



FORTALECIMENTO DO MODELO DE GESTÃO PÚBLICA PARA RESULTADOS (GpR) NO ESTADO DO CEARÁ

Produto 8: Relatório de implantação do modelo de GpR, com o respectivo Modelo de Incentivos, na secretaria piloto

Data 28/11/2016

SUMÁRIO

Apresentação	2
Capítulo 1: Método de Implantação	5
Capítulo 2. Resultados da Implantação do Piloto na SEDUC.....	12
Capítulo 3: Avaliação e Recomendações.....	24
Anexo A. Instrumentos Formais de Pactuação	28
Anexo B: Registro das atividades realizadas	45

APRESENTAÇÃO

Este relatório constitui o oitavo produto dentro do programa de trabalho de **Fortalecimento do Modelo de Gestão Pública para Resultados no Estado do Ceará**, contrato 23/2015, que compreende seis etapas interligadas, do levantamento de experiências nacionais e internacionais até a elaboração de termo de referência para avaliação futura do novo modelo de GpR.

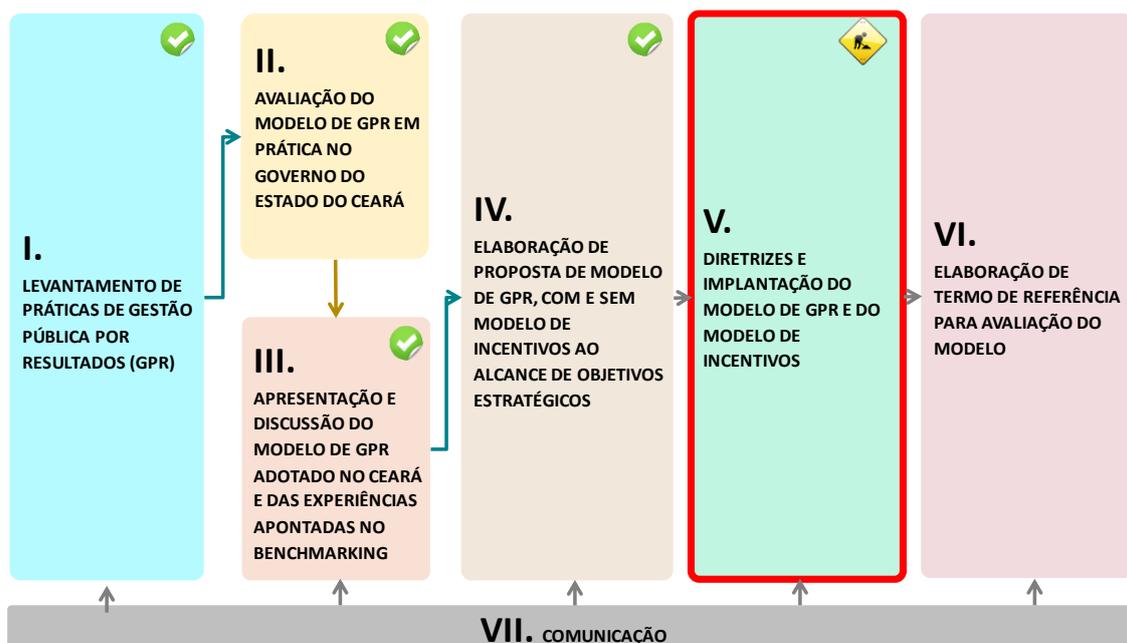


Figura 1: Escopo do projeto de fortalecimento do modelo de GpR do Governo do Estado do Ceará

A primeira etapa realizou um **amplo levantamento de práticas de GpR no Brasil e no mundo**. Para tanto, foi analisada a evolução dos paradigmas predominantes na administração pública: da Administração Patrimonial à Governança Pública, passando pela Administração Burocrática e a Nova Gestão Pública. Em seguida, foram detalhados princípios e dimensões da GpR e avaliados doze casos, sendo seis nacionais e seis internacionais de modelos, com conceitos, práticas, ferramentas e instrumentos que inspiraram o fortalecimento da GpR no Estado do Ceará. Por final, realizou-se uma avaliação dos sistemas de incentivos financeiros e não financeiros para o aumento de produtividade na administração pública

A segunda etapa consistiu na **avaliação do modelo de GpR atualmente em vigor** no Governo do Estado do Ceará. A abordagem empregada baseou-se em um amplo levantamento de dados e informações oficiais do governo, complementadas pelas percepções dos executivos e das equipes das principais secretarias de governo, a partir da realização de entrevistas individuais em profundidade, grupos focais e visitas técnicas. Dentre os levantamentos realizados, destacam-se: (1) a análise do marco legal da GpR; (2) as metodologias de planejamento de curto, médio e longo prazos do Governo; (3) as metodologias de monitoramento e gerenciamento de

projetos; (4) os instrumentos e as ferramentas suporte utilizadas, inclusive sistemas informatizados relacionados ao marco legal correspondente em vigor; (5) análise da evolução dos resultados obtidos nos últimos 10 anos nas funções Saúde, Segurança e Educação; (6) os níveis e formas de colaboração, articulação e integração segundo os quais os projetos e as ações do Governo foram implantados; (7) os mecanismos de comunicação e participação da sociedade no processo de planejamento e gestão. Ressalta-se, que especial atenção foi dada aos modelos existentes de incentivo financeiros e não financeiros praticados nas setoriais para consecução de resultados.

A terceira etapa englobou a realização de oficinas de trabalho com técnicos da SEPLAG e das principais Secretarias de Governo, visando **apresentar e debater os principais resultados e conclusões do *benchmarking* e do diagnóstico**, bem como coletar as percepções e indicações de melhorias que serviram de subsídio para a melhoria do atual modelo de GpR. O levantamento das contribuições e indicações contou ainda com uma apresentação e debate de uma versão executiva do material com os secretários estaduais. Por fim, a consultoria elaborou uma análise integrada dos fatores críticos identificados no *benchmarking* à luz do diagnóstico e consolidou as principais contribuições e indicações dos técnicos e secretários envolvidos.¹

A quarta etapa consolidou a elaboração de uma **proposta de modelo de GpR**. Para tanto, foi desenhado um modelo contendo os fundamentos, princípios e práticas que irão embasar os ajustes no modelo de GpR a ser internalizado em toda a administração pública cearense. Visando organizar o esforço de implantação, foram detalhadas medidas estratégicas de ajuste e a metodologia de operacionalização da GpR, incluindo uma proposta de arranjo institucional para implementação da metodologia e seu papel no ciclo de gestão estratégica do governo.

Uma vez aprovada a proposta de modelo de GpR, o desafio que se coloca na quinta etapa é a **implantação desse modelo** que propõe fortalecer a orientação para resultados e, conseqüentemente, preencher lacunas existentes no modelo de GpR em vigor. O Governo do Estado do Ceará determinou que o modelo de GpR fosse implantado inicialmente em seis setoriais, sendo elas a Secretaria da Educação (SEDUC), Secretaria das Cidades (SCIDADES), Secretaria da Infraestrutura (SEINFRA), Secretaria do Meio Ambiente (SEMA), Secretaria da Saúde (SESA) e Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH). Tendo como objetivo testar o novo modelo, de modo a apreender com os erros e acertos antes de implantá-lo nas demais secretarias, o governo optou por iniciar com um piloto na SEDUC.

O documento está estruturado em três capítulos, além desta apresentação e do anexo.

¹ Os resultados do *benchmarking* e do diagnóstico foram apresentados e debatidos com o nível técnico nos dias 04/05, 05/05 e 10/05. Já a interação com os Secretários de Estado se deu em três ocasiões: reunião no dia 15/04 com o Secretário da SEPLAG, reunião no dia 19/04 com o Chefe da Casa Civil e reunião no dia 05/05 com os integrantes do COGERF. Todas as reuniões e oficinas de trabalho foram devidamente registradas. Maiores informações podem ser obtidas no Anexo deste documento.

O primeiro descreve o método de implantação utilizado na secretária piloto. São apresentadas as etapas que foram percorridas assim como os métodos e ferramentas que foram utilizadas. O segundo capítulo apresenta um breve registro das principais atividades realizadas e resultados alcançados. Por fim, o terceiro traz uma avaliação da consultoria referente ao processo de implantação e algumas recomendações a serem consideradas no processo de expansão.

Sendo assim, este documento tem como objetivo relatar e analisar a aplicação prática realizada. Seu conteúdo apresenta, portanto, o resultado da implantação piloto da metodologia, aprendizados a serem colocados em prática nas demais setoriais, assim como a avaliação da consultoria sobre as atividades realizadas e os próximos passos.

Boa Leitura!



1.

MÉTODO DE IMPLANTAÇÃO



O método de implantação visa organizar o processo de elaboração e pactuação do Acordo de Resultados. Inicialmente, este método foi experimentado e aperfeiçoado a partir da realização de um piloto na Secretaria de Educação (SEDUC). Posteriormente, e com base nos erros e acertos identificados na implantação piloto na SEDUC, o método será implementado nas demais Secretarias que integram o primeiro ciclo de pactuação de resultados do Governo do Estado, sendo elas:

1. Secretaria das Cidades (SCIDADES);
2. Secretaria da Infraestrutura (SEINFRA);
3. Secretaria do Meio Ambiente (SEMA);
4. Secretaria da Saúde (SESA);
5. Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH); e
6. Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social (SSPDS).²

O método prevê a realização de cinco etapas sequenciais, iniciando com a entrevista de balizamento estratégico com o Secretário ou alta direção da pasta e sendo finalizado com a validação e assinatura do Acordo de Resultados, conforme demonstrado na figura a seguir.

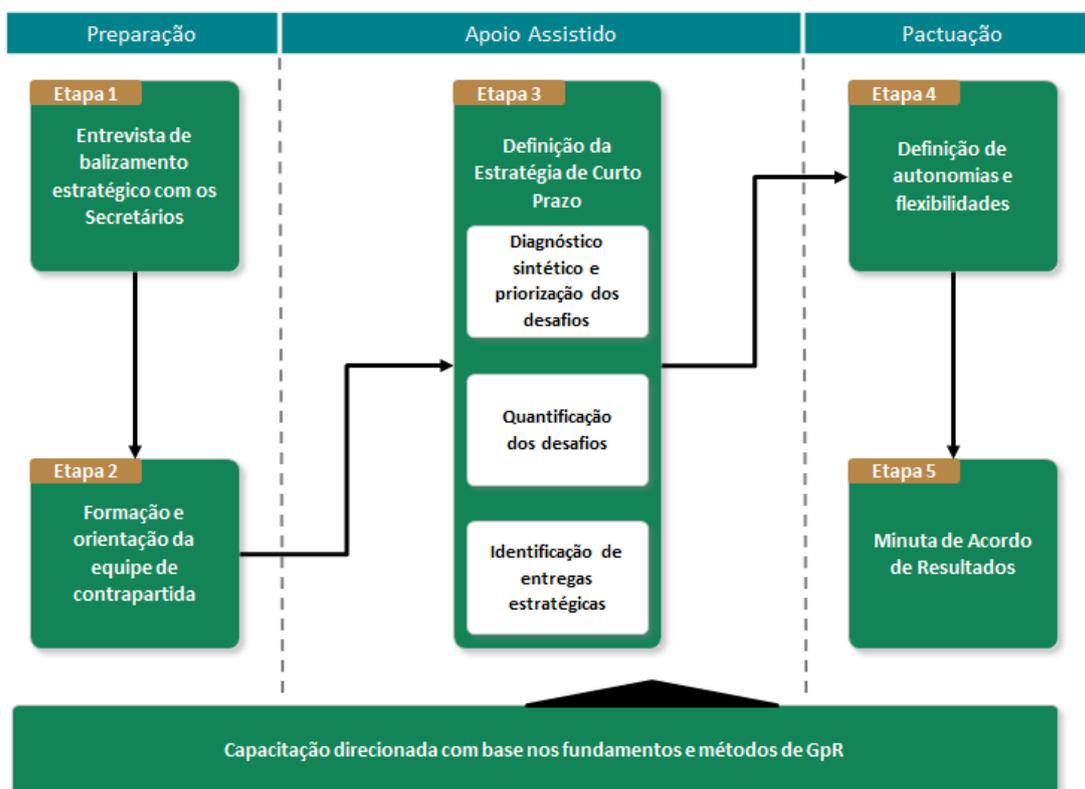


Figura 2: Método de elaboração e pactuação do Acordo de Resultados

² A condução do processo nas secretarias 1 a 5 ficou sob responsabilidade da consultoria. Já a pactuação de resultados na SSPDS ficou à cargo da SEPLAG.

ETAPA I. ENTREVISTA DE BALIZAMENTO ESTRATÉGICO COM O SECRETÁRIO

A primeira etapa visa captar a percepção do Secretário de cada setorial para balizar a elaboração da **estratégia de curto prazo**. Dessa forma, recomenda-se a realização de uma entrevista a partir de um roteiro semiestruturado, tendo por objetivo identificar as principais oportunidades que devem ser alavancadas e as principais fragilidades que devem ser superadas no curto prazo (2018).

Define-se como **oportunidade** as principais iniciativas (políticas, projetos e processos) que o governo tenha realizado e/ou programado e que, adequadamente aproveitadas, podem alavancar, em grau relevante, o desempenho da respectiva setorial.

Define-se como **fragilidade** os principais gargalos para o desenvolvimento do estado. Tipicamente, são áreas nas quais o Ceará tenha alcançado resultados inferiores à média regional e/ou nacional.

BOX 1. MODELO DE ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA

1. Considerando os últimos anos, como avalia os principais resultados (entregas e transformações) alcançados pela sua área?
2. Considerando 2018, quais seriam as principais oportunidades e desafios?
 - Quais **oportunidades** precisam ser alavancadas?
 - Quais são as principais **fragilidades** a serem superadas?
3. Considerando os desafios elencados, o que não pode deixar de ser feito até 2018, para que a sua área consiga entregar mais e melhores resultados?
4. Quais os principais entraves para alcançar os resultados pretendidos?

Após a realização da entrevista, a mesma deve ser analisada e registrada em uma tabela que contenha os seguintes elementos (ver box 2):

1. Descrição das principais oportunidade e fragilidades da Secretaria;
2. Identificação, se possível, dos indicadores que melhor retratam aquela oportunidade ou fragilidade;
3. Exposição, com base em fatos e dados, da justificativa que caracteriza a existência daquela oportunidade ou fragilidade.

BOX 2. MODELO DE TABELA PARA REGISTRO DAS PRINCIPAIS OPORTUNIDADES E FRAGILIDADES

OPORTUNIDADE/FRAGILIDADE	INDICADOR	JUSTIFICATIVA

ETAPA II. FORMAÇÃO E ORIENTAÇÃO DA EQUIPE DE CONTRAPARTIDA

A realização da segunda etapa é de fundamental importância para o bom andamento do processo de implantação, pois consiste na definição da equipe de contrapartida responsável pelo desenvolvimento das etapas e atividades previstas. Essa equipe deve ser indicada e empoderada pelo Secretário da pasta.

ETAPA III. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA DE CURTO PRAZO

A terceira etapa caracteriza-se como a mais importante de todo o método de implantação, pois é nesta etapa que a estratégia setorial de curto prazo e os objetos a serem pactuados no Acordo de Resultados são definidos.

A elaboração da estratégia de curto prazo e definição dos objetos de pactuação envolve a realização de três atividades, conforme ilustra a figura a seguir.

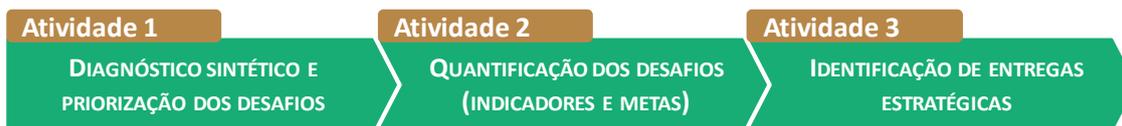


Figura 3: Atividades para definição da estratégia de curto prazo

Atividade 1: Diagnóstico sintético e priorização dos desafios

Esta atividade tem por objetivo definir os desafios estratégicos prioritários de curto prazo da setorial, tendo como horizonte 2018. Dessa forma, a lista inicial de fragilidades e oportunidades, iniciada na primeira etapa, deve ser complementada a partir da realização de um breve diagnóstico acerca do desempenho setorial recente.

Recomenda-se iniciar a realização do diagnóstico a partir da análise de dados provenientes de estudos consolidados sobre o desempenho dos estados brasileiros, tais como:

- Desafios da Gestão Estadual (Macroplan);
- Ranking da Competitividade dos Estados (CLP); e
- Demais dados disponíveis (dados públicos e registros administrativos da setorial).

Em seguida, as oportunidades e fragilidades devem ser agrupadas, priorizadas e transformadas em desafios.

Priorizar significa, sobretudo, decidir o que não fazer, visando otimizar a alocação de tempo e recursos (financeiros, materiais, humanos, etc.) naquelas iniciativas escolhidas como prioritárias

para a implantação da estratégia. Colocar o foco e a energia necessária nas iniciativas que demandam mais atenção gerencial da organização é um desafio constante. Para tanto, recomenda-se a decomposição do objeto de análise em um conjunto de critérios de decisão, conforme explicitado no box 3.

BOX 3. CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO E ESCALA DE AVALIAÇÃO

- **Criticidade (somente para fragilidade):** O Ceará possui desempenho pior do que a média nacional ou pior do que a dos estados da região nordeste?
- **Alavancagem (somente para oportunidade):** O Ceará possui recursos significativos (financeiros, humanos e materiais) programados e/ou contratados? As entregas previstas podem alavancar o desempenho setorial?
- **Relevância:** Qual a relevância para o desenvolvimento do Estado? O desafio está alinhado com os compromissos de campanha da atual gestão?
- **Tempestividade:** O desafio representa uma situação com possibilidade de ser alterada ou potencializada no curto prazo (até 2018)?
- **Governabilidade:** O Governo Estadual possui controle dos meios necessários para promover as melhorias almejadas?

Cada critério deverá ser pontuado, tendo em vista as oportunidades e fragilidades que estão sendo analisadas, conforme a tabela ilustrada abaixo.

ESCALA DE AVALIAÇÃO	NOTA
MUITO ALTA	3
ALTA	2
BAIXA	1
MUITO BAIXA	0

Atividade 2: Quantificação dos desafios

Com base na relação final de desafios devidamente priorizados e validados, a próxima atividade consiste na identificação de indicadores visando (i) monitorar e comunicar o desempenho da setorial em relação aos desafios propostos e (ii) facilitar a gestão do desempenho, incluindo a definição e contratualização de metas nos acordos de resultados. Recomenda-se que os indicadores selecionados atendam aos seguintes critérios:

1. **Relevância política:** tradução das prioridades de governo (Governador);
2. **Coerência estratégica:** aderência ao Plano Estratégico Estadual/Setorial;
3. **Tipologia:** preferencialmente indicadores de resultados; e
4. **Comparabilidade:** existência de referenciais comparativos nacionais ou internacionais.

Os indicadores a serem selecionados devem capturar os resultados alcançados em termos de benefícios para a sociedade (indicadores de resultado ou de impacto), indicando, portanto, uma melhoria real na prestação de serviços. Deve-se evitar, na medida do possível, indicadores de produto com enfoque no alcance de marcos intermediários.

Em seguida, inicia-se o processo de definição de metas. Devem ser definidas metas factíveis e passíveis de monitoramento, construídas a partir da demanda e necessidade real dos beneficiários, com base em referências nacionais e internacionais e em outros parâmetros (salto pretendido, orçamento disponível, variações dos índices do estado na última década, etc.). Logo, recomenda-se que as metas sejam (i) relevantes, (ii) alcançáveis, (iii) desafiadoras e (iv) fundamentadas em séries históricas, tendência e/ou *benchmark*.

Os indicadores e metas devem ser registrados em uma tabela específica contendo minimamente os seguintes elementos (ver box 5):

- Fonte do indicador: origem dos dados (ex.: IBGE, INEP, etc.)
- Referência: último valor mensurado e ano;
- Metas: resultados almejados para 2017 e 2018;
- Premissas: detalhamento dos principais fatos e dados utilizados para definição das metas.

BOX 5. MODELO DE TABELA PARA REGISTRO DOS INDICADORES E METAS

DESAFIO	INDICADOR	FONTE	REFERÊNCIA (ÚLTIMA MEDIÇÃO)		METAS		PREMISSAS
			VALOR	ANO	2017	2018	

Atividade 3: Identificação de entregas estratégicas

A terceira atividade consiste na identificação dos projetos e suas principais entregas que viabilizarão o alcance dos desafios definidos. Considera-se:

- Projeto como o principal elemento de viabilização das transformações desejadas, pois permite organizar de forma sinérgica as principais entregas de modo a facilitar a sua integração em torno dos desafios definidos; e

- Entregas como os produtos resultados da execução de determinado projeto, dentro do seu horizonte de tempo.

Importante ressaltar que as entregas dos projetos são os efeitos combinados da execução do conjunto de ações, e não a consequência isolada de uma ação específica de um projeto

As entregas estratégicas devem ser registradas em uma tabela específica contendo os seguintes elementos (ver box 6):

- A descrição das entregas que viabilizam o alcance dos resultados almejados e o nome dos projetos que estão vinculadas; e
- As metas físicas das entregas para os anos de 2017 e 2018.

Box 6. Modelo de tabela para registro das entregas estratégicas

DESAFIO	PROJETO	CLASSIFICAÇÃO	ENTREGA	META	
				2017	2018

ETAPA IV. DEFINIÇÃO DE AUTONOMIAS E FLEXIBILIDADES

Esta etapa visa definir autonomias e flexibilidades gerenciais, orçamentárias e financeiras atreladas ao alcance de resultados previamente pactuados. [Etapa sob responsabilidade da SEPLAG]

ETAPA V. MINUTA DE ACORDO DE RESULTADOS

Esta etapa tem como objetivo estruturar os instrumentos formais que serão validados e pactuados entre o Secretário e o Governador. Dois instrumentos serão utilizados:

- Minuta de Acordo de Resultados (Word): A minuta contém os objetos de pactuação (indicadores e metas, entregas e indicadores de qualidade do gasto). Detalha também as regras gerais do Acordo, a sistemática de acompanhamento e avaliação e as autonomias e flexibilidades.
- Versão sintética do Acordo de Resultados (Power Point): versão resumida em uma página contendo os objetos de pactuação e suas respectivas metas.



2.

RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO PILOTO NA SEDUC

Este capítulo traz um resumo do processo de implantação do modelo na Secretaria de Educação (SEDUC). Apresenta, portanto, os principais assuntos abordados nas reuniões e oficinas de trabalho e destaca os respectivos produtos que foram gerados. O registro detalhado de cada reunião está disponível para consulta no Anexo B deste documento.

LISTA DE OPORTUNIDADES E FRAGILIDADES IDENTIFICADAS

A lista de oportunidades e fragilidades demonstrada na tabela 1 a seguir é resultado de dois encontros, a saber:

- Reunião inicial de balizamento estratégico, realizada no dia 05 de outubro de 2016, que teve como objetivo:
 - Apresentar o método e etapas do processo de implantação e pactuação do Acordo de Resultados;
 - Realizar a entrevista de balizamento estratégico com a alta direção da Secretaria, visando o levantamento preliminar das oportunidades e fragilidades; e
 - Formar o grupo focal de contrapartida responsável pela execução de todo o trabalho proposto pelo método.
- Oficina 1 de trabalho com a equipe de contrapartida da SEDUC, realizada no dia 14 de outubro de 2016, que teve como objetivo:
 - Apresentar o método e etapas do processo de implantação e pactuação do Acordo de Resultados para a equipe de contrapartida; e
 - Levantar as principais oportunidades e fragilidades da SEDUC a partir de um debate sobre o diagnóstico sintético da educação.

Tabela 1: Lista de oportunidades e fragilidades da SEDUC

CATEGORIA	TEMA	DESCRIÇÃO	INDICADOR
Oportunidade	Cooperação c/ Municípios	Apoio aos municípios na ampliação da rede física, visando atingir à meta de 50% de atendimento a crianças de 0 a 3 anos, atualmente cerca de 27% frequentam creches	Taxa de frequência a escola da população de 0 a 3 anos
Oportunidade	Cooperação c/ Municípios	Fortalecimento do núcleo familiar no cuidado e educação integral das crianças de 0 a 3 anos como alternativa para crianças que não frequentam creches, por meio do PADIN	Percentual de famílias atendidas pelo PADIN em relação ao total de famílias com crianças de 0 a 3 anos
Oportunidade	Cooperação c/ Municípios	Universalização da educação infantil na pré-escola, conforme meta definida no PNE para 2016, em 2014 o CE alcançou 95,7% de atendimento de crianças de 4 e 5 anos	Taxa de frequência à escola da população de 4 a 5

CATEGORIA	TEMA	DESCRIÇÃO	INDICADOR
Oportunidade	Cooperação c/ Municípios	Continuação da trajetória melhoria no desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	Nível de proficiência média dos alunos do 5º e 9º ano – SPAECE e IDEB
Fragilidade	Cooperação c/ Municípios	Número de concluintes do Ensino Fundamental aquém do desejado, em 2014 apenas 75% dos jovens de 16 anos haviam concluído	Taxa de conclusão do EF II
Fragilidade	Cooperação c/ Municípios	Baixa oferta de ensino integral para os alunos do Ensino Fundamental I e II	-
Fragilidade	Ensino Médio Regular	Cumprimento parcial da acessibilidade adequada para pessoas com mobilidade reduzida em consonância com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Norma Brasileira – NBR 9050:2015	Percentual de escolas acessíveis conforme as normas da ABNT, em relação ao total de escolas da rede
Fragilidade	Ensino Médio Regular	Número aquém do desejado de escolas com projetos e atividades voltados para a promoção da cidadania com respeito às diversidades	Percentual de escolas com projetos e atividades vigentes voltados para a convivência em harmonia.
Oportunidade	Ensino Médio Regular	Ampliação do acesso ao Ensino Médio, visando a universalização do atendimento escolar para a população de 15 a 17 anos	Porcentagem de jovens de 15 a 17 anos matriculados no EM
Oportunidade	Ensino Médio Regular	Manutenção da trajetória de ampliação da oferta de tempo integral no ensino médio regular	Número de matrículas em tempo integral nas escolas regulares de ensino médio
Fragilidade	Ensino Médio Regular	Atualmente 82 mil jovens estão fora da escola, tornando necessária uma oferta diferenciada no EF II e EM, visando a universalização do atendimento aos jovens de 15 a 17 anos	Taxa de atendimento de 15 a 17 anos
Fragilidade	Ensino Médio Regular	Qualidade do Ensino Médio, os indicadores do CE vêm apresentando desempenho inferior ao projetado pelo INEP	Nota média do ENEM / IDEB Médio / Proficiência média dos estudantes das escolas de tempo integral em Língua Portuguesa e em Matemática
Fragilidade	Ensino Profissional	Oferta de EJA articulada à Educação Profissional bem abaixo da meta definida pelo PNE para 2024	Percentual de matrícula EJA médio integrado à Educação Profissional
Oportunidade	Ensino Profissional	Houve um grande desembolso financeira para implantação da rede física estadual de escolas profissionais, logo a estruturar os processos de operação/manutenção dessa estrutura torna-se uma oportunidade	Escolas existentes na rede oficial com oferta de cursos em pleno funcionamento
Oportunidade	Ensino Profissional	Manutenção e estabilização da oferta de educação profissional, já que o Estado possui um número satisfatório de matrículas, principalmente na modalidade integrada ao EM	Percentual de estudantes matriculados no EM integrado à Educação Profissional em relação ao total de matrículas do EM

DESAFIOS PRIORIZADOS

A priorização dos desafios elencados, conforme exposto na tabela 2, foi gerada a partir de um encontro realizado com a equipe de contrapartida, a saber:

- Oficina 2 de trabalho com a equipe de contrapartida da SEDUC, realizada no dia 20 de outubro de 2016, que teve como objetivo:
 - Apresentar o método de priorização dos desafios levantados;
 - Atribuir notas, com base em critérios pré-estabelecidos, para cada oportunidade e fragilidade; e
 - Agrupar as oportunidades e fragilidades priorizadas, de acordo com as temáticas correlatas, e definir os desafios estratégicos vinculados.

Tabela 2: Lista dos principais desafios da SEDUC

DESAFIO	OPORTUNIDADE/FRAGILIDADE VINCULADA	NOTA ATRIBUÍDA
Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil	Apoio aos municípios na ampliação da rede física, visando atingir à meta de 50% de atendimento a crianças de 0 a 3 anos, atualmente cerca de 27% frequentam creches	9
	Fortalecimento do núcleo familiar no cuidado e educação integral das crianças de 0 a 3 anos como alternativa para crianças que não frequentam creches, por meio do PADIN	9
	Universalização da educação infantil na pré-escola, conforme meta definida no PNE para 2016, em 2014 o CE alcançou 95,7% de atendimento de crianças de 4 e 5 anos	8
Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	Continuação da trajetória melhoria no desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	12
Ampliar o acesso do Ensino Médio, com ênfase na expansão da oferta em tempo integral	Manutenção da trajetória de ampliação da oferta de tempo integral no ensino médio regular	12
	Ampliação do acesso ao Ensino Médio, visando a universalização do atendimento escolar para a população de 15 a 17 anos	10
	Cumprimento parcial da acessibilidade adequada para pessoas com mobilidade reduzida em consonância com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Norma Brasileira – NBR 9050:2015	10
Universalizar o atendimento dos jovens de 15 a 17 anos	Atualmente 82 mil jovens estão fora da escola, tornando necessária uma oferta diferenciada no EF II e EM, visando a universalização do atendimento aos jovens de 15 a 17 anos	9

DESAFIO	OPORTUNIDADE/FRAGILIDADE VINCULADA	NOTA ATRIBUÍDA
Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da Rede Pública no Ensino Médio no que tange ao fluxo escolar e desempenho dos estudantes	Qualidade do Ensino Médio, os indicadores do CE vêm apresentando desempenho inferior ao projetado pelo INEP	10
Assegurar a oferta de Ensino Médio articulada a educação profissional	Houve um grande desembolso financeira para implantação da rede física estadual de escolas profissionais, logo a estruturar os processos de operação/manutenção dessa estrutura torna-se uma oportunidade	9
	Manutenção e estabilização da oferta de educação profissional, já que o Estado possui um número satisfatório de matrículas, principalmente na modalidade integrada ao EM	12
	Oferta de EJA articulada à Educação Profissional bem abaixo da meta definida pelo PNE para 2024	10

QUANTIFICAÇÃO DOS DESAFIOS

A quantificação dos desafios exposta na tabela 3 a seguir é resultado de dois encontros, a saber:

- Oficina 3 de trabalho com a equipe de contrapartida da SEDUC, realizada no dia 27 de outubro de 2016, que teve como objetivo:
 - Apresentar o método de quantificação dos desafios; e
 - Identificar os indicadores e estabelecer as metas vinculadas aos desafios.
- Oficina 4 de trabalho com a equipe de contrapartida da SEDUC, realizada no dia 09 de novembro de 2016, teve como objetivo:
 - Validar e ajustar os indicadores e metas estabelecidas; e
 - Orientar a equipe na identificação dos projetos e entregas que viabilizarão o alcance dos resultados.

Tabela 3: Quantificação dos desafios da SEDUC (indicadores e metas)

DESAFIO	INDICADOR	FONTE	VALOR DE REFERÊNCIA	ANO DE REFERÊNCIA	META 2017	META 2018	PREMISSAS
Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	Proficiência (SPAECE) LP dos alunos do 2º ano da rede pública	SEDUC e CAEd/UFJF	181,2	2015	195,83	203,58	<p>A proficiência dos alunos do 2º ano em língua portuguesa aumentou, em média, 5,59% a.a. entre 2007 e 2015, tendo uma variação de 52,14% nesse período.</p> <p>A área técnica entende que a projeção de crescimento 5,59% para o 2º ano de 2016 está muito elevada, considerando que o ano é atípico, com eleições municipais, e também considerando que uma média de proficiência acima de 200 para o 2º ano é muito alta. Assim, optou-se por projetar um crescimento de 7,5 pontos em 2016, o que equivale a 3,96%. Aplicando essa variação estima-se as seguintes metas para 2017 e 2018, respectivamente, 195,83 e 203,58.</p>
	IDEB EF I (rede pública)	INEP/MEC	5,727	2015	6,473	-	<p>O desempenho da rede pública no IDEB Ensino Fundamental I do Ceará foi superior às metas projetadas pelo INEP para o estado do Ceará no período de 2007 a 2015. A meta projetada do INEP para 2017 seria 4,5, já alcançada em 2011. Desta forma, optou-se por utilizar a variação média da rede pública do estado para a projeção da meta. Para 2017, considerando a manutenção, sem alterações relevantes, de todas as políticas públicas relacionadas ao Ensino Fundamental, estima-se que o EF I tenha uma melhora de 13,00% na sua nota, em relação a nota de 2015. Nos valores projetados pelo INEP a variação é igual 9,72% a.a.</p>
	IDEB EF II (rede pública)	INEP/MEC	4,541	2015	4,935	-	<p>O desempenho da rede pública no IDEB Ensino Fundamental II do Ceará foi superior às metas projetadas pelo INEP para o estado do Ceará no período de 2007 a 2015. A meta projetada do INEP para 2017 seria 4,3, já alcançada em 2015. Desta forma, optou-se por utilizar a variação média para a projeção da meta. Para 2017, considerando a manutenção, sem alterações relevantes, de todas as políticas públicas relacionadas ao Ensino Fundamental, estima-se que o EF II tenha uma melhora de 8,67% na sua nota, em relação a nota de 2015. Nos valores projetados pelo INEP a variação é igual 9,34% a.a.</p>

DESAFIO	INDICADOR	FONTE	VALOR DE REFERÊNCIA	ANO DE REFERÊNCIA	META 2017	META 2018	PREMISSAS
Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil	Porcentagem de crianças de 0 a 3 anos na Educação Infantil (Ceará)	IBGE/Pnad Elaboração: Todos Pela Educação	26,46%	2014	29,63	30,77	Entre 2011 e 2014 a porcentagem de crianças de 0 a 3 anos na educação infantil teve variação média de 3,85% a.a. Projetando essa variação e considerando a manutenção, sem alterações relevantes, de todas as políticas públicas relacionadas à educação infantil, estima-se 29,63% para 2017 e 30,77% para 2018.
	Porcentagem de crianças de 4 e 5 anos na Educação pública (Ceará)	IBGE/Pnad Elaboração: Todos Pela Educação	95,72%	2014	98,5%	98,5%	Entre 2011 e 2014 a porcentagem de crianças de 4 e 5 anos na educação infantil teve variação média de 2,68% a.a. Projetando essa variação e considerando a manutenção, sem alterações relevantes, de todas as políticas públicas relacionadas à educação infantil, estima-se a universalização do acesso em 2017 e 2018, conforme previsto pelo PNE, PEE e PPA.
Ampliar o acesso do Ensino Médio com ênfase na expansão da oferta em tempo integral	Porcentagem de matrículas de ensino médio regular em tempo integral nas escolas convertidas a partir de 2016 em relação ao total de matrícula das escolas regulares com ensino médio (rede estadual)	SEDUC/CODE A/SIGE Escola	0,9	2016	4,6	8,2	As 519 Escolas Regulares com ensino médio, registram, em 2016, uma matrícula de ensino médio regular de 287.125. A SEDUC optou, no plano de conversão das escolas para tempo integral, por converter de forma gradual a matrícula. Assim, cada escola convertida começa o tempo integral somente na 1ª série do ensino médio, avançando nos anos seguintes para a 2ª série e depois para a 3ª série. Em 2016, as 26 escolas que passaram para tempo integral, somam 2.579 matrículas convertidas (0,9%), e conforme o plano de conversão, em 2017 serão 13.350 matrículas (4,6%) e em 2018, 23.595 (8,2%).
	Porcentagem de escolas de ensino médio regular convertidas para tempo integral a partir de 2016 em relação ao total de escolas regulares de ensino médio (rede estadual)	SEDUC/CODE A/ SIGE Escola	5,0	2016	11,9	19,2	Atualmente a rede estadual é constituída de 709 escolas. Destas, são 115 Escolas Estaduais de Educação Profissional (EEEP), 32 Centros de Educação de Jovens e Adultos, 37 Escolas Indígenas e 525 Escolas Regulares. Das Escolas Regulares 519 são de ensino médio. A SEDUC está concluindo um plano de conversão destas Escolas Regulares para tempo integral e tem como meta, até 2018, a conversão de 100 escolas regulares para tempo integral. Foram convertidas 26 em 2016 e serão mais 36 em 2017 e outras 38 em 2018. Desta forma, em 2017 serão 62 escolas convertidas para tempo integral (11,9%) e serão 100 em 2018 (19,2%).

DESAFIO	INDICADOR	FONTE	VALOR DE REFERÊNCIA	ANO DE REFERÊNCIA	META 2017	META 2018	PREMISSAS
Universalizar o atendimento dos jovens de 15 a 17 anos	Percentual de jovens de 15 a 17 que frequentam a escola (atendimento no Ceará)	IBGE/Pnad	83,1	2014	84,61	85,55	O Estado do Ceará, atualmente, possui vagas na rede pública suficientes para atender a toda matrícula obrigatória do Ensino Médio. Entretanto, mesmo atendendo mais de 80% dos jovens, entre 2011 e 2014, a porcentagem de jovens de 15 a 17 anos que frequentam a escola teve uma variação média negativa, -0,35%. Observa-se que, embora haja oferta suficiente de vagas, ainda há vagas ociosas, muitas vezes, devido ao abandono/evasão. Dentre as possíveis causas do abandono/evasão dos jovens, estão: necessidade de entrar no mercado de trabalho, gravidez precoce, dificuldades de aprendizagem durante o percurso escolar, falta de incentivo dos pais, e dentre outras causas. Diante disso, visando ao reingresso desses jovens na escola, necessita-se de uma oferta de ensino diferenciada. Um projeto de EJA diferenciada está em desenvolvimento pela SEDUC para atrair a cerca de 81.321 jovens de 15 a 17 anos que não frequentam a escola e não concluíram o Ensino Médio. A meta é atender 5000 (cinco mil) jovens em 2017 e 10.000 (dez mil) jovens em 2018 aumentado em cerca de 1,11% o número de jovens atendidos
Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da rede pública no EM no que tange ao fluxo escolar e desempenhos dos estudantes	IDEB Ensino Médio (rede estadual)	INEP/MEC	3,446	2015	3,534	-	O desempenho da rede estadual do Ceará no IDEB foi superior às metas projetadas pelo INEP para o estado no período de 2007 a 2011. De 2013 a 2015, verifica-se que o desempenho foi levemente inferior às metas projetadas pelo INEP. A meta projetada pelo INEP para 2017 seria 4,3. Embora a variação média utilizada na projeção do INEP seja maior do que a variação verificada na Série História Ceará, entende-se como prudente projetar a variação média do Ceará para os anos seguintes, tendo em vista a importância de se trabalhar com metas tangíveis. Considerando a manutenção, sem alterações relevantes, de todas as políticas públicas relacionadas ao Ensino Médio, estima-se que o IDEB Ensino Médio, em 2017, tenha uma melhora de 2,575% em relação a 2015. Nos valores projetados pelo INEP a variação é igual 6,84% a.a.
	ENEM (rede estadual)	INEP/MEC	464,09	2015	473,42	478,15	Estimativa calculada utiliza-se a variação média das notas do ENEM dos anos de 2011 a 2015, obtendo uma variação média de 0,99% a.a. Projetando essa variação, estima-se para 2017 e 2018, respectivamente, os seguintes valores: 473,42 e 478,15. O valor de 2016 foi estimado com base na série histórica de 2011 a 2015.

DESAFIO	INDICADOR	FONTE	VALOR DE REFERÊNCIA	ANO DE REFERÊNCIA	META 2017	META 2018	PREMISSAS
Assegurar a oferta de Ensino Médio articulada a educação profissional	Percentual de matrículas em educação profissional integradas ao ensino médio (%) - rede estadual	INEP/MEC/SE DUC	13,39	2015	14,88	15,74	Entre 2011 e 2016 o número de alunos matriculados no Ensino Médio Profissional teve um crescimento médio de 15,77% a.a. Considerando essa variação e a construção de novas escolas de educação profissional, bem como a manutenção de todas as políticas públicas relacionadas ao Ensino Médio, estima-se que a porcentagem de alunos matriculados no ensino médio profissional seja de 14,88% para 2017 e 15,74% para 2018. Importante ressaltar que em novembro de 2016 o número de alunos matriculados na educação profissional foi de 48198 em 115 escolas.

ENTREGAS ESTRATÉGICAS

A lista das entregas estratégicas da SEDUC que se encontra na tabela 4 a seguir é resultado de orientações remotas pela consultoria e um encontro presencial, a saber:

- Oficina 4 de trabalho com a equipe de contrapartida da SEDUC, realizada no dia 09 de novembro de 2016, teve como objetivo:
 - Validar e ajustar os indicadores e metas estabelecidas; e
 - Orientar a equipe na identificação dos projetos e entregas que viabilizarão o alcance dos resultados.

Tabela 4: Lista das entregas estratégicas da SEDUC

DESAFIO	PROJETO	CLASSIFICAÇÃO	ENTREGA	META 2017	META 2018
• Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	Mais PAIC	Estratégico	Nº de professores do ensino fundamental atendidos com formação	102.414 professores	101.513 professores
• Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil	MAIS INFÂNCIA	Estratégico Prioritário	Tempo de Aprender: Centros de Educação Infantil (CEIs) construídos e estruturados	28 CEIs	15 CEIs
	MAIS PAIC	Estratégico	Nº de professores da educação infantil atendidos com formação	19.047 professores	19.961 professores
• Ampliar o acesso do Ensino Médio, com ênfase na expansão da oferta em tempo integral	ESCOLA EM TEMPO INTEGRAL	Estratégico Prioritário	Novas escolas regulares de ensino médio em tempo integral	30 escolas	44 escolas
• Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da Rede Pública no Ensino Médio no que tange ao fluxo escolar e desempenho dos estudantes					

DESAFIO	PROJETO	CLASSIFICAÇÃO	ENTREGA	META 2017	META 2018
• Universalizar o atendimento dos jovens de 15 a 17 anos	EJA articulado à Educação Profissional	Estratégico	Nº de Jovens Atendidos	5.000	10.000
• Assegurar a oferta de Ensino Médio articulada a educação profissional	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTUR A ESCOLAR	Estratégico Prioritário	Novas escolas de educação profissional padrão MEC em funcionamento	11 escolas	20 escolas
			Reconstruir escolas de ensino médio na cidade de Fortaleza	7 escolas	8 escolas
			Construir escolas de ensino médio nas diversas regiões do Estado	11 escolas	21 escolas

ACORDO DE RESULTADOS

Ao final do processo de negociação e pactuação de resultados, o trabalho teve como principal produto o Acordo de Resultados a ser pactuado entre o Secretário de Educação e o Governador do Estado.

O Acordo é um instrumento gerencial cujo o principal objetivo é alinhar os esforços à estratégia governamental. Deste modo, representa um pacto entre os atores envolvidos na busca dos resultados almejados, não tendo assim caráter jurídico.

O Acordo de Resultados é composto por três objetos de pactuação, a saber:



Figura 4: Objetos de pactuação do Acordo de Resultados

- Indicadores finalísticos: medem os resultados em termos de benefícios para a sociedade, devem indicar a melhoria real na prestação de serviços. Logo, devem ser passíveis de apuração anual, provenientes de fontes oficiais e, quando possível, passíveis de comparação com outros estados.

- Entregas dos projetos estratégicos: representam o elemento de viabilização das transformações desejadas, são pactuadas as entregas mais relevantes para o ano de vigência do Acordo.
- Indicadores de qualidade do gasto: medem a qualidade do planejamento e a eficiência na execução da despesa, visam assim garantir o controle dos gastos e a produtividade dos órgãos e entidades.

A nota atribuída ao Acordo de Resultados será calculada pela média ponderada das notas dos objetos de pactuação, de acordo com os pesos da tabela 5.

Tabela 5: Peso de cada objeto de pactuação do Acordo de Resultados

OBJETOS DE PACTUAÇÃO	PESO (%)
Indicadores finalísticos	75
Estregas Estratégias	25
Qualidade do Gasto	5
Total	100

A minuta do Acordo de Resultados, bem como sua versão sintética, que serão pactuados entre o Secretário de Educação e o Governador do Estado, encontra-se no Anexo A deste documento.



3.

AVALIAÇÃO E RECOMENDAÇÕES



Este capítulo traz uma avaliação sintética da consultoria referente ao processo de implantação do modelo de contratualização na SEDUC. Os comentários e recomendações foram organizados em dois blocos: um referente ao processo de implantação e método de trabalho, e outro referente ao resultado alcançado com a finalização dos trabalhos.

Processo de implantação e método de trabalho

- Facilidade na identificação inicial das oportunidades e fragilidades: De maneira geral, a lista inicial de fragilidades e oportunidades indicada pela Secretária Executiva na entrevista balizadora foi corroborada pela percepção do grupo técnico. Também a segmentação da atuação da SEDUC em três negócios principais – cooperação com municípios, ensino médio regular e educação profissional – foi amplamente aceita pelo grupo, demonstrando alinhamento e sintonia entre o nível estratégico e tático.
- Dificuldades na elaboração do diagnóstico setorial: O grupo não dispunha de um diagnóstico contendo os principais indicadores finalísticos do setor. Isso, por sua vez, dificultou uma comparação do desempenho do Ceará com as demais unidades da Federação e a identificação de áreas ou regiões com desempenho abaixo da média nacional e regional.
- Processo de priorização: De maneira geral, o grupo teve dificuldade em conferir notas baixas às respectivas oportunidades e fragilidades. A nota média atribuída pelo grupo foi de 9,5 em uma escala de 12, demonstrando uma tendência de avaliar a maioria das oportunidades e fragilidades como altamente relevante. Durante o processo de discussão e priorização, ao invés de se chegar em um número reduzido de prioridades, a lista original de oportunidades e fragilidades foi ampliada pelos itens abaixo:
 - Cumprimento parcial da acessibilidade adequada para pessoas com mobilidade reduzida em consonância com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) Norma Brasileira – NBR 9050:2015.
 - Oferta de EJA articulada à Educação Profissional bem abaixo da meta definida pelo PNE para 2024.
- A dificuldade encontrada durante o processo de priorização dificultou a formulação de uma estratégia de curto prazo. Definir prioridades significa, sobretudo, decidir o que não fazer, para que seja possível destinar mais tempo e garantir os recursos necessários para a implementação da estratégia definida.
- Baixa familiaridade na quantificação das métricas:
 - Embora o grupo tivesse relativa facilidade na definição dos principais indicadores, foram observadas dificuldades na fundamentação das metas. Foi

constatada baixa familiaridade ao analisar as séries históricas e identificar tendências. Assim sendo, houve casos nos quais foram definidas metas extremamente tímidas e casos nos quais foram definidas metas muito ambiciosas, visando alcançar valores jamais alcançados pelo Ceará ou até mesmo por outro ente da Federação.

- Embora a Coordenadoria de Avaliação e Acompanhamento da Educação (COAVE) tivesse pleno domínio dos principais indicadores setoriais, as áreas finalísticas da secretaria só se envolveram durante a validação, o que acabou comprometendo o prazo, pois todas as metas e premissas tiveram que ser revistas.
- Por fim, o excesso de indicadores finalísticos pode eventualmente diluir o foco das coordenadorias na execução das prioridades da setorial.
- Identificação das entregas: Dada a existência de projetos devidamente estruturados (Mais Infância, Mais PAIC, Escola em Tempo Integral, Expansão da Infraestrutura Escolar, entre outros) o grupo teve relativa facilidade para identificar as entregas estratégicas e suas metas físicas. No entanto, algo que preocupa a equipe da Secretaria é a falta de garantia dos recursos dos projetos, o que pode comprometer esse primeiro ciclo de Acordo de Resultados.
- Envolvimento insuficiente da Alta Administração durante o processo de elaboração dos Acordos: A Alta Administração se envolveu somente na entrevista balizadora e na validação final do Acordo. O baixo envolvimento das lideranças ao longo do processo de escolha de prioridades e definição das metas ocasionou atrasos significativos na finalização do Acordo de Resultados.
- Recomenda-se, portanto, que os materiais produzidos ao longo do processo sejam discutidos e validados continuamente com a Alta Administração ao longo do processo, visando evitar retrabalho e atrasos.



ANEXOS

ANEXO A. INSTRUMENTOS FORMAIS DE PACTUAÇÃO

PROPOSTA DA MINUTA DO ACORDO DE RESULTADOS



GOVERNO DO
ESTADO DO CEARÁ

ACORDO DE RESULTADOS SECRETARIA DA EDUCAÇÃO – SEDUC

PRIORIDADES PARA O ANO DE 2017

FORTALEZA – CE

DEZEMBRO DE 2016

ACORDO DE RESULTADOS N° 01/2017 QUE ENTRE SI CELEBRAM O GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ E O SECRETÁRIO DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DO CEARÁ, COM A INTERVENIÊNCIA DO SECRETÁRIO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO E DO SECRETÁRIO DA FAZENDA.

O Governador do Estado do Ceará, **Camilo Sobreira de Santana**, Carteira de Identidade N° 70282683 SSP-CE e CPF N° 289.585.273-15, doravante denominado ACORDANTE, e a SECRETARIA DA EDUCAÇÃO, inscrita no CNPJ N° 07954514/0001-25, com sede Av. Gen. Afonso Albuquerque Lima, s/n - Cambé - CEP: 60.822-325, representada por seu Secretário da Educação do Estado do Ceará, Sr. **Antônio Idilvan de Lima Alencar**, Carteira de Identidade N° 95002506730 SSP-CE e CPF N° 381.675.653-00, doravante denominada ACORDADO, tendo como intervenientes a SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO, inscrita no CNPJ N° 08691976/0001-60, com sede Av. Gal Afonso Albuquerque Lima s/n – Ed. Seplag 3º andar - CEP: 60.822-325, representada pelo seu Secretário, Sr. **Hugo Santana de Figueirêdo Junior**, Carteira de Identidade N° 62880483 SSP-CE e CPF N° 074.179.208-70 e a SECRETARIA DA FAZENDA, inscrita no CNPJ N° 07954597/0001-52, com sede na R. Pessoa Anta, 274 - Centro - CEP: 60.060-430, representada pelo seu Secretário, Sr. **Carlos Mauro Benevides Filho**, Carteira de Identidade N° 403863 DF e CPF N° 153.367.351-91, ajustam entre si o presente ACORDO DE RESULTADOS, com fundamento na legislação estadual vigente, mediante as condições dispostas no Anexo I.

1. INDICADORES E METAS (70%)

Desafio	Indicador Finalístico	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	Meta 2017	
Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II	1.	Proficiência (SPAECE) LP dos alunos do 2º ano da rede pública	SEDUC e CAEd/UFJF	181,2	2015	195,83
	2.	IDEB EF I (rede pública)	INEP/MEC	5,727	2015	6,473
	3.	IDEB EF II (rede pública)	INEP/MEC	4,541	2015	4,935
Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil	4.	Porcentagem de crianças de 0 a 3 anos na Educação Infantil (Ceará)	IBGE/Pnad Elaboração: Todos Pela Educação	26,46%	2014	29,63
	5.	Porcentagem de crianças de 4 e 5 anos na Educação pública (Ceará)	IBGE/Pnad Elaboração: Todos Pela Educação	95,72%	2014	98,5%
Ampliar o acesso do Ensino Médio com ênfase na expansão da oferta em tempo integral	6.	Porcentagem de matrículas de ensino médio regular em tempo integral nas escolas convertidas a partir de 2016 em relação ao total de matrícula das escolas regulares com ensino médio (rede estadual)	SEDUC/COD EA/SIGE Escola	0,9	2016	4,6
	7.	Porcentagem de escolas de ensino médio regular convertidas para tempo integral a partir de 2016 em relação ao total de escolas regulares de ensino médio (rede estadual)	SEDUC/COD EA/ SIGE Escola	5,0	2016	11,9
Universalizar o atendimento dos jovens de 15 a 17 anos	8.	Percentual de jovens de 15 a 17 que frequentam a escola (atendimento no Ceará)	IBGE/Pnad	83,1	2014	84,61
Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da rede pública no EM no que tange ao fluxo escolar e desempenhos dos estudantes	9.	IDEB Ensino Médio (rede estadual)	INEP/MEC	3,446	2015	3,534
	10.	ENEM (rede estadual)	INEP/MEC	464,09	2015	473,42
Assegurar a oferta de Ensino Médio articulada a educação profissional	11.	Percentual de matrículas em educação profissional integradas ao ensino médio (%) - rede estadual	INEP/MEC/S EDUC	13,39	2015	14,88

2. ENTREGAS ESTRATÉGICAS (25%)				
Desafio	Projeto	Classificação	Entrega	Meta 2017
<ul style="list-style-type: none"> Induzir a melhoria do desempenho acadêmico do Ensino Fundamental I e II 	Mais PAIC	Estratégico	3. Nº de professores do ensino fundamental atendidos com formação	15.188 professores
<ul style="list-style-type: none"> Apoiar os municípios na ampliação da educação infantil 	MAIS INFÂNCIA	Estratégico Prioritário	1. Tempo de Aprender: Centros de Educação Infantil (CEIs) construídos e estruturados	28 CEIs
	MAIS PAIC	Estratégico	2. Nº de professores da educação infantil atendidos com formação	37.397 professores
<ul style="list-style-type: none"> Ampliar o acesso do Ensino Médio, com ênfase na expansão da oferta em tempo integral. Elevar a qualidade do aprendizado dos alunos da Rede Pública no Ensino Médio no que tange ao fluxo escolar e desempenho dos estudantes 	ESCOLA EM TEMPO INTEGRAL	Estratégico Prioritário	4. Novas escolas regulares de ensino médio em tempo integral	36 escolas
<ul style="list-style-type: none"> Universalizar o atendimento dos jovens de 15 a 17 anos 	EJA DIFERENCIADA	Estratégico	5. Nº de Jovens Atendidos	5.000
<ul style="list-style-type: none"> Assegurar a oferta de Ensino Médio articulada a educação profissional 	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA ESCOLAR	Estratégico Prioritário	6. Novas escolas de educação profissional padrão MEC em funcionamento	11 escolas
			7. Reconstruir escolas de ensino médio na cidade de Fortaleza	7 escolas
			8. Construir escolas de ensino médio nas diversas regiões do Estado	11 escolas

3. INDICADORES DE QUALIDADE DO GASTO (5%)

Indicador	Fonte	Valor de Referência	Ano de Referência	Meta 2017

Fortaleza, xx de dezembro de 2016

Camilo Sobreira de Santana
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ

ACORDANTE

Antônio Idilvan de Lima Alencar
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

ACORDADO

Hugo Santana de Figueirêdo Junior
SECRETARIA DO PLANEJAMENTO E GESTÃO

INTERVENIENTE

Carlos Mauro Benevides Filho
SECRETARIA DA FAZENDA

INTERVENIENTE

ANEXO I. REGRAS GERAIS

CLÁUSULA PRIMEIRA – DO OBJETO E DA FINALIDADE

- 1.1 O presente instrumento tem por finalidade a contratação dos resultados prioritários esperados para o ano de 2017 dentro da Gestão 2015-2018, em conformidade com o Plano de Governo, a LOA 2017 e as orientações estratégicas para o PPA 2016-2019.
- 1.2 Para o alcance da finalidade pactuada, visa o presente instrumento especificar metas e entregas a serem cumpridas, bem como definir obrigações e responsabilidades das partes envolvidas, além de estabelecer critérios para acompanhamento, avaliação e revisão do desempenho comprometido.
- 1.3 São componentes da contratualização deste Acordo os seguintes objetos de pactuação: resultados finalísticos, entregas de projetos estratégicos e indicadores de qualidade do gasto.

CLÁUSULA SEGUNDA – DAS OBRIGAÇÕES DO ACORDADO

2.1 Obriga-se o Acordado a:

- I. Despende todos os esforços possíveis para alcançar os resultados e entregas pactuados;
- II. Promover a fiel utilização dos recursos pactuados neste Acordo para o cumprimento das metas e alcance dos resultados, observando na execução de suas atividades, as diretrizes governamentais para sua área de atuação;
- III. Assumir responsabilidade pelo acompanhamento dos projetos necessários para o alcance dos resultados;
- IV. Executar as ações de apoio solicitadas por outros órgãos e entidades do Poder Executivo para consecução dos resultados previstos no Acordo de Resultados destes;
- V. Elaborar e encaminhar, sempre que solicitados, ao Acordante e à Secretaria de Planejamento e Gestão, relatórios gerenciais e demais informações que demonstrem a real execução dos objetos pactuados;
- VI. Fornecer as informações ao acompanhamento, monitoramento e, se for o caso, auditoria do Acordo de Resultados, apresentando documentação comprobatória sempre que solicitado.

3.1 Obriga-se o Acordante a:

- I. Proceder o acompanhamento da execução deste Acordo de Resultados;
- II. Garantir a prioridade no provimento dos recursos necessários à sua execução;
- III. Zelar pela pertinência, desafio e realização dos compromissos pactuados;
- IV. Garantir a concessão das autonomias pactuadas;
- V. Contribuir e facilitar a execução das metas estabelecidas neste acordo; e
- VI. Supervisionar e monitorar a execução deste Acordo de Resultados.

4.1 São intervenientes neste Acordo de Resultados a Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG e Secretaria da Fazenda -SEFAZ.

4.2 Cabe à Secretaria de Planejamento e Gestão:

- I. Garantir a utilização das autonomias gerenciais e recursos orçamentários;
- II. Aprovar a conformidade e adequação técnica das eventuais alterações no Acordo de Resultados;
- III. Monitorar a execução deste Acordo de Resultados.

4.3 Cabe à Secretaria da Fazenda:

- I. Priorizar o repasse dos recursos financeiros conforme as autonomias e medidas facilitadoras concedidas;
- II. Prestar apoio necessário ao pleno cumprimento das entregas que forem atribuídas a cada um dos Acordados.

CLÁUSULA QUINTA – DA AMPLIAÇÃO DA AUTONOMIA GERENCIAL, ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DA ACORDADA

5.1 Com o objetivo de alcançar ou superar as metas fixadas, poderão ser concedidas prerrogativas de maior autonomies e medidas facilitadoras, a serem utilizada conforme juízo de conveniência e oportunidade da Acordada, conforme o Anexo III – Autonomies e Medidas Facilitadoras.

CLÁUSULA SEXTA – DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

6.1 Para o financiamento dos encargos resultantes da execução do presente Acordo de Resultados, o Acordante diligenciará as providências para a manutenção dos recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das respectivas entregas.

CLÁUSULA SÉTIMA – DA PREMIAÇÃO PELO DESEMPENHO INSTITUCIONAL

7.1 A premiação pelo mérito institucional está condicionada ao atendimento de desempenho satisfatório na avaliação dos objetos pactuados no Acordo de Resultados de acordo com os critérios definidos no Anexo II – Sistemática de Acompanhamento e Avaliação.

CLÁUSULA OITAVA – DO MONITORAMENTO E DA AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

8.1 O desempenho do Acordado será acompanhado e avaliado a partir da ação conjunta e integrada podendo envolver o próprio Acordado, o Governo do Estado (Acordante), a SEPLAG e, nos projetos considerados prioritários, a Casa Civil, conforme disposto no Anexo II - Sistemática de Acompanhamento e Avaliação.

8.2 Para viabilizar o acompanhamento da execução do Acordo de Resultados, a equipe de suporte à gestão de cada órgão deverá observar as seguintes premissas durante o monitoramento:

- I. As entregas dos projetos estratégicos constantes no Acordo deverão ser desdobradas em ações e marcos, que demonstrarão as etapas necessárias ao alcance dos resultados pactuados;
- II. Durante a comparação entre as entregas previstas e realizadas, será necessário evidenciar a realização ou apresentar as razões do eventual não cumprimento.

8.3 O desempenho dos Acordados será avaliado pelo Grupo Técnico de Gestão por Resultados (GTR), que compete:

- I. Acompanhar e avaliar os resultados alcançados pelo Acordado, considerando as metas e indicadores de desempenho previstos no Acordo;
- II. Recomendar, com a devida justificativa, alterações no Acordo de Resultados, principalmente quando se tratar de necessidade de alinhamento de indicadores, metas e resultados;
- III. Recomendar, com a devida justificativa, a revisão, a renovação ou a rescisão do Acordo de Resultados;
- IV. Proceder, ao final de cada período avaliativo, à avaliação de desempenho institucional, na qual concluirá acerca do desempenho do Acordado.

8.4 O acompanhamento e avaliação do Acordo de Resultados devem ser realizados, minimamente, por meio de:

- I. Relatórios gerenciais de execução elaborados pelo Acordado, conforme modelo a ser disponibilizado pela SEPLAG, que deverão informar o resultado de cada indicador e entrega pactuado para o período avaliado, indicar a fonte de comprovação da informação, propor recomendações para próxima pactuação e prover informações adicionais a respeito da execução dos indicadores e entregas;
- II. Reuniões de acompanhamento e avaliação, coordenadas pela SEPLAG;
- III. Relatórios gerenciais de avaliação, elaborados e assinalados pela unidade responsável pelo acompanhamento e avaliação conforme modelo disponibilizado pela SEPLAG, que deverão indicar a nota atribuída a cada indicador e entrega avaliada e a nota total atribuída pela unidade e propor recomendações para posterior pactuação.

CLÁUSULA NONA – DA VIGÊNCIA

9.1 O presente Acordo de Resultados vigorará de 01/01/2017 a 31/12/2017, e poderá ser renovado e revisado, conforme disposto no (decreto, lei, normativo etc.), desde que haja interesse de ambas as partes.

- I. Entende-se por revisão do Acordo de Resultados a alteração de qualquer cláusula e anexos do instrumento de pactuação, inclusive das metas de desempenho e compromissos firmados.
- II. Entende-se por renovação do Acordo de Resultados a pactuação de novas metas e compromissos, dentro do período de vigência do mesmo e não pactuados anteriormente, bem como a alteração da respectiva data de vigência.

- 10.1 O Acordo de Resultados poderá ser rescindido por consenso entre as partes, por ato unilateral do Acordante, na ocorrência de desligamento, por qualquer motivo, do Acordado ou, em caso de descumprimento grave e injustificado.

ANEXO II. SISTEMÁTICA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

A sistemática de acompanhamento e avaliação deste Acordo visa monitorar o andamento das metas pactuadas para o ano de 2017.

A avaliação do Acordo será realizada por meio dos seguintes instrumentos:

- Sistema de Informação para medição e acompanhamento dos indicadores, metas e entregas que compõem o Acordo;
- Relatórios Gerenciais de Acompanhamento Semestral, voltados ao acompanhamento dos indicadores e entregas;
- Relatório Gerencial de Avaliação Anual, voltado à análise crítica do desempenho e emissão da nota do Acordo.
- Reuniões de acompanhamento semestrais e de avaliação anual do Grupo Técnico de Gestão por Resultados (GTR), para deliberar acerca do desempenho da Acordada.

1. CÁLCULO DA NOTA DE CADA OBJETO DE PACTUAÇÃO

Ao final de cada período de avaliação, os indicadores e os projetos estratégicos constantes no presente Acordo de Resultados serão avaliados, calculando-se o percentual de execução das metas previstas para o indicador e para as entregas dos projetos estratégicos, conforme a regra geral de atribuição de notas.

Ao final de cada período avaliatório, os indicadores e entregas constantes no Acordo serão avaliados calculando-se o P_{CM} - Percentual de Cumprimento de Meta para cada um, conforme fórmula de cálculo de desempenho a seguir:

$$P_{CM} = \frac{V_A}{V_M} \times 100$$

Onde:

P_{CM} = Percentual de Cumprimento da Meta;

V_A = Valor Atingido;

V_M = Valor da Meta.

Em caso de polaridade do indicador ser quanto menor o resultado melhor o desempenho, o cálculo deverá ser realizado conforme descrito na fórmula a seguir:

$$P_{CM} = \{1 - [(V_A - V_M) / V_M]\} \times 100$$

Uma vez calculado o P_{CM} de cada indicador ou entrega, será determinada uma nota que varia de 0 (zero) a 10 (dez) para cada um, conforme regra de pontuação descrita na tabela a seguir.

Regra de pontuação dos indicadores e projetos estratégicos

% DE EXECUÇÃO EM RELAÇÃO À META	NOTA DE DESEMPENHO
=> 100%	10
90,00% até 99,99%	9
80,00% até 89,99%	8
70,00% até 79,99%	7
60,00% até 69,99%	6
50,00% até 59,99%	5
40,00% até 49,99%	4
< 40%	0

As notas de cada um dos objetos de pactuação serão calculados pela média das notas dos indicadores finalísticos, das entregas dos projetos estratégicos e dos indicadores de qualidade do gasto.

Formula de cálculo para nota dos indicadores finalísticos

$$\frac{\Sigma (\text{nota de cada indicador})}{\text{Quantidade de indicadores}}$$

Formula de cálculo para nota das entregas dos projetos estratégicos

$$\frac{\Sigma (\text{nota de cada entrega})}{\text{Quantidade de entregas}}$$

Formula de cálculo para nota dos indicadores de qualidade do gasto

$$\frac{\Sigma (\text{nota de cada indicador})}{\text{Quantidade de indicadores}}$$

2. CRITÉRIOS PARA EXCLUSÃO DE INDICADORES E SEU DEVIDO TRATAMENTO

Os indicadores podem ser excluídos do cálculo da nota do objeto de pactuação a que pertencem por um dos motivos a seguir, por decisão fundamentada do Grupo Técnico de Gestão por Resultados (GTR):

- Por motivo de força maior não possam ser avaliados;
- Na impossibilidade de obtenção de dados que somente possam ser fornecidos por outros órgãos e entidades públicas ou por fontes oficiais.

3. CÁLCULO DO ACORDO DE RESULTADOS

A nota atribuída ao Acordo de Resultados será calculada pela média ponderada das notas dos objetos de pactuação, de acordo com os pesos da tabela a seguir.

OBJETO DE PACTUAÇÃO	PESO (%)
Indicadores finalísticos	70
Entregas Estratégicas	25
Qualidade do Gasto	5
Total	100

A nota atribuída ao Acordo será calculada da seguinte forma:

$$N_{AR} = \frac{\sum (N_o \times P)}{100}$$

Onde:

N_{AR} = Nota do Acordo de Resultados

N_o = Nota do objeto de pactuação

P = Peso do respectivo objeto de pactuação.

4. CLASSIFICAÇÃO DA NOTA FINAL DO ACORDO

Para fins de classificação do desempenho final identificado a partir da nota final do Acordo, serão consideradas diferentes faixas de desempenho, conforme quadro abaixo:

CLASSIFICAÇÃO DO DESEMPENHO	FAIXA DE DESEMPENHO	NOTA FINAL DO ACORDO
Satisfatório	Excelente	9 a 10
	Bom	7 a 8,9
Insatisfatório	Regular	5 a 6,9
	Fraco	0 a 4,9

5. PREMIAÇÃO PELO DESEMPENHO INSTITUCIONAL

Em caso de verificação de desempenho satisfatório (faixas Excelente e Bom), após a avaliação do Acordo, realizada pela equipe do Grupo Técnico de Resultados (GTR), no início do período seguinte ao Acordo, será concedida uma premiação institucional.

O valor a ser destinado à Premiação pelo Desempenho Institucional será calculado da seguinte forma:

$$PDI = \frac{(V_{CI} \times N_{AR})}{10}$$

Onde:

PDI = Premiação pelo Desempenho Institucional

V_{CI} = Valor da cota individual da secretaria que aderiu ao Modelo de GpR

N_{AR} = Nota do Acordo de Resultados

Esta cota individual corresponde ao valor destinado a cada secretaria que aderiu formalmente ao Modelo para Resultados, o qual é calculado pela divisão entre uma reserva orçamentária para estímulo à adoção do Modelo de GpR (a ser criada no Orçamento 2018) e o número de secretarias aderidas.

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

- Promoção do Desenvolvimento Institucional da Secretaria; e
- Desenvolvimento e Capacitação de Servidores da Secretaria.

ANEXO III. AUTONOMIAS E MEDIDAS FACILITADORAS.

Os recursos orçamentários e financeiros necessários para implementação das prerrogativas de maior autonomia de que trata este anexo estão limitadas ao crédito autorizado na LOA e sujeitos a suspensão na hipótese de seu descumprimento.

Estão previstas as seguintes autonomias e medidas facilitadoras a serem concedidas à Acordada:

- Tratamento diferenciado dos MAPPs atrelados aos projetos e entregas que compõem o Acordo:
 - Os projetos MAPPs que fazem parte do Acordo terão sinalização específica, assim como suas ações orçamentárias que dão suporte.
 - Os projetos MAPPs que compõem o Acordo deverão ter sua deliberação sobre a aprovação dos limites no COGERF analisada em até **xxxx** dias.
- Tratamento diferenciado no fluxo de processos transversais relativos aos projetos e entregas que compõem o Acordo, como licitação, licenciamento ambiental, desapropriação, aferição da execução (medição).
- Em caso de contingenciamento de recurso, as despesas orçamentárias dos projetos que compõem o Acordo serão as últimas a sofrerem redução no crédito inicial.



ACORDO DE RESULTADOS SINTÉTICO

SEDUC | SECRETARIA DE EDUCAÇÃO



SECRETARIA DO PLANEJAMENTO
E GESTÃO
Governo do Estado do Ceará

DESAFIOS PARA 2017-2018

1. APOIAR OS MUNICÍPIOS NA AMPLIAÇÃO DA EDUCAÇÃO INFANTIL
2. INICIAR A MELHORIA DO DESEMPENHO ACADÊMICO DO ENSINO FUNDAMENTAL I E II
3. AMPLIAR O ACESSO DO ENSINO MÉDIO, COM ÊNFASE NA EXPANSÃO DA OFERTA EM TEMPO INTEGRAL
4. UNIVERSALIZAR O ATENDIMENTO DOS JOVENS DE 15 A 17 ANOS
5. ELEVAR A QUALIDADE DO APRENDIZADO DOS ALUNOS DA REDE PÚBLICA NO ENSINO MÉDIO NO QUE TANGE AO FLUXO ESCOLAR E DESEMPENHO DOS ESTUDANTES
6. ASSEQUIRAR A OFERTA DE ENSINO MÉDIO ARTICULADA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

INDICADORES DE QUALIDADE DO GASTO

INDICADOR	Fonte	VALOR de Referência	ANO de Referência	Meta 2017
1.				Xxx
2.				Xxx
3.				

INDICADORES E METAS

INDICADOR	Fonte	VALOR de Referência	ANO de Referência	Meta 2017	INDICADOR	Fonte	VALOR de Referência	ANO de Referência	Meta 2017
1. Proficiência (SPAACE) LP dos alunos do 2º ano de rede pública	SEDUC e CAEd/UFJF	181,2	2015	195,83	7. Percentagem de escolas de ensino médio regular convertidas para tempo integral a partir de 2016 em relação ao total de escolas regulares de ensino médio (rede estadual)	SEDUC/CODEA/SIGE Escola	3,0	2016	11,9
2. DEB EF I (rede pública)	INEP/MEC	5,727	2015	6,479	8. Percentual de jovens de 15 a 17 que frequentam a escola (atendimento no Ceará)	IBGE/Pnad	83,1	2014	84,61
3. IDEB EF II (rede pública)	INEP/MEC	4,541	2015	4,935	9. IDEB Ensino Médio (rede estadual)	INEP/MEC	3,446	2015	3,334
4. Percentagem de crianças de 0 a 3 anos na Educação Infantil (Ceará)	IBGE/Pnad Elaboração: Todos Pela Educação	26,46%	2014	29,63	10. ENEM (rede estadual)	INEP/MEC	464,09	2015	473,42
5. Percentagem de crianças de 4 e 5 anos na Educação pública (Ceará)	IBGE/Pnad Elaboração: Todos Pela Educação	93,71%	2014	98,3%	11. Percentual de matrículas em educação profissional integradas ao ensino médio (%) - rede estadual	INEP/MEC/SEDUC	13,39	2015	14,88
6. Percentagem de matrículas de ensino médio regular em tempo integral nas escolas convertidas a partir de 2016 em relação ao total de matrículas das escolas regulares com ensino médio (rede estadual)	SEDUC/CODEA/SIGE Escola	0,9	2016	4,6					

ENTREGAS ESTRATÉGICAS

ENTREGA	Projeto	Classificação	Meta 2017	ENTREGA	Projeto	Classificação	Meta 2017
1. Tempo de Aprender: Centros de Educação Infantil (CEIs) construídos e estruturados	MAIS INFÂNCIA	Estratégico Prioritário	28 CEIs	5. Nº de Jovens Atendidos	EJA DIFERENCIADA	Estratégico	5.000
2. Nº de professores de educação infantil atendidos com formação	MAIS PAIC	Estratégico	37.397 professores	6. Novas escolas de educação profissional padrão MEC em funcionamento	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA ESCOLAR	Estratégico Prioritário	11 escolas
3. Nº de professores do ensino fundamental atendidos com formação	MAIS PAIC	Estratégico	13.188 professores	7. Reconstruir escolas de ensino médio na cidade de Fortaleza	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA ESCOLAR	Estratégico Prioritário	7 escolas
4. Novas escolas regulares de ensino médio em tempo integral	ESCOLA EM TEMPO INTEGRAL	Estratégico Prioritário	36 escolas	8. Construir escolas de ensino médio nas diversas regiões do Estado	EXPANSÃO DA INFRAESTRUTURA ESCOLAR	Estratégico Prioritário	11 escolas

CAMILDO SANTANA
GOVERNADOR DO ESTADO DO CEARÁ
ACORDANTE

ANTÔNIO IDILVAN DE LIMA ALENCAR
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO
ACORDADO

HUGO SANTANA DE FIGUEIREDO JUNIOR
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO
INTERVENIENTE

MAURO FILHO
SECRETARIA DA FAZENDA
INTERVENIENTE

ANEXO B: REGISTRO DAS ATIVIDADES REALIZADAS

TEMA	IMPLANTAÇÃO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ.	
Objetivo	Apresentar o modelo de GpR e identificar as principais prioridades estratégicas da SEDUC para os próximos anos.	
Data	05/10/2016	
Participantes	01	Dalila Saldanha – SEDUC
	02	Francisca Aparecida Prado - SEDUC
	03	Tuíro Moraes – SEPLAG
	04	Avilton Junior – SEPLAG
	05	Tobias Albuquerque – Macroplan
	06	Marcelo Trevenzoli – Macroplan
	07	Leticia Souza – Mcroplan
<p>Assuntos/atividades abordados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do projeto de fortalecimento do modelo de GpR e do método de implementação e pactuação do Acordo de Resultados; • Entrevista de balizamento estratégico com a alta direção da Secretaria, tendo como objetivo identificar as principais oportunidades e fragilidades da SEDUC e levantar as principais entregas projetadas para os próximos anos. <p>Encaminhamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A Secretária Executiva ficou responsável pela definição do grupo focal responsável pelo processo de implementação do modelo de GpR. 		

TEMA	IMPLANTAÇÃO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ.			
Objetivo	Formação inicial da equipe de contrapartida da SEDUC acerca do modelo de GpR e do método de implantação e pactuação de resultados.			
Data	14/10/2016			
Participantes	01	Jaana Flavia F. Nogueira - SEDUC	10	Temis Santos – SEDUC
	02	Francisca Aparecida Prado - SEDUC	11	Denilson Albano – SEDUC
	03	Josilene Dias – SEDUC	12	Analice Albuquerque – SEDUC
	04	José Anderson – SEDUC	13	Tuíro Moraes – SEPLAG
	05	Luciano Nery Ferreira – SEDUC	14	Freire Junior – SEPLAG
	06	Myrvia Muniz – SEDUC	15	Tobias Albuquerque – Macroplan
	07	Vanessa Rocha – SEDUC	16	Marcelo Trevenzoli – Macroplan
	08	Emília Lucy Nogueira – SEDUC	17	Leticia Souza – Macroplan
	09	Maria da Conceição Viñas – SEDUC		
Assuntos/atividades abordados:				
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do projeto de fortalecimento do modelo de GpR e do método de implementação e pactuação do Acordo de Resultados; e • Levantamento inicial das principais oportunidades e fragilidades da SEDUC, a partir da análise do diagnóstico sintético elaborado pela SEDUC. 				
Encaminhamento:				
<ul style="list-style-type: none"> • O grupo focal da SEDUC ficou responsável de aperfeiçoar a lista de oportunidades e fragilidades, bem como obter mais informações sobre o desempenho setorial. 				
Registro fotográfico				
				

TEMA	IMPLANTAÇÃO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ.			
Objetivo	Validação e priorização da lista de oportunidades e fragilidades e definição dos desafios estratégicos de curto prazo da SEDUC.			
Data	20/10/2016			
Participantes	01	Francisca Giovanna Lucena - SEDUC	10	Temis Santos – SEDUC
	02	Francisca Aparecida Prado - SEDUC	11	Analice Albuquerque – SEDUC
	03	Jussara de Luna Batista – SEDUC	12	Tuíro Morais – SEPLAG
	04	José Anderson – SEDUC	13	Freire Junior – SEPLAG
	05	Luciano Nery Ferreira – SEDUC	14	Tobias Albuquerque – Macroplan
	06	Myrvia Muniz – SEDUC	15	Marcelo Trevenzoli – Macroplan
	07	Vanessa Rocha – SEDUC	16	Leticia Souza – Macroplan
	08	João Jacinto Filho - SEDUC		
	09	Maria da Conceição Viñas – SEDUC		
Assuntos/atividades abordados:				
<ul style="list-style-type: none"> • Apresentação do método de priorização; e • Realização da priorização das oportunidades e fragilidades. 				
Encaminhamentos:				
<ul style="list-style-type: none"> • A Macroplan ficou responsável pela análise da priorização elaborada pela SEDUC e identificação dos principais desafios relacionados; • A SEDUC ficou responsável por coletar os dados sobre o desempenho recente dos indicadores que serão utilizados para monitorar o avanço do desafio. 				
Registro fotográfico				
				

TEMA	IMPLANTAÇÃO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ			
Objetivo	Iniciar o processo de quantificação dos desafios (indicadores e metas).			
Data	27/10/2016			
Participantes	01	Francisca Giovanna Lucena - SEDUC	10	Temis Santos – SEDUC
	02	Francisca Aparecida Prado - SEDUC	11	Analice Albuquerque – SEDUC
	03	Jussara de Luna Batista – SEDUC	12	Emília Lucy Nogueira – SEDUC
	04	José Anderson – SEDUC	13	Jaana Flavia F. Nogueira - SEDUC
	05	Luciano Nery Ferreira – SEDUC	14	Tobias Albuquerque – Macroplan
	06	Antônia Alves – SEDUC	15	Marcelo Trevenzoli – Macroplan
	07	Vanessa Rocha – SEDUC	16	Leticia Souza – Macroplan
	08	Elane Feijó - SEDUC		
	09	Maria da Conceição Viñas – SEDUC		

Assuntos/atividades abordados:

- Orientação para identificação dos indicadores e definição das metas vinculadas aos desafios prioritizados.

Encaminhamentos:

- A Macroplan ficou responsável por enviar os templates necessários para a realização da tarefa de quantificação dos desafios; e
- A SEDUC se comprometeu a finalizar a definição das metas ao longo da semana.

Registro fotográfico



TEMA	IMPLANTAÇÃO PILOTO DO MODELO DE GESTÃO PARA RESULTADOS NA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO DO CEARÁ	
Objetivo	Análise e aperfeiçoamento das metas e entregas propostas	
Data	09/11/2016	
Participantes	01	Tuíro Morais – SEPLAG
	02	Francisca Aparecida Prado - SEDUC
	03	Vanessa Rocha – SEDUC
	04	José Anderson – SEDUC
	05	Marcelo Trevenzoli – Macroplan
	06	Rosane Ribeiro – Macroplan
<p>Assuntos/atividades abordados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação da análise de consistência da Macroplan acerca das metas e entregas propostas pela SEDUC <p>Encaminhamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SEDUC ficou responsável pela qualificação das metas e entregas, bem como sua validação com a alta direção. 		



Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão