada a partir de <http://ideb.inep.gov.br/resultado/home.seam?cid=4205279>

4.4.1.5 Taxa de Distorção Idade-série

Outro indicador importante para demonstrar os bons resultados das medidas adotadas nos últimos anos em Minas Gerais é a taxa de distorção idade-série²¹. No sistema educacional seriado brasileiro, considera-se, em geral, a idade de sete anos como a adequada para ingresso no ensino fundamental, cuja duração, normalmente, é de oito anos. Com a introdução do

²¹ A taxa de distorção idade-série expressa o percentual de alunos, em cada série, com idade superior à idade recomendada para cada uma das séries. Considera-se distorção quando o aluno tem idade igual ou superior a dois anos da idade recomendada (Caderno de Indicadores, 2010).

ensino fundamental de nove anos em alguns estados, houve uma redução da idade de ingresso para seis anos. Apesar dessa mudança, não houve alteração das idades recomendadas (Caderno de Indicadores, 2010).

A Tabela 10 mostra que entre os anos de 2005 – 2010, no ensino fundamental, a taxa de distorção idade-série caiu 5,6 e no ensino médio 10 pontos.

Tabela 10: Taxa de distorção idade-série da rede estadual de ensinos fundamental e médio 2001-2010.

Fonte: Caderno de Indicadores (2011)

ANO									
2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 ⁽¹⁾	2009	2010
Ensino Fundamental									
30,5	28,6	26,7	25,6	24,9	25,6	25,2	23,3	23,3	19,3
Ensino Médio									
59,2	52,6	48,0	46,8	43,8	41,8	38,5	34,9	33,7	33,8

4.4.2 Plano de Intervenção Pedagógica

Implementado em 2007, o Plano de Intervenção Pedagógica (PIP) consiste em um plano estruturado pela SEE para viabilizar uma ação mais eficaz nas escolas estaduais mineiras que oferecem os anos iniciais do ensino fundamental (1º ao 5º ano). O PIP, cuja meta é “*toda criança lendo e escrevendo até os oito anos de idade*”, realiza um trabalho permanente de visitas e acompanhamento nas escolas, auxiliando-as por meio de intervenções pedagógicas, capacitação e acompanhamento dos profissionais da educação (PIP, 2012).

O maior desafio do PIP é atingir a sala de aula, que se tornou o centro para o qual convergem todos os esforços. Acredita-se que através dele os resultados educacionais têm mais chance de mudar a partir de uma intervenção direta no trabalho realizado no interior da sala de aula. À Equipe Central do PIP – 46 analistas educacionais organizados por polos – foram atribuídas três principais funções: (i) capacitar as Equipes Regionais (SRE); (ii) disseminar os conceitos-chave do programa e torná-los compreensíveis a todos os envolvidos; e (iii) atuar permanentemente identificando as necessidades e dificuldades das escolas. Essa equipe, dedica duas semanas por mês para realizar visitas às SRE e às escolas (PINTO *et al*, 2010). Na Figura 18, o checklist utilizado nas visitas às escolas.

- Visitar no mínimo uma sala de aula, olhar os cadernos dos alunos e tomar a leitura.
- Assistir pelo menos uma aula e dar orientação ao professor, após o final da aula.
- Se necessário, propor ajustes e melhoras no plano de intervenção pedagógica.
- Assegurar-se de que o PIP sugerido para cada escola é o mais adequado e efetivamente ajudará os alunos a aprender a ler e escrever.
- Saber quais são os próximos três passos da escola em relação à implantação do seu PIP.
- Preparar uma lista com os pontos a serem observados na escola em relação à implementação do seu PIP a próxima visita.

Figura 18: Checklist para visita às escolas.

Fonte: PINTO *et al.* (2010)

O funcionamento do PIP municipal se baseia em uma cadeia de apoio pedagógico, onde estão presentes a Equipe Central, a Equipe Regional e a Equipe Municipal do PIP, com o objetivo de auxiliar as escolas municipais a obterem um melhor desempenho de seus alunos. A Tabela 11 e a Figura 19 mostram os papéis e o relacionamento dessa cadeia respectivamente.

Tabela 11: Papéis das equipes que compõem a cadeia do PIP municipal.

Fonte: adaptado de PIP (2012)

Equipe	Principais Papéis
Equipe Central (SEE)	Orienta e capacita Equipe Regional
	Compila, analisa e distribui resultados das avaliações externas PROALFA/PROEB
Equipe Regional (SRE)	Apoia e orienta Equipe Municipal
	Realiza formação continuada com apoio da Equipe Regional do PIP
	Identifica e difunde melhores práticas
Equipe Municipal (SME)	Visita as SMEs e escolas estratégicas, em conjunto com a Equipe Municipal
	Apoia e orienta o trabalho dos diretores, especialistas e professores (incluindo formação continuada)
	Visita as escolas com foco na sala de aula.

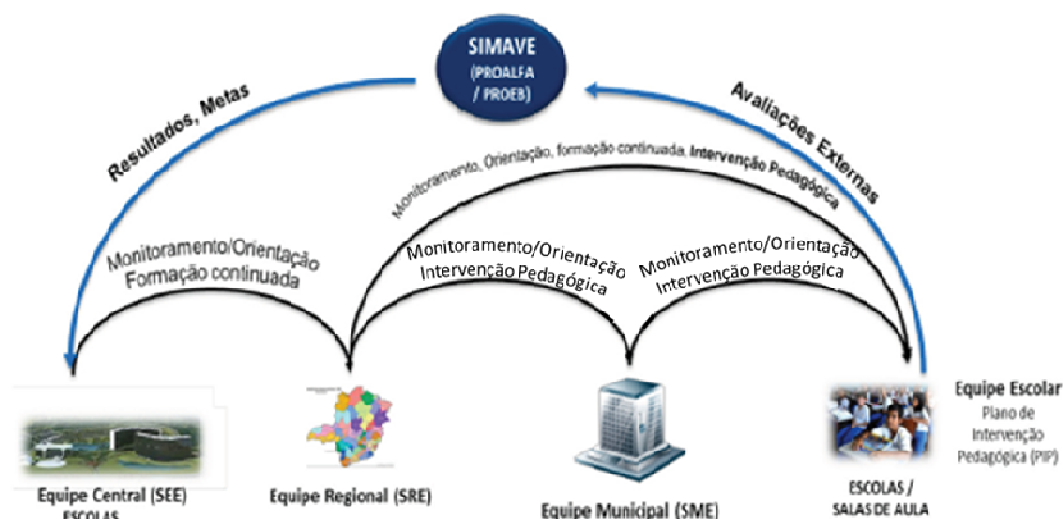


Figura 19: Estrutura operacional do PIP Municipal.

Fonte: PIP (2012)

Para auxiliar a interface entre as equipes foi criada uma ferramenta de monitoramento *online* para que as SRE pudessem preencher relatórios sobre as escolas visitadas, concedendo à SEE uma visão integrada e atualizada do que está acontecendo (PINTO *et al*, 2010).

Em fevereiro de 2012, foi lançada a segunda fase do PIP estadual, cujo objetivo é levar para os anos finais do Ensino Fundamental (6º ao 9º ano) a experiência bem sucedida do Programa nos anos iniciais (1º ao 5º ano). Mais 880 mil estudantes passaram a contar, para melhorar seu desempenho, com esse programa, que atualmente atende a 1,35 milhão de alunos da rede estadual. Além disso, no mesmo ano, o Governo do Estado estende aos 853 municípios mineiros a oportunidade de acesso à metodologia do Programa de Intervenção Pedagógica/Alfabetização no Tempo Certo (PIP, 2012).

4.4.3 Acordo de Resultados na Secretaria Estadual de Educação

Em 2003, o Governo de Minas Gerais definiu três frentes estratégicas que iriam estruturar as suas ações: (i) promover o desenvolvimento econômico e social em bases sustentáveis; (ii) reorganizar e modernizar a administração pública estadual; e (iii) recuperar o vigor político de Minas Gerais.

Diante disso, a Agenda de Prioridades do Governo traçou dez objetivos que se desdobraram em iniciativas estratégicas, essas serviram de base para a definição dos Projetos Estruturadores e para a elaboração dos programas do PPAG 2004-2007.

Um dos dez objetivos - *Melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, através da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente na educação, saúde e habitação dos serviços públicos* – se desdobrou em quatro indicadores e onze ações específicas para a educação como mostra a Figura 20 e Figura 21 respectivamente.

Nº	Objetivo Prioritário	Indicador
3	Melhorar e ampliar o atendimento ao cidadão, através da oferta de serviços públicos de qualidade, especialmente na educação, saúde e habitação	Educação: - Proficiência acadêmica dos alunos do Ensino Fundamental na avaliação externa (SAEB). - Proficiência acadêmica dos alunos do Ensino Médio na avaliação externa (SAEB). - Índice de evasão (reduzir). - Percentual de pessoas que vivem em domicílios com computadores (PNAD).

Figura 20: Indicadores da educação.

Fonte: adaptada de PMDI 2003 – 2020 (2003)

Ações Prioritárias	
1	Ampliar o ensino fundamental para 9 anos com a incorporação de alunos aos 6 anos de idade
2	Estruturar os Centros de Formação Técnica, em parceria com a iniciativa privada, entidades de classe e municípios (pós-médio)
3	Ampliar a jornada escolar: “Aluno em tempo integral”
4	Desenvolver o programa “Escola ativa, comunidade viva”, em áreas de vulnerabilidade social
5	Melhorar a qualidade e universalizar o ensino médio (qualificação para o trabalho, estágio e monitoria)
6	Ampliar o “programa Bolsa Escola”
7	Ampliar a informatização nas escolas
8	Desenvolver o programa de alfabetização de adultos, em áreas de vulnerabilidade social
9	Modernizar o sistema educacional, racionalizando as estruturas e informatizando os processos
10	Estabelecer parcerias com empresas e organizações não governamentais, como entidades religiosas, para alfabetização de adultos
11	Capacitação continuada dos docentes

Figura 21: Ações prioritárias da educação.

Fonte: adaptada de PMDI 2003 – 2020 (2003)

Entre 2004 e 2005, a SEE realizou um intensivo programa de viagens aos municípios-sede das SRE, com objetivo de conhecer melhor a realidade das áreas de ação prioritária. Essas viagens proporcionaram o levantamento de informações *in loco* e a elaboração de planos para viabilizar a execução de metas acordadas com municípios (PINTO *et al*, 2010).

Em 2007, foi firmado o primeiro Acordo de Resultados da Secretaria de Estado de Educação. Na Figura 22 dois exemplos de indicadores de resultados finalísticos firmados em 2007 com a SEE.

Área de Resultado	Indicador Finalístico	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	METAS	
							2007	2011
Educação de Qualidade	Nota média na Avaliação de Matemática - 8ª série/9º ano	3	número	PROEB	245,4	2006	250	275
Educação de Qualidade	Nota média na Avaliação de Matemática - 3º ano do Ensino médio	3	número	PROEB	272,8	2006	276	325

Figura 22: Exemplo de indicadores de resultados finalísticos da educação.

Fonte: adaptado de 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE (2007)

O elevado nível de execução das metas estabelecidas resultou no pagamento de um prêmio por produtividade correspondente a 90,1% da remuneração a todos os servidores da educação. A partir do revisão do Acordo de Resultados, em 2008, tornou-se obrigatório o desdobramento do AR de 1ª etapa em acordos por equipe – AR de 2ª etapa. Na educação, foram celebrados acordos de 2ª etapa com as equipes de trabalho da SEE²², os diretores de todas as 46 SRE e de cada uma das 3,9 mil escolas estaduais naquele ano (PINTO *et al*, 2010).

Na Tabela 12 é mostrado o peso de cada item do Acordo de Resultados de 1ª etapa firmado em 2008 entre a Secretaria de Estado de Educação e o Governador, enquanto na Tabela 13 o peso de cada nota do Acordo de Resultados de 2ª Etapa firmado em 2008 entre SRE/Escolas Estaduais e a SEE.

²² Unidade central da SEE composta por: Gabinete, Assessoria de Relações Institucionais, Assessoria de Apoio Administrativo, Assessoria de Comunicação Social, Auditoria Setorial, Assessoria Jurídica, Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica, Subsecretaria de Informações e Tecnologias Educacionais, Subsecretaria de Gestão de Recursos Humanos, Subsecretaria de Administração do Sistema Educacional (2ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE, 2008).

Tabela 12: Distribuição de pesos do Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2008 da SEE.

Fonte: A autora

Objetos de Pactuação	Peso
Resultados Finalísticos	53,2%
Execução dos Projetos Estruturadores	31,2%
Iniciativas de Gestão	15,6%

Tabela 13: Distribuição de pesos do Acordo de Resultados de 2ª Etapa de 2008 da SRE e Escolas Estaduais.

Fonte: A autora

Nota da SEE na 1ª Etapa do Acordo de Resultados	Nota da respectiva SRE na 2ª Etapa	Avaliação dos Indicadores Finalísticos da Escola
65%	10%	25%

Em 2011, tanto os objetos de pactuação como os pesos do Acordo de Resultados de 1ª Etapa - pactuado entre a SEE e o Governador - sofreram alterações, como mostrado na Tabela 14. Os dados e informações acerca do desempenho da SEE, em 2011, estão expostos no APÊNDICE 3.

Tabela 14: Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2011 da SEE.

Fonte: adaptada de Relatório de Execução - 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE (2011)

Objetos de Pactuação	Peso
Resultados Finalísticos	50%
Execução dos Projetos Estruturadores	25%
Agenda Setorial do Choque de Gestão	20%
Indicadores de Qualidade do Gasto	5%

Ao final do ano, os indicadores acordados entre a SEE e suas equipes – equipes de trabalho, diretores das 47 SRE e diretores de todas as escolas estaduais de MG - serão avaliados calculando-se o percentual de execução das metas previstas para cada ação em particular, conforme critério de aceitação / cálculo de desempenho definido no AR de 2ª etapa. Na Tabela 15, três das doze metas acordadas na 2ª etapa do AR de 2011 entre a Secretaria de Estado de Educação e a Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica.

Tabela 15: Extrato das metas da Subsecretaria de Desenvolvimento da Educação Básica.

Fonte: adaptado de II Termo Aditivo à 2ª Etapa do Acordo de Resultados de SEE (2011)

OBJETIVO E ESTRATÉGICO	NOME DO INDICADOR	Unidade de Medida	Valores de Referência (VR)			PESO (%)	METAS 2011
			2008	2009	2010		
Aumentar a qualidade do ensino médio e profissional e torná-los mais atraentes para o jovem	Índice de execução do Projeto Estruturador Ensino Médio – PROMÉDIO	%	64%	89,71 %	100%	10	100%
Aumentar a qualidade do ensino médio e profissional e torná-los mais atraentes para o jovem	Índice de execução do Projeto Estruturador Ensino Médio Profissionalizante – PEP	%	92%	90%	100%	10	100%
Reduzir as disparidades regionais de aprendizado em Minas Gerais	Índice de execução do Projeto Estruturador Aceleração da Aprendizagem do Norte de Minas, Jequitinhonha, Mucuri e Rio Doce - PAV	%	85%	100%	100%	10	100%

Em 2012, a composição dos objetos de pactuação do AR de 1ª Etapa foi mais uma vez alterada, além de tais objetos terem sido subdivididos em itens, cada um com seu respectivo peso, como apresentado na Tabela 16. No APÊNDICE 3 constam todas as metas pactuadas em 2012 entre Governador e Secretaria de Estado de Educação.

Tabela 16: Distribuição de pesos do Acordo de Resultados de 1ª Etapa de 2012 da SEE.

Fonte: adaptada de 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE (2012)

Objetos de Pactuação	Peso	Item	Peso
Caderno de Gestão Integrada e Eficiente	20%	Ações Intersetoriais	30%
		Ações de Melhoria Institucional	50%
		Ações da Agenda Regional	20%
Portfólio Estratégico	35%	Projetos e Processos	100%
Indicadores	35%	Finalísticos	20%
		Resultado	45%
		Programa	35%
Qualidade do Gasto	10%	Qualidade do Gasto	100%

A seguir serão apresentados os dados coletados a partir das entrevistas semi-estruturadas realizadas no Governo de Minas Gerais. Além disso, os mesmos serão analisados, sendo fonte complementar a pesquisa documental.

4.5 Análise da Pactuação do AR entre o Governo de Minas Gerais e a Secretária de Estado de Educação

A visita realizada ao Governo de Minas Gerais buscou ampliar a compreensão do processo de pactuação do Acordo de Resultados e, em especial, a interação entre a Secretaria de Estado de Planejamento e da Secretaria de Estado de Educação. Além disso, a realização de entrevistas com os indivíduos das respectivas secretarias, os quais estão diretamente envolvidos no processo em questão.

As entrevistas buscaram analisar o processo de negociação e pactuação do Acordos de Resultados de 1ª e 2ª etapa, sob a perspectiva dos profissionais da SEPLAG e SEE. A Figura 23 destaca as duas secretarias no organograma do Governo de MG.

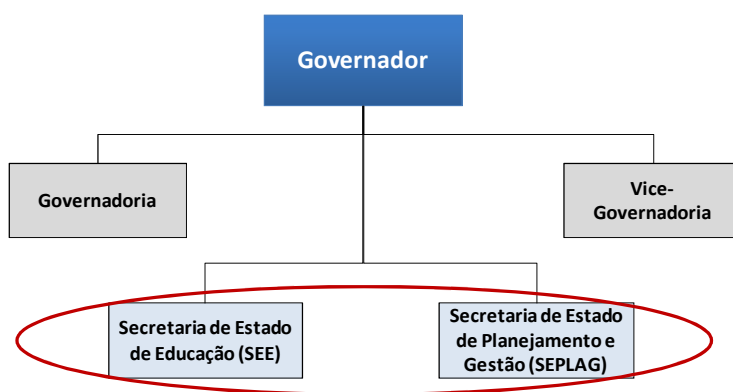


Figura 23: Extrato do organograma do Governo de Minas Gerais.

Fonte: adaptado de Organograma do Governo de Minas Gerais (2012)

A coleta de dados se deu a partir de entrevistas semi-estruturadas, que permitiram a condução do assunto conforme o protocolo estabelecido, além de possibilitarem que o entrevistado ampliasse as questões que transcendiam o tema abordado. O protocolo utilizado nas entrevistas encontra-se no APÊNDICE 2.

Como objetivo de viabilizar a construção de uma visão geral do processo de pactuação do AR, os profissionais da SEPLAG foram os primeiros a serem entrevistados e, em seguida, os da SEE.

As entrevistas foram agendadas previamente, na maioria dos casos, e realizadas nos prédios da Cidade Administrativa. Por se tratarem de indivíduos diretamente envolvidos com a alta

cúpula do Governo de Minas Gerais, o cumprimento da agenda foi complicado, sendo necessário reorganizar algumas marcações durante a visita.

Por conta da necessidade de sigilo de alguns pontos abordados, não foi feita a gravação das entrevistas, apenas o registro manual das mesmas. Nas Tabela 17 e Tabela 18 são apresentados: o número de entrevistados e a área onde trabalham.

Planejamento	Nº de entrevistados
SEPLAG	1
GERAES	3
Escritório de Prioridades	1

Tabela 17: Entrevistados da SEPLAG.

Fonte: A autora

Educação	Nº de entrevistados
AGEI	2
Gerente de Projeto	1

Tabela 18: Entrevistados da SEE.

Fonte: A autora

Como parte da análise preliminar das entrevistas, ao final de cada uma delas, foi feita a transcrição das anotações realizadas manualmente para o formato digital. Tal atividade se deu durante todo o processo de realização das entrevistas. Além disso, algumas percepções do pesquisador foram registradas e digitalizadas como parte complementar da coleta de dados.

Como já exposto na seção referente à Análise dos Dados, a partir da transcrição foi feita a formação do corpus de análise e, posteriormente, a leitura “flutuante”. Assim, como parte da etapa de pré-análise realizou-se a codificação do corpus de análise – recorte, enumeração, classificação e agregação – e, por fim, a formação das categorias de análise. A seguir serão expostas tais categorias:

- **Participação intensa da SEPLAG no processo de pactuação do AR:** procurou verificar se era percebida a atuação da SEPLAG de maneira intensiva no processo de pactuação do Acordo de Resultados, considerando desde a proposição de metas, negociação e efetiva pactuação.

- **A SEPLAG permite que a SEE negocie e revise as metas do AR:** buscou verificar se a SEPLAG concedia o direito à SEE de negociar as metas propostas e, eventualmente, revisá-las em virtude da necessidade de alterações.
- **O AR de 1ª e 2ª etapa é divulgado para as equipes:** procurou verificar se o Acordo de Resultados é divulgado para os profissionais da SEE, como: professoras, diretores de escola, etc.
- **O bônus é um importante artefato do AR:** buscou verificar se o bônus é visto como principal motivador para o alcance das metas acordadas.
- **A AGEI participa intensamente no acompanhamento do AR:** procurou verificar se os profissionais entrevistados identificam o alto grau de envolvimento da AGEI no acompanhamento do desempenho das equipes.
- **A SEPLAG é distante das equipes de trabalho:** buscou verificar se a SEPLAG se mostra distante das equipes de trabalho.

Na Tabela 19 são apresentadas as categorias e as frequências de presença em relação aos entrevistados.

Tabela 19: Quadro analítico das categorias de análise das entrevistas.

Fonte: A autora

CATEGORIAS	Planejamento			
	SEPLAG Entrevistado 1	Entrevistado 2	GERAIS Entrevistado 3	Entrevistado 4
Participação intensa da SEPLAG no processo de pactuação do AR	A SEPLAG elabora a proposta das metas, levando em conta os resultados anteriores	A SEPLAG elabora a proposta das metas, seguindo a tendência	A SEPLAG elabora a proposta das metas, de forma que aumente o valor se comparado ao AR anterior	A SEPLAG elabora a proposta das metas, a partir da análise histórica de resultados
A SEPLAG permite que a SEE negocie e revise as metas do AR	A SEE utiliza problemas e resultados ruins como justificativa para tentar diminuir a meta proposta pela SEPLAG	A atual Secretária de Educação participa ativamente das discussões e pactuação das metas e AR; propõe valores conservadores para as metas; questiona muito as propostas da SEPLAG	A Secretária envia uma proposta de alteração da meta via sistema junto à uma justificativa. Depois GERAIS analisa e decide se é pertinente, além do Comitê Integrado de Controle de Mudanças discutir tal possibilidade de alteração	A SEPLAG negocia a proposta das metas e dependendo dos resultados do AR de 2ª etapa, poderão ser renegociadas visando o alcance do finalístico
O AR de 1ª e 2ª etapa é divulgado para as equipes	Utilizam um sistema para divulgar as metas e acordos pactuados	A SEE divulga a AR para as equipes de trabalho através de um sistema, além de promover eventos e atividades nas localidades	A SEE realiza ações para encurtar a distância entre o Governo e as escolas, muitas vezes através das SRE	AGEI realiza evento para apresentação das metas e detalhamento dos Acordos de Resultados
O bônus é um importante artefato do AR	Sistema de incentivo ainda é frágil e o pagamento do bônus é demorado	O prêmio de produtividade é a única ferramenta de bonificação		O bônus auxilia na motivação dos envolvidos
A AGEI participa intensamente no acompanhamento do AR	SEPLAG e SEE tem uma relação com alta participação da AGEI, atuando como canal de comunicação entre SEPLAG e Secretária de Educação	AGEI: parte importante na integração entre processos, programas e projetos, auxiliando para que os envolvidos tenham uma visão transversal	AGEI tem papel importante no acompanhamento dos processos, programas e projetos	A SEPLAG acompanha através do sistema os resultados parciais e a AGEI participa diretamente da negociação e acompanhamento dos resultados
A SEPLAG é distante das equipes de trabalho		SEE critica muitas propostas feitas pelo Planejamento. SEPLAG e SEE tem visões muito distintas em torno das ações que corroboram para o alcance das metas		O pagamento do bônus de 2010 e de 2011 será feito no 1º trimestre do segundo ano subsequente, ou seja, distante do resultado alcançado

CATEGORIAS	Planejamento		Educação		Gerente de Projeto
	Escritório de Prioridades		AGEI		
	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7	Entrevistado 8	
Participação intensa da SEPLAG no processo de pactuação do AR	A SEPLAG participa de todo o processo de pactuação, desde a proposta até o efetivo acordo	A SEPLAG elabora, apresenta, negocia e acompanha a proposta das metas	A SEPLAG propõem metas arrojadadas anualmente		7
A SEPLAG permite que a SEE negocie e revise as metas do AR	Por conta dos baixos índices apresentados em 2011, a SEPLAG cogitou a hipótese dos valores de 2012 serem menores que os de 2011	As propostas muitas vezes difíceis de serem atingidas, mas SEPLAG, AGEI e Secretária de Educação discutem os valores das metas			6
O AR de 1ª e 2ª etapa é divulgado para as equipes	Inicialmente, a SEE promoveu um evento de sensibilização para as escolas, detalhando como seria a pactuação das metas. Hoje, a SEE utiliza um sistema para divulgar os AR pactuados, além de funcionar como canal de comunicação	A divulgação e feedback dos acordos é realizada através do sistema. Além da participação dos SRE detalhando os acordos e aproximando as escolas da SEE	A SEE realizam anualmente um evento para apresentação das metas e do caderno de boas práticas do ano	Divulgação através do sistema dos AR por parte da SEE. As SRE detalham os AR de 2ª etapa para as escolas	8
O bônus é um importante artefato do AR				O pagamento do bônus é demorado. Apesar da maioria só pensar no benefício financeiro, alguns trabalham para algo maior, esperando que através da meta atingida resulte em melhorias para a sociedade	4
A AGEI participa intensamente no acompanhamento do AR	Através do acompanhamento feito pela AGEI, planos de ações são elaborados	AGEI é participa intensamente na pactuação e no acompanhamento do Acordo de Resultados	AGEI é um importante canal entre Planejamento e Educação		7
A SEPLAG é distante das equipes de trabalho	A SEE, principalmente com auxílio da AGEI, tenta envolver cada mais as escolas no AR. A SEPLAG não participa muito desse processo	Um dos principais motivos para criação da AGEI se deve pelo fato do planejamento estar muito distante da ponta, não conhecendo tão bem a realidade das escolas		AGEI, SRE e gerentes de projetos realizam visitas às escolas ao longo do ano e elaboram planos de melhoria. Mas sem que a SEPLAG tenha participação direta	5

Através da análise de conteúdo das entrevistas identificou-se que os profissionais da SEPLAG atuam em todo processo de elaboração e revisão dos instrumentos de planejamento estratégico de curto, médio e longo prazo.

A SEPLAG ainda propõe, negocia e pactua com as outras Secretarias de Estado as metas pelas quais elas serão avaliadas. Como parte da 1ª etapa do AR, os indicadores finalísticos e de resultado são definidos entre as duas partes - secretarias e planejamento. Segundo os entrevistados, a proposta elaborada pelo planejamento baseia-se na série histórica, levando em consideração a tendência.

A atual Secretária de Educação se envolve significativamente com o processo de pactuação do AR segundo relatado nas entrevistas. Ela participa das discussões, questionando e sugerindo adequações na proposta inicial. Após a pactuação, ela solicita informações para ter ciência dos principais acontecimentos e acompanha o desempenho das equipes.

No início do *Estado para Resultados*, a SEE realizou ações de sensibilização para que os profissionais das escolas compreendessem que a partir daí seriam definidas metas, para que fossem avaliados.

Na visão de dois entrevistados do Planejamento, é muito difícil fazer com que os professores entendam seu papel diante das metas, já que é comum encontrarem justificativas para a “ineficiência” do ensino. Além disso, eles relataram sobre as inúmeras variáveis capazes de influenciar o contexto e que acabam refletindo negativamente nos resultados.

A partir de 2011, ano da criação da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação, desempenhou papel importante para que a SEE se aproximasse mais das escolas, realizando um trabalho de explicação e entendimento dos AR. As AGEI representam um importante canal de comunicação entre Planejamento e Secretarias, dessa forma viabiliza o contato entre Governo e equipes de trabalho, minimizando a distância entre a alta cúpula do Governo e a “ponta”.

A AGEI é uma área importante no processo de pactuação dos AR, já que participa diretamente de negociação, assessorando ainda a Secretária de Educação no que tange a discussão das metas propostas. No caso da SEE, através das entrevistas, foi possível identificar que a AGEI tem uma relação próxima com a Secretária de Educação.

Como ferramenta de comunicação, a SEE utiliza um sistema que viabiliza a comunicação entre: Secretaria de Estado, AGEI, Escolas, SRE e Gerentes de Projetos. Após a definição dos AR, a AGEI insere nesse sistema todas as informações acerca dos acordos, divulgando para as equipes as metas e possibilitando que elas enviem comentários, dúvidas ou críticas em relação aos AR.

Como parte importante na melhoria do desempenho das escolas estão as Superintendências Regionais de Ensino que foram treinadas para acompanhá-las, estando mais próximas com a possibilidade de identificar e agir em relação aos problemas, seja informando a AGEI ou mesmo traçando ações para solucioná-los.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, identificou-se que o bônus é um importante artefato do Acordo de Resultados. Um dos entrevistados da Educação relatou sobre a demora entre o tempo da avaliação dos resultados e o pagamento do bônus pelas metas atingidas, que foi aproximadamente de um ano em relação aos AR de 2010 e 2011, ou seja, o de 2011 ainda deverá ser pago no primeiro trimestre de 2013. Ainda segundo esse entrevistado, tal demora acaba gerando ansiedade por parte dos beneficiados, além de uma certa desconfiança no que tange o AR.

Segundo três entrevistados, esse alto intervalo de tempo se deve por conta do montante que precisa ser desembolsado de uma só vez, impactando no equilíbrio do fluxo de caixa. Essa questão demonstra a fragilidade do sistema de incentivo que, segundo um dos entrevistados, deverá ser revisto junto com a metodologia do Acordo de Resultados.

4.6 Percepções da Pactuação de Resultados

A partir das entrevistas realizadas, foi possível constatar que os profissionais da Secretaria de Estado de Educação e da Assessoria de Gestão Estratégica e Inovação acreditam que a Secretaria de Estado de Planejamento está distante da realidade, se baseando essencialmente em números e séries históricas.

A criação, em 2011, da AGEI buscava estreitar a relação entre SEPLAG e as Secretarias, fazendo que a assessoria representasse o Planejamento. No caso da SEE, entretanto, existe

uma significativa proximidade entre a Secretária e o gestor da AGEI. Algumas vezes, ele se sente desconfortável em contrariar a Secretária de Educação, já que é seu subordinado.

A partir das entrevistas realizadas e da análise dos resultados foi possível identificar que a AGEI tem um papel importante no alcance dos resultados, participando da avaliação e negociação dos Acordos de Resultados e facilitando a comunicação entre a alta cúpula, Planejamento e Escolas.

Anualmente, a AGEI realiza um evento para conscientização e divulgação dos resultados e de boas práticas, tendo como participantes os diretores, professores, agentes e demais envolvidos com as metas e indicadores.

Para auxiliar na proximidade com as escolas estão os agentes das SREs que são treinados para acompanhar o desempenho das escolas, esclarecer dúvidas, comprometê-los com o alcance de resultados, registrar problemas sinalizados pelos educadores e repassar para a SEE. Apesar da realização de visitas periódicas, os agentes nem sempre são capazes de eliminar os problemas, se deparando com restrições de repasse de recursos.

Além dos agentes das SREs, os gerentes de Projeto também atuam muito próximos das escolas, acompanhando as dificuldades e sofrendo com as limitações orçamentárias. Na entrevista realizada com um dos gerentes de Projeto, ele relatou que os gerentes sofrem muita pressão tanto por parte da Secretaria de Educação, como da AGEI e das escolas para o alcance de resultados.

Os profissionais da SEPLAG entrevistados relataram que as secretarias se aproveitam da ocorrência de problemas para justificar desempenhos negativos. À exemplo disso, todos comentaram sobre a greve de professores da rede estadual ocorrida em 2011, que se tornou justificativa para resultados negativos da SEE.

Por outro lado, os entrevistados da SEPLAG relataram que os profissionais da educação, em sua maioria, realizam há muito tempo as mesmas atividades da mesma forma, o que dificulta a proposição e implantação de mudanças. Além disso, a cultura pública conservadora também não contribui para que as mudanças ocorram.

Outro ponto destacado por profissionais do Planejamento diz respeito às diferenças entre as duas últimas Secretárias de Educação, a anterior focava na melhoria dos resultados do ensino

fundamental e a atual no ensino médio. A primeira conseguiu se destacar no Governo de MG por alcançar resultados significativos como o IDEB de 2009 que levou Minas Gerais ser o melhor Estado do país nos anos iniciais do ensino fundamental. Já a atual Secretária de Educação não apresentou resultados tão significativos, inclusive alguns índices caíram. Ainda segundo a SEPLAG, a SEE deixou de consolidar o ensino fundamental, direcionando esforços para o ensino médio.

5 Considerações Finais

5.1 Conclusões

A celebração do Acordo de Resultados em duas etapas representa uma inovação no Brasil. O desdobramento da estratégia, possibilita que tanto as equipes de trabalho, como cada profissional individualmente, possa identificar onde o Estado pretende chegar. Através da revisão da literatura sobre o tema de pesquisa – Nova Gestão Pública – foi possível caracterizar o modelo utilizado pelo Estado de Minas Gerais. Além disso, a busca por documentos acerca da evolução do Governo mineiro, a partir da primeira geração do Choque de Gestão, em conjunto com os dados da Educação de MG e as entrevistas realizadas contribuíram para contextualizar e analisar a pactuação do Acordo de Resultados de 1ª e 2ª etapa do Governo de Minas Gerais.

A Educação tem um peso muito grande no Estado de Minas Gerais, tendo em vista que apresenta um dos maiores orçamentos e quantidade de servidores, além da significativa importância de cunho social. No contexto do AR, a SEE também se destaca por conta dos resultados positivos apresentados nos primeiros anos do Estado para Resultados, como pode ser constatado no resultado do IDEB de 2009.

Durante a visita foi possível constatar o envolvimento dos servidores com o AR. Apesar do aparente comprometimento, realizando ações que buscam viabilizar os resultados, a motivação parece estar apenas relacionada com a premiação. O incentivo de natureza financeira é importante, mas não é o único mecanismo. Profissionais que se sentem reconhecidos pelo bom trabalho realizado, se motivam a realizarem entregas que proporcionam melhores resultados para o cidadão.

Outro ponto relacionado ao bônus financeiro é a questão do desequilíbrio no caixa que o pagamento gera. Além disso, o governo pode se deparar com dificuldades em arcar com este ônus, durante os períodos de instabilidade econômica.

As chances de sucesso serão maiores se os objetivos estratégicos forem bem definidos e claramente explicados, assim como se os Acordos de Resultados forem divulgados de forma detalhada e, conseqüentemente, compreendidos pelas equipes. A partir daí, o papel de cada acordante ficará claro e aumentará as chances do resultado ser alcançado. Nesse sentido, a

criação da AGEI se mostrou fundamental, atuando de forma mais próxima e impulsionando a melhora do desempenho das equipes da educação.

Para o AR seja pactuado, no primeiro semestre, a SEPLAG discute e negocia com a Secretária de Educação e AGEI as metas propostas. Então, em conjunto, os indicadores de resultado e finalísticos serão definidos formando os Acordos de Resultado de 1ª etapa. Posteriormente, são realizados os desdobramentos dos indicadores em metas individualizadas para cada equipe de trabalho compondo os AR de 2ª etapa. A AGEI da área de Educação é responsável por divulgar para suas equipes - Superintendências Regionais de Ensino, escolas, etc - além de realizar ações que irão minimizar a distância entre a alta cúpula do governo e as escolas.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas foi possível identificar que os profissionais do Planejamento, de maneira geral, possuem uma visão superficial do trabalho exercido pelas secretarias com relação ao alcance das metas. Segundo os entrevistados da SEPLAG, à exemplo da SEE, as secretarias utilizam-se de certos problemas para justificar desempenhos negativos. Dessa forma, o Planejamento critica a Secretária de Educação que durante a negociação das metas tenta acordar índices mais conservadores, relatando problemas que até então não haviam sido informados.

Um exemplo de problema que se tornou justificativa para resultados negativos é a greve dos professores da rede estadual ocorrida em 2011. Essa greve durou 112 dias e, segundo os entrevistados da SEE, prejudicou o desempenho das escolas, conseqüentemente as metas do ano em questão. Entretanto, os entrevistados da SEPLAG acreditam que isso não fundamenta o baixo desempenho, muito menos a possibilidade de diminuir as novas metas.

5.2 Contribuições e Sugestões de Pesquisas Futuras

A partir da realização da pesquisa, acredita-se que as principais contribuições alcançadas são:

- i. Avanços, através das pesquisas bibliográficas realizadas na dissertação, à respeito da Nova Gestão Pública, especialmente com relação à Gestão Pública por Resultados.

- ii. A partir do estudo de caso, foi possível analisar a pactuação do Acordo de Resultados do Governo de Minas Gerais sob a perspectiva da Secretaria de Estado de Planejamento e da Secretaria de Estado de Educação.
- iii. A partir dos documentos analisados, foi possível caracterizar a evolução da modernização do Governo de Minas Gerais;

Como sugestão de pesquisas futuras acredita-se que seria importante:

- i. Realização de uma análise comparativa do modelo adotado em Minas Gerais com os demais modelos de reforma da gestão pública do Brasil, indicando e comparando os pontos fortes e fracos de Minas. Assim, seria possível definir o que levou o Governo mineiro ao sucesso.
- ii. Trabalhos posteriores poderão avançar na perspectiva da pactuação do Acordo de Resultados entre Governo e SEE, assim como entre SEE e respectivas equipes de trabalho.

6 Referências Bibliográficas

ABRUCIO, L. F. “O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública Um Breve Estudo Sobre a Experiência Internacional Recente”. Cadernos ENAP; n. 10. Brasília: ENAP, 1997.

ALMEIDA, B. T., GUIMARÃES, T. B. Da Estratégia aos Resultados Concretos: A Experiência do Governo de Minas (2003-2005). Cadernos BDMG, Belo Horizonte, n. 12, p. 1-64, 2006.

ALVES, A. C. T. “As Reformas Em Minas Gerais: Choque de Gestão, Avaliação de Desempenho e Alterações no Trabalho Docente”. VI Seminário da REDESTRADO, UERJ, Rio de Janeiro, 2006.

ARMSTRONG, M. *Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance Through Reward*. 3 ed., London, 2010.

ASSIS, L. O. M., NETO, M. T. R. “Principais Características do Sistema de Remuneração Variável no Choque de Gestão em Minas Gerais: o Acordo de Resultados e o Prêmio por Produtividade”. Revista Gestão & Regionalidade - Vol. 26 - Nº 76 - jan-abr/2010.

BOOTH, W., COLOMB, G. WILLIAMS, J. *The Craft of Research*. 3 ed., The University of Chicago Press, Chicago, 2008.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Brasília: Senado Federal, 2004.

BRESSER PEREIRA, L. C. “Reforma do Estado Para a Cidadania: a Reforma Gerencial Brasileira na Perspectiva Internacional”. São Paulo: 34 ed. Brasília: ENAP, 1998.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento Pelas Diretrizes (Hoshin Kanri)*. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1996.

_____. Decreto n. 44.559, de 29 de junho de 2007. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/adi/legislacao/>>. Acesso em: 20 novembro de 2013.

_____. Decreto n. 45.941, de 29 de março de 2012. Altera o Decreto no 44.873, de 14 de agosto de 2008. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: < www.educacao.mg.gov.br >. Acesso em: 24 novembro de 2012.

_____. Decreto n. 43.671, de 04 de dezembro de 2003. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <http://www.fazenda.mg.gov.br/servidores/desempenho/arq_geral/decreto_43810.html>. Acessado em 12 de dezembro de 2012.

_____. Decreto n. 43.672, de 04 de dezembro de 2003. Belo Horizonte, 2003. Disponível em:
<<http://www.sindifiscomg.com.br/avaliacao/desempenho/decreto.43672.04.12.2003.html>>. Acesso em: 10 de dezembro de 2012.

_____. Decreto n. 44.873, de 14 de agosto de 2008. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 10 de agosto de 2012.

ECO, U. *Como se Faz Uma Tese*. 20 ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

_____. Emenda Constitucional n. 57, de 15 de julho de 2003. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 18 de julho de 2012.

EREZ, M., LATHAM, G. P., LOCKE, E. A. *The Determinants of Goal Commitment* *Academy of Management*. The Academy of Management Review, v. 13, nº 1, Jan. 1988.

FILOCRE, J. As Lições de Minas na Educação. *Revista Gestão Minas*, ano I, n.1, julho 2007.

FRANCESCHINI, F.; GALETTO, M.; MAISANO, D. *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Springer -Verlag Berlin Heidelberg. 2007.

GIL, A. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. Editora Atlas, 4 ed. 2008.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa – Tipos Fundamentais. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, v.35, n.3, p.20-29, 1995.

GOMES, E. G. M. *Gestão por resultados e Eficiência na Administração Pública: Uma Análise à Luz da Experiência de Minas Gerais*. Tese de Doutorado, FGV, EAE, São Paulo, 2009.

GUIMARÃES, T. B., MARINI, C., MARTINS, H. F, et al. *O Choque de Gestão em Minas Gerais*. Editora UFMG, Belo Horizonte, 2006.

HALACHMI, A. *Performance Measurement is Only One Way of Managing Performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. V. 54. n° 7. pp. 502-516. 2005.

HEINRICH, C. J. Como Avaliar o Desempenho e a Efetividade do Setor Público. In: Peters, G. e Pierre, J. *Administração Pública: Coletânea*. São Paulo: Editora UNESP; Brasília: ENAP. 2010.

IBGE. Censo 2010. Disponível em: <
http://www.ibge.gov.br/estadosat/temas.php?sigla=mg&tema=censodemog2010_educ>.

Acessado em: 10 de outubro de 2012.

LACERDA, D. *O Planejamento Estratégico Em Instituições de Ensino Superior: Compreendendo se e Como as Intenções Transformam-se em Ações Estratégicas*. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - COPPE-UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

LATHAM, G. P.; LOCKE, E. A. *Goal Setting: a Motivational Technique That Works*. Organizational Dynamics, New York, v. 8, n° 2, 1979.

_____. Lei n. 14.694, de 30 de julho de 2003. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <
http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/14694_2003.htm>.

Acessado em: 03 de agosto de 2012.

_____. Lei n. 14.684, de 30 de julho de 2003. Belo Horizonte, 2003. Disponível em:
<<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 10 de agosto de 2012.

_____. Lei n. 112, de 25 de janeiro de 2007. Belo Horizonte, 2007. Disponível em:
<<http://www.planejamento.mg.gov.br/institucional/da-criacao-ate-hoje>>. Acessado em: 13 de agosto de 2012.

_____. Lei n. 17.007, de 28 de setembro de 2007. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 10 de agosto de 2012.

_____. Lei n. 17.600, de 01 de julho de 2008. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 01 de outubro de 2012.

_____. Lei n. 20.024, de 09 de janeiro de 2012. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 15 de outubro de 2012.

_____. Lei Complementar Federal n. 101, de 23 de novembro de 2007. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.almg.gov.br/consulte/legislacao/index.html>>. Acessado em: 05 de julho de 2012.

LEMOS, C. S. *Gesto Pública Orientada Para Resultados: Avaliando o Caso de Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado, FGV, EBAPE, Rio de Janeiro, 2009.

LOPES, P. C.; SANTOS, D. P.; FURTADO, R. G. “Evolução da Estrutura de Gerenciamento de Projetos do Governo de Minas”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://issuu.com/pmimg/docs/evolu_o_da_estrutura_de_gerenciamento_de_projetos> Acessado em: 27 de janeiro de 2013.

LOVERLOCK, C., WIRTZ, J. *Marketing de Serviços: Pessoas, Tecnologia e Resultados*. 5ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MICKLETHWAIT, J., WOOLDRIDGE, A. *Os Bruxos da Administração: Como Entender a Babel dos Gurus Empresariais*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

MINAS GERAIS, Escritório de Prioridades. “Caderno de Indicadores 2009”. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: < <http://www.escriptorio.mg.gov.br/publicacoes/publicacoes-internas/>>. Acessado em 02 de outubro de 2012.

MINAS GERAIS, Escritório de Prioridades. “Caderno de Indicadores 2010”. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: < <http://www.escriptorio.mg.gov.br/publicacoes/publicacoes-internas/>>. Acessado em 02 de outubro de 2012.

MINAS GERAIS, Escritório de Prioridades. “Caderno de Indicadores 2011”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: < <http://www.escriptorio.mg.gov.br/publicacoes/publicacoes-internas/>>. Acessado em 02 de outubro de 2012.

MINAS GERAIS, Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado. Do Choque de Gestão ao Estado para Resultados: Os Marcos Referenciais do Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais 2003-2010. Agenda de Melhorias, 2003. Disponível em: < http://www.agendademelhorias.org.br/uploads/documentos/registros_de_planejamento_estrategico.pdf>. Acessado em: 28 de maio de 2012.

MINAS GERAIS, Governo de Minas Gerais. Organograma do Governo de Minas Gerais. Disponível em: < <http://www.mg.gov.br/governomg/portal/c/governomg/514411-organograma-do-governo-do-estado-de-minas-gerais/0/5315?termo=organograma&termos=s>>. Acessado em: 05 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Governo de Minas Gerais. Minas em Movimento Organograma do Governo de Minas Gerais. Disponível em: < <http://movimentominas.mg.gov.br/pagina/o-que-e>>. Acessado em 26 de outubro de 2012.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação. Lista de Escolas de Minas Gerais. Disponível em: < <https://www.educacao.mg.gov.br/escolas/lista-de-escolas>>. Acessado em: 27 de janeiro de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação. Revista Pedagógica: Programa da Avaliação da Alfabetização – PROALFA, 2011. Disponível em: < <http://www.simave.caedufjf.net/proalfa>>. Acessado em: 17 de janeiro de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação. Revista do Gestor: Programa da Avaliação da Alfabetização – PROALFA, 2011. Disponível em: < <http://www.simave.caedufjf.net/proalfa>>. Acessado em: 17 de janeiro de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação. Revista do Sistema de Avaliação: Programa de Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEBE. Vol I, 2011. Disponível em: < <http://www.simave.caedufjf.net/proebe>>. Acessado em: 17 de janeiro de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação. Revista do Gestor: Programa da Avaliação da Rede Pública de Educação Básica – PROEBE. Vol II, 2011. Disponível em: <<http://www.simave.caedufjf.net/proebe>>. Acessado em: 17 de janeiro de 2013.

MINAS GERAIS. Secretaria do Estado de Educação. Programa de Intervenção Pedagógica / Alfabetização no Tempo Certo Municipal. PIP, 2012. Disponível em: <<https://www.educacao.mg.gov.br/webnve/index.php/programas/pip>>. Acessado em 25 de janeiro de 2013.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Metodologia do Acordo de Resultados. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/modelo-de-gestao-do-acordo-de-resultados/metodologia#>>. Acessado em 20 de setembro de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2003-2020”. Belo Horizonte, 2003. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado>>. Acessado em 09 de maio de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2007-2023”. Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado>>. Acessado em 09 de maio de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2011-2030”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-mineiro-de-desenvolvimento-integrado>>. Acessado em 09 de maio de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “1ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “1ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <

<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “1ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “1ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “1ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “2ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2008. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “2ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “2ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “2ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <

<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “2ª Etapa do Acordo de Resultados da Educação”. Belo Horizonte, 2012. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Do Choque de Gestão ao Estado para Resultados: Os Marcos Referenciais do Planejamento Estratégico do Governo de Minas Gerais 2003-2010”. Belo Horizonte: SEPLAG, 2010. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI 2011-2030”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/estrategia-de-governo/acordo-de-resultados/acordos-celebrados/sistema-de-educacao>>. Acessado em 17 de junho de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Sistema de Entrega de Resultados de Minas Gerais: Trajetória e Perspectivas de Avanço”. Belo Horizonte, 2011. Disponível em: <http://www.agendamelhorias.org.br/uploads/documentos/livro_vermelho.pdf>. Acessado em: 02 de outubro de 2012.

MINAS GERAIS, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. “Plano Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG 2012-2015”. Belo Horizonte, 2012. Disponível: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-de-acao-governamental>>. Acessado em: 25 de outubro de 2012.

NEELY, A. D. *Measuring Business Performance: Why, What and How*. London. Economist Books. 1998.

OCDE - ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES. *Paying For Performance: Policies For Government Employees*. Paris: OECD Publishing, 2005.

OLIVEIRA, A. R. *Uma Avaliação De Sistemas De Medição De Desempenho Para P&D Implantados Em Empresas Brasileiras Frente Aos Princípios De Construção Identificados Na Literatura*. Tese de Doutorado, PEP, UFRJ, Rio de Janeiro, 2010.

PINTO, V. G.; SARAIVA, J. F. “Gestão por Resultados na Educação: Monitoramento e Avaliação de Projetos Educacionais”. In: *Estado Para Resultados: Avanços no Monitoramento e Avaliação da Gestão Pública em Minas Gerais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

POLLIT, C., FERLIE, E., LYNN Jr., L. E. *The Oxford Handbook Of Public Management*. Oxford: Oxford University Press, 2007.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *Guia PMBOK: Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos*. 3 ed. 2004.

RIBEIRO, A. C. P. A. P., NUNES, R. S., WEINZIERL, G. et al. *Gestão Por Resultados na Administração Pública: a Implantação no Núcleo Estadual do Ministério da Saúde em Alagoas*. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2011.

RIBEIRO, S. M. R. Um cenário da gestão pública no Brasil. Congreso Internacional del clad sobre la reforma del estado y de La Administración pública, 8. 2003, Panamá.

RODRIGUES, W. A. *A Influência das Metas e Recompensas na Motivação: Um Estudo no Setor Público Mineiro*. Dissertação de Mestrado, FUMEC, FACE, Belo Horizonte, MG, 2009.

ROESCH, S. M. A. *Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração*. 3ª ed. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

TANGARI, M. F. R., GONÇALVES, R. A. *Política De Inovação Na Gestão Pública Do Estado De Minas Gerais*. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2012. Brasília/DF.

TROSA, S. *Gestão Pública Por Resultados: Quando o Estado se Compromete*. Rio de Janeiro: Revan, Brasília. ENAP, 2001.

VAITSMAN, J., RODRIGUES, R. W. S., PAES-SOUSA, R. *O Sistema de Avaliação e Monitoramento das Políticas e Programas de Desenvolvimento Social no Brasil*. Management

of Social Transformations Programme (MOST) Policy Papers /17. Brasília, DF: Unesco, 2006.

VILHENA, R.; MARTINS, H. F.; MARINI, C. *et al.* *O Choque De Gestão Em Minas Gerais: Políticas Da Gestão Pública Para O Desenvolvimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2006.

VILHENA, R. *Flexibilidades Na Gestão: A Experiência De Minas Gerais*. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2011.

VILHENA, R. *Minas Gerais, Um Estado Em Rede: Promovendo Resultados Pelo Fortalecimento Da Cidadania*. V Congresso CONSAD de Gestão Pública. 2012. Brasília/DF.

VILHENA, R. Investimentos Estratégicos: Monitoramento de Projetos Prioritários do Governo. 3º Seminário Nacional de Orçamento Público. 2012. Brasília/DF. Disponível em: <<http://www.orcamentofederal.gov.br/arquivar-dados-do-seminario/apresentacoes/Renata%20Vilhena.pdf>> Acessado em: 19 de janeiro de 2013.

WORTHEN, B. R., FITZPATRICK, J., SANDERS, J. R. *Avaliação de Programas: Concepções e Prática*. São Paulo: Editora Gente, 2004.

YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e método*. 2 ed. Porto Alegre, Bookman, 2010.

APÊNDICE 1

7 Detalhamento da pesquisa bibliográfica

Neste apêndice é apresentada a estrutura utilizada para pesquisa de referências bibliográficas em diversas fontes para construção do presente estudo.

7.1 Dos resultados à partir das palavras-chave

A partir da identificação das palavras-chave listadas na Tabela 20, foram aplicados filtros geral – publicações dos últimos cinco anos (2007 – 2012) – e específicos direcionados para cada busca como descrito nas próximas seções.

Tabela 20: Palavras-chave da busca bibliográfica. Fonte: autora

Palavras-Chave
Governo de Minas Gerais
Gestão Pública por Resultados
Public Management Performance
Medição de Desempenho
Reward Management
Sistemas de Incentivo

Para a construção da pesquisa acadêmica, foi realizada uma primeira seleção de fontes. Cabe ressaltar que se configura apenas como um primeiro resultado, sendo passível de modificações com as devidas incorporações de fontes relevantes que possam contribuir ao longo da dissertação.

Para os livros, inicialmente, foi realizada uma busca por títulos e, a partir dos títulos selecionados, foram analisados os resumos e sumários quando possível.

Para os artigos, teses e dissertações, a seleção foi realizada inicialmente pela análise dos títulos e, posteriormente, para os documentos selecionados a leitura do resumo e das palavras-chave.

Os detalhes de números poderão ser visualizados mais a frente.

Para organizar o material coletado na rede foi utilizada uma ferramenta que permite fazer o gerenciamento das bibliografias pesquisadas. Essa ferramenta foi utilizada principalmente para organizar as referências bibliográficas selecionadas por tópicos ou assunto, eliminar as duplicidades, gerar automaticamente as referências bibliográficas e gerar um banco de dados na rede.

Durante as compilações dos textos selecionados, foi necessário voltar às bases anteriormente compulsadas para extrair o material que não foi selecionado, mas que se mostrou relevante para a pesquisa.

7.2 Da seleção bibliográfica

Utilizando as palavras-chave previamente definidas e acrescentando os filtros expostos anteriormente foi possível realizar a busca na base de dados acadêmicas SciELO²³. Os resultados que ajudaram a compor o conjunto de artigos priorizados após leitura dos títulos e resumos são apresentados na Tabela 21 abaixo.

Tabela 21: Resultados da seleção da busca na Scielo. Fonte: autora

Scielo		
Palavras-Chave	Encontrado	Selecionado
Governo de Minas Gerais	25	4
Gestão Pública por Resultados	46	3
Public Management Performance	106	2
Medição de Desempenho	51	1
Reward Management	7	0
Sistemas de Incentivo	11	0

Da seleção de artigos originada da busca realizada, destacam-se:

Governo de Minas Gerais

PECI, A.; et al. *Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.6, pp.1137-1162, 2008.

²³ www.scielo.org acessado no período de 20/02/12 a 12/03/12

GONÇALVES, E.; BRAGA, F. M. S. A.; CAMPOS, E. S. A. *Avaliação executiva de indicadores no governo do estado de Minas Gerais: análise da implementação de uma ferramenta de monitoramento e avaliação*. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.6, pp. 1174-1188, 2011.

CORRÊA, I. M. *Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v.41, n.3, pp. 487-504, 2007.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. *Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público*. **Revista de Administração Pública**, v.44, n.3, pp. 679-705, 2010.

Gestão Pública por Resultados

CORRÊA, I. M. *Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v.41, n.3, pp. 487-504, 2007.

PECI, A.; et al. *Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.6, pp.1137-1162, 2008.

DITTERICH, R. G.; MOYSÉS, S. T.; MOYSÉS, S. J. *O uso de contratos de gestão e incentivos profissionais no setor público de saúde*. **Caderno Saúde Pública**, v.28, n.4, pp.615-625, 2012.

Medição de Desempenho

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H.. *Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura*. **Gestão & Produção**, v.17, n.1, pp.75-93, 2010.

Public Management Performance

NETO, J. M. S.; RIBEIRO, R. P. *Gestão estratégica de recursos públicos: avaliação das variáveis restritivas à efetividade na execução do Programa de Saúde da Família*. **Revista Eletrônica de Administração**, v.18, n.1, pp. 191-210, 2012.

GONÇALVES, E.; BRAGA, F. M. S. A.; CAMPOS, E. S. A. *Avaliação executiva de indicadores no governo do estado de Minas Gerais: análise da implementação de uma ferramenta de monitoramento e avaliação*. **Revista de Administração Pública**, v.45, n.6, pp. 1174-1188, 2011.

A partir da combinação dos critérios de busca na Amazon²⁴, apresenta-se abaixo na Tabela 22 uma compilação do resultado quantitativo encontrado. Assim como na Tabela 23 que mostra a seleção feita a partir da base CAPES²⁵.

Tabela 22: Resultados da seleção da busca na Amazon. Fonte: autora

Amazon		
Palavras-Chave	Encontrado	Selecionado
Governo de Minas Gerais	10	0
Gestão Pública por Resultados	0	0
Public Management Performance	505	6
Medição de Desempenho	3	0
Reward Management	1503	8
Sistemas de Incentivo	108	0

Public Management Performance

WALKER, R. M.; Boyne, G. A.; Brewer, G. A. **Public Management and Performance**. New York, Cambridge University Press, 2010.

ANDREWS, R.; et al. **Strategic Management and Public Service Performance**. New York, Palgrave Macmillan, 2012.

²⁴ www.amazon.com acessado no período de 20/02/12 a 12/04/12

²⁵ www.periodicos.capes.gov.br acessado no período de 20/02/12 a 12/04/12

CONDREY, S. E. **Handbook of Human Resource Management in Government: Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management.** 3 ed., Jossey-Bass, 2010.

ARMSTRONG, M.; CUMMINS, A. **The Reward Management Toolkit: A Step-by-Step Guide to Designing and Delivering Pay and Benefits.** London, Kogan Page, 2011

BRUIJN, H. **Managing Performance in the Public Sector.** 2 ed., London, Routledge, 2007.

RAINEY, H. G. **Understanding and Managing Public Organizations: Essential Texts for Nonprofit and Public Leadership and Management.** 4 ed., San Francisco, Jossey-Bass, 2009.

Reward Management

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward.** 3 ed., London, Kogan Page, 2010.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice.** 12 ed., London, Kogan Page, 2009.

BERMAN, E. M.; et al. **Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems.** 3 ed., Sage Publications, 2009.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management.** 5 ed., Kogan Page, 2011.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Essential Human Resource Management Practice: A Guide to People Management.** Kogan Page, 2010.

ARMSTRONG, M. **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance.** 4 ed., Kogan Page, 2009.

BARON, A.; ARMSTRONG, M. **Human Capital Management: Achieving Added Value Through People.** Kogan Page, 2008.

Tabela 23: Resultados da seleção da busca na CAPES. Fonte: autora

CAPES		
Palavras-Chave	Encontrado	Selecionado
Governo de Minas Gerais	2	1
Gestão Pública por Resultados	3	1
Public Management Performance	33	1
Medição de Desempenho	24	4
Reward Management	168	5
Sistemas de Incentivo	1	0

Governo de Minas Gerais

PECI, A.; et al. *Oscips e termos de parceria com a sociedade civil: um olhar sobre o modelo de gestão por resultados do governo de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v.42, n.6, pp.1137-1162, 2008.

Gestão Pública por Resultados

CORRÊA, I. M. *Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais*. **Revista de Administração Pública**, v.41, n.3, pp. 487-504, 2007.

Public Management Performance

HILDEBRAND, R.; MCDAVID, J. C. *Joining public accountability and performance management: A case study of Lethbridge, Alberta*. **Canadian Public Administration**, v.54, n.1, pp. 41-72, 2011.

Medição de Desempenho

TEZZA, R.; BORNIA, A. C.; VEY, I. H.. *Sistemas de medição de desempenho: uma revisão e classificação da literatura*. **Gestão & Produção**, v.17, n.1, pp.75-93, 2010.

MAIA, J. L.; OLIVEIRA, G. T.; MARTINS, R. A.. *O papel da medição de desempenho no processo estratégico: uma tentativa de síntese teórica*. **Sistemas & Gestão**, v.3, n.2, pp.129-146, 2009.

GORDO, R. *Sistema de medição do desempenho enquanto ferramenta de gestão estratégica*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Departamento de Gestão, Lisboa, 2010.

LARANJEIRA, G. J. F. *Proposta de um modelo de avaliação de eficiência relativa para aferir o desempenho empresarial*. Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Departamento de Ciência e Tecnologias da Informação, Lisboa, 2009.

Reward Management

ARMSTRONG, M.; BROWN, D.; REILLY, P. *Increasing the effectiveness of reward management: an evidence-based approach*. **Employee Relations**, v.33, n.2, pp.106-120, 2011.

OPUTE, J. *Managing Reward in Developing Economies: The Challenge for Multinational Corporations*. **Policy Futures in Education**, v.8, n.1, pp.37-47, 2010.

GALANOU, E.; et al. *The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study*. **Canadian Social Science**, v.6, n.5, pp.102-124, 2010.

HELLQVIST, N. *Global performance management: a research agenda*. **Management Research Review**, v.34, n.8, pp.927-946, 2011.

ADHIKARI, D. R. *Human resource development (HRD) for performance management; The case of Nepalese organizations*. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v.59, n.4, pp.306-324, 2010.

APÊNDICE 2

8 Protocolo de Pesquisa

8.1 Questões de Pesquisa

Buscando a suficiência para compreensão acerca do desdobramento dos indicadores, além das informações contidas em documentos, serão realizadas entrevistas com profissionais do Governo de Minas Gerais para aprofundamento sobre a questão. As seguintes questões serão colocadas na entrevista:

- Como são feitos os desdobramentos das metas e indicadores do nível do Governo até as Secretarias?
- Como são feitos os desdobramentos das metas e indicadores do nível das Secretarias até as Subsecretarias?
- Como são feitos os desdobramentos das metas e indicadores do nível das Subsecretarias até os indivíduos?
- Como os Projetos Estruturadores impactam nos desdobramentos das metas e indicadores?
- Qual a relação entre os resultados individuais, da Subsecretaria, Secretaria e Governo (resultado global)?
- Como as características individuais, no que tange a motivação dos profissionais, se relacionam com as metas, indicadores e recompensas?
- Como os resultados da Secretaria impactam na Sociedade? Esses são perceptíveis?

8.2 Proposições de Pesquisa

Como proposições da pesquisa que a autora acredita encontrar após a realização do estudo de caso:

- Se os desdobramentos das metas e indicadores das Secretarias, quando são feitos de maneira correta, são capazes de contribuir para o alcance da meta do Governo;
- Se o detalhamento das metas, indicadores, o acompanhamento e feedback não forem realizados de maneira clara para os indivíduos, então os resultados planejados dificilmente serão alcançados;

- Os incentivos financeiros são o que sustentam a motivação e o comprometimento dos profissionais para o alcance dos resultados;
- Para obtenção de resultados esperados é preciso que a equipe, conjunto de indivíduos, desempenhe como o planejado, atingindo a meta;
- Se o resultado global for positivo, ou seja a meta do Governo for alcançada, isso refletirá em melhorias na qualidade de vida da sociedade mineira.

APÊNDICE 3

9 Detalhamento da 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE

9.1 Resultados da 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE de 2011

– Indicadores Finalísticos

Indicador	Metas 2011	Valor de Referência	Valor Atingido	Fórmula de Cálculo	Peso	ICM	Nota Parcial
Área de Resultados Educação de Qualidade							
1. Percentual de alunos da rede estadual na 3ª série do EF no nível recomendável de leitura (% - Fonte: PROALFA/SEE)	88,9	86,2 -2010	88,9 -2011	$\frac{VA - VR}{VM - VR}$	10%	1	1
2. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 3º ano do ensino fundamental em leitura (ponto - Fonte: PROALFA/SEE)	607,3	589,8 -2010	603,8 -2011	$\frac{VA - VR}{VM - VR}$	5%	0,8	0,4
3. Percentual de alunos da rede estadual no 5º ano do ensino fundamental no nível recomendado em matemática (% - Fonte: PROEB/SEE)	63,3	59,4 -2010	57,1 -2011	$\frac{VA - VR}{VM - VR}$	7%	0	0
4. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 5º ano do ensino fundamental em matemática (ponto - Fonte: PROEB/SEE)	240,8	235,1 -2010	232,9 -2011	$\frac{VA - VR}{VM - VR}$	4%	0	0
5. Percentual de alunos da rede estadual no 9º ano do ensino fundamental no nível recomendado em matemática (% - Fonte: PROEB/SEE)	30,9	25,8 -2010	21,2 -2011	$\frac{VA - VR}{VM - VR}$	7%	0	0
6. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 9º ano do ensino fundamental em matemática (ponto - Fonte: PROEB/SEE)	272,9	268,9	<u>264</u>	VA - VR	4%	0	0
7. Percentual de alunos da rede estadual no 3º ano do ensino médio no nível recomendado em matemática (% - Fonte: PROEB/SEE)	6,3	4,1 -2010	<u>3,7</u> -2011	VA - VR	7%	0	0
8. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 3º ano do ensino médio em matemática (ponto - Fonte: PROEB/SEE)	297,2	290,6 -2010	<u>284,8</u> -2011	VA - VR	4%	0	0
9. Percentual de alunos da rede estadual no 5º ano do ensino fundamental no nível recomendado em língua portuguesa (% - Fonte: PROEB/SEE)	48,5	43,3 -2010	<u>42,1</u> -2011	VA - VR	7%	0	0
10. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 5º ano do ensino fundamental em língua portuguesa (ponto - Fonte: PROEB/SEE)	221	217,1 -2010	<u>214,4</u> -2011	VA - VR	4%	0	0
11. Percentual de alunos da rede estadual no 9º ano do ensino fundamental no nível recomendado em língua portuguesa (% - Fonte: PROEB/SEE)	38,3	34,4 -2010	<u>33,7</u> -2011	VA - VR	7%	0	0
12. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 9º ano do ensino fundamental em língua portuguesa (ponto - Fonte: PROEB/SEE)	258,2	255,7 -2010	<u>253,9</u> -2011	VA - VR	4%	0	0
13. Percentual de alunos da rede estadual no 3º ano do ensino médio no nível recomendado em língua portuguesa (% - Fonte: PROEB/SEE)	40	37,5 -2010	<u>29,7</u> -2011	VA - VR	5%	0	0
14. Proficiência média dos alunos da rede estadual no 3º ano do ensino médio em língua portuguesa (ponto - Fonte: PROEB/SEE)	286,7	282,3 -2010	<u>271,4</u> -2011	VA - VR	5%	0	0
15. Taxa de distorção idade-série no ensino fundamental da rede estadual (% - Fonte: EDUCACENSO)	15,9	17,2 -2010	<u>18,2</u> -2011	VA - VR	5%	0	0
16. Taxa de distorção idade-série no ensino médio da rede estadual (% - Fonte: EDUCACENSO)	31,3	33,8 -2010	<u>32</u> -2011	VA - VR	5%	0,72	0,36
Área de Resultados Desenvolvimento do Norte de Minas, Jequitinhonha/Mucuri e Rio Doce							
17. Taxa de distorção idade-série no ensino fundamental da rede estadual no Grande Norte (% - Fonte: EDUCACENSO)	17,3	18,7 -2010	19,1 -2011	VA - VR	5%	0%	0
18. Taxa de distorção idade-série no ensino médio da rede estadual no Grande Norte (% - Fonte: EDUCACENSO)	34,8	<u>37,6</u> -2010	<u>35,4</u> -2011	VM - VR	5%	0,79	0,39

ICM Global - Nota dos Finalísticos (Nota Máxima: 10)

2,15

Peso dos Resultados Finalísticos no Acordo de Resultados

50%

Nota Final dos Resultados Finalísticos obtido no Acordo de Resultados

10,8%

9.2 1ª Etapa do Acordo de Resultados da SEE de 2012

– Indicadores Finalísticos

Rede de Gestão Integrada	Indicador Finalístico	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	Metas 2014
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de leitura (rede estadual)	5%	%	PROALFA	88,9	2011	95
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Taxa de frequência líquida do Ensino Médio	3%	%	PNAD/IBGE	54,4	2009	58,5*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Média de escolaridade da população adulta	1%	Anos	PNAD/IBGE	6,9	2009	7,6*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	IDEB anos iniciais do Ensino Fundamental (rede estadual)	1%	Unidade	INEP	5,8	2009	6,1*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	IDEB anos finais do Ensino Fundamental (rede estadual)	1%	Unidade	INEP	4,1	2009	4,4*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	IDEB do Ensino Médio (rede estadual)	1%	Unidade	INEP	3,6	2009	4*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos da rede pública no 5º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede pública)	1%	%	SAEB	46,8	2009	50,4*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos da rede pública no 5º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em matemática (rede pública)	1%	%	SAEB	48,7	2009	54,1*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos da rede pública no 9º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede pública)	1%	%	SAEB	31,1	2009	37,2*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos da rede pública no 9º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em matemática (rede pública) – SAEB	1%	%	SAEB	18,6	2009	22,5*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos do 3º ano do EM no nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede pública) – SAEB	1%	%	SAEB	26	2009	34,4*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Percentual de alunos do 3º ano do EM no nível recomendável de proficiência em matemática (rede pública) – SAEB	1%	%	SAEB	9,4	2009	14,9*
Rede de Educação e Desenvolvimento Humano	Taxa de distorção idade-série do Ensino Fundamental (rede pública) - zona rural	2%	%	EDUCACENSO	24,8	2010	20,9

- Indicadores de Resultados

Indicador de Resultado	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	Metas 2012
Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de leitura (rede estadual)	5%	%	PROALFA	88,9	2011	91
Taxa de frequência líquida do Ensino Médio	3%	%	PNAD/IBGE	54,4	2009	56,5*
Média de escolaridade da população adulta	1%	Anos	PNAD/IBGE	6,9	2009	7,2*
IDEB anos iniciais do Ensino Fundamental (rede estadual)	1%	Unidade	INEP	5,8	2009	5,9*
IDEB anos finais do Ensino Fundamental (rede estadual)	1%	Unidade	INEP	4,1	2009	4,2*
IDEB do Ensino Médio (rede estadual)	1%	Unidade	INEP	3,6	2009	3,7*
Percentual de alunos da rede pública no 5º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede pública)	1%	%	SAEB	46,8	2009	47,4*
Percentual de alunos da rede pública no 5º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em matemática (rede pública)	1%	%	SAEB	48,7	2009	51,3*

Indicador de Resultado	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	Metas
						2012
Percentual de alunos da rede pública no 9º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede pública)	1%	%	SAEB	31,1	2009	32,5*
Percentual de alunos da rede pública no 9º ano do ensino fundamental com nível recomendável de proficiência em matemática (rede pública) – SAEB	1%	%	SAEB	18,6	2009	18,8*
Percentual de alunos do 3º ano do EM no nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede pública) – SAEB	1%	%	SAEB	26	2009	26,5*
Percentual de alunos do 3º ano do EM no nível recomendável de proficiência em matemática (rede pública) – SAEB	1%	%	SAEB	9,4	2009	10*
Taxa de distorção idade-série do Ensino Fundamental (rede pública) - zona rural	2%	%	EDUCACENSO	24,8	2010	23,1
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 5º ano do ensino fundamental em língua portuguesa – PROEB	6,0%	Unidade	PROEB	214,3	2011	218,9
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 9º ano do ensino fundamental em língua portuguesa – PROEB	5,0%	Unidade	PROEB	253,9	2011	256,8
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 3º ano do ensino médio em língua portuguesa – PROEB	3,5%	Unidade	PROEB	271,4	2011	282,3
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 5º ano do ensino fundamental em matemática – PROEB	6,0%	Unidade	PROEB	232,9	2011	239,2
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 9º ano do ensino fundamental em matemática – PROEB	5,0%	Unidade	PROEB	264	2011	268,9
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 3º ano do ensino médio em matemática – PROEB	3,5%	Unidade	PROEB	284,8	2011	290,6
Taxa de distorção idade-série do Ensino Fundamental (rede estadual)	5%	%	EDUCACENSO	21,2%	2011	20,5%
Taxa de distorção idade-série do Ensino Médio (rede estadual)	4%	%	EDUCACENSO	32,0%	2011	30,3%
Taxa de frequência líquida do Ensino Fundamental (6 a 14 anos)	1%	%	PNAD/IBGE	93,4%	2009	94,1%*
Proficiência média dos alunos da rede estadual no 3º ano do ensino fundamental em leitura	6%	Unidade	PROALFA	603,8	2011	610,8

Indicador de Resultado	Peso	Unidade de Medida	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	Metas 2012
Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede estadual) - PROEB	6,0%	%	PROEB	42,10%	2011	46,6%
Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede estadual) - PROEB	5,0%	%	PROEB	33,70%	2011	36,7%
Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Médio no nível recomendável de proficiência em língua portuguesa (rede estadual) - PROEB	3,5%	%	PROEB	29,70%	2011	37,5%
Percentual de alunos do 5º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de proficiência em matemática (rede estadual) - PROEB	6,0%	%	PROEB	57,00%	2011	61,5%
Percentual de alunos do 9º ano do Ensino Fundamental no nível recomendável de proficiência em matemática (rede estadual) - PROEB	5,0%	%	PROEB	21,20%	2011	25,8%
Percentual de alunos do 3º ano do Ensino Médio no nível recomendável de proficiência em matemática (rede estadual) - PROEB	3,5%	%	PROEB	3,70%	2011	5,5%
Taxa de Abandono no Ensino Fundamental (rede estadual)	3,5%	%	SIMADE/EDUCACENSO	2,90%	2010	2,7%
Taxa de Abandono no Ensino Médio (rede estadual)	2,5%	%	SIMADE/EDUCACENSO	10,00%	2010	9,5%