



TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DE RONDÔNIA



GESTÃO ORIENTADA PARA RESULTADOS

Gestão Orientada para Resultados

Guia CSA

Visão geral

O Tribunal de Contas com o novo ciclo estratégico trouxe como premissa de sua atuação gerar valor à Sociedade e, dentre as estratégias priorizadas pela organização, está a alfabetização nos primeiros anos do ensino fundamental.

A escolha do tema se justifica pelos baixos índices históricos de alfabetização nos primeiros anos do ensino fundamental em Rondônia e também porque a alfabetização tardia gera impactos ao longo de todo o ciclo da educação básica, como o baixo desempenho dos estudantes nos anos subsequentes e o aumento do índice de reprovação, evasão e abandono escolar.

Com intuito de auxiliar os gestores educacionais na implementação do ciclo da política pública, o Tribunal apresenta agora o Guia Referencial para a Gestão da Política de Alfabetização (GRGPA) nos primeiros anos do ensino fundamental.

O Guia está estruturado em seis eixos temáticos fundamentais para a boa gestão da política de alfabetização. Pensados para orientar os gestores no desenho e na implementação da política, os temas estruturados no Guia trazem os referenciais teóricos e práticos de como os processos precisam ser implementados para alcance dos resultados de aprendizado para os anos iniciais do ensino fundamental.



Diagrama de processo da Política de Alfabetização



Os temas estão organizados em seis módulos: gestão orientada para resultados; seleção, contratação e lotação de profissionais; formação; currículo e material didático; avaliação e monitoramento; e articulação política.

Objetivo

A gestão orientada para resultados é a principal estratégia para fortalecer a efetividade das políticas públicas e para tanto é necessário orientar a administração pública por meio de metas e indicadores claros que legitimam as ações de avaliação e monitoramento do desempenho das redes, escolas e turmas associadas às aprendizagens dos estudantes (Cabral Neto, 2009). Ela abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos (Consed, 2007).

Este capítulo traz informações, evidências científicas, boas práticas e orientações para apoiar as equipes centrais, regionais e escolares das redes de ensino para a implementação da Política de Alfabetização visando a elaboração e acompanhamento de indicadores e metas, e principalmente o aprimoramento dos resultados educacionais.



Temas que serão abordados neste capítulo

Neste capítulo abordaremos os seguintes aspectos sobre a temática gestão orientada por resultados:

1. O que significa implantar uma Gestão Orientada por Resultados;
2. Como implementar Gestão Orientada a resultados na Educação Pública;
3. Definição das diretrizes estratégicas com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem;
4. Orçamento por desempenho - Como integrar o planejamento e a gestão da Política com o ciclo orçamentário;
5. Como realizar o monitoramento e avaliação da Política de Alfabetização em sua rede?

Questões para reflexão

Para iniciarmos esta conversa, elaboramos um conjunto de itens para que você e sua equipe avaliem quais pontos são atendidos para estruturar a gestão orientada a resultados na sua rede de ensino. Reflita e discuta com sua equipe as afirmações abaixo e busque compreender como os seus processos podem ser aprimorados.

- A minha rede de ensino define as metas de resultado para a alfabetização com base nas avaliações diagnósticas;
- A minha rede de ensino elabora planos de ação e metas para o enfrentamento das causas atreladas ao baixo desempenho dos estudantes com a finalidade de alavancar os resultados;
- A minha rede de ensino prioriza a alfabetização de 100% dos estudantes até o 2º ano do ensino fundamental considerando as habilidades a serem desenvolvidas a partir dos pressupostos da BNCC;



- A minha rede de ensino implementa um conjunto de ações e estratégias de acompanhamento e monitoramento sistemático de indicadores para o alcance das metas de alfabetização;
- A minha rede de ensino realiza periodicamente reuniões de análise dos resultados com os gestores escolares e equipes técnicas e elabora ações de intervenção para superar os entraves e desafios identificados;
- A minha rede de ensino elabora o Plano Plurianual (PPA) e reflete neste documento as ações e orçamento necessários para a efetiva implementação da Política de Alfabetização.

1. O que significa implantar uma Gestão Orientada por Resultados?

A Gestão Orientada a Resultados tem como fim estruturar e integrar os processos da gestão para criar valor público, assegurando a máxima **eficiência, eficácia e efetividade de desempenho** (Serra, 2008).



O que caracteriza a Gestão orientada por resultados:

- **Clareza sobre os benefícios (metas-chave de resultado):** a gestão orientada por resultados mostra de maneira clara o que se busca gerar em termos de produtos e resultados por meio do projeto/programa ou política pública.
- **Uso de evidências para tomada de decisão:** a utilização de dados, consulta a especialistas, levantamento de boas práticas e benchmarking para elaboração do desenho, bem como para tomada de decisões críticas durante a execução do projeto/programa ou política pública são fundamentais.
- **Planejamento e organização:** uma das marcas da gestão orientada a resultados é a capacidade de planejamento dos processos e de previsão dos recursos e insumos necessários para execução do projeto/programa ou política pública.
- **Eficiência técnica e de resultados:** uma das premissas é atingir eficiência na aquisição e na produção, bem como atingir a qualidade esperada nas entregas e alcance dos benefícios planejados.
- **Cultura de Avaliação e Monitoramento contínuo:** o controle dos recursos e resultados é parte essencial para o permanente aperfeiçoamento dos processos e melhoria das entregas previstas pelo projeto/programa ou política pública. **Transparência e accountability:** a responsabilização dos gestores pelos resultados pactuados e o dever de prestar contas dos recursos e resultados durante toda a execução do projeto/programa ou política pública é parte fundamental da gestão orientada a resultados.
- **Sistema de gestão de competências e de incentivos:** mais do que contratar pessoas, a gestão orientada a resultados preocupa-se em selecionar os melhores profissionais e garantir sua contínua capacitação, de acordo com as competências exigidas para o exercício do cargo ou função. Além disso, a gestão orientada a resultados cria mecanismos que incentivam o alcance de resultados e a melhoria da eficiência dos processos.



2. Como implementar Gestão Orientada a resultados na Educação Pública?

O conceito de gestão orientada a resultados tem sido incorporado pelas instituições públicas educacionais e está sendo cada vez mais aplicado no aperfeiçoamento e consolidação das Políticas Educacionais. A gestão orientada a resultados carrega em sua essência práticas organizacionais e administrativas que assegurem a boa definição, dimensionamento, acompanhamento e avaliação dos resultados das políticas públicas. Esse ciclo contribui para o aprimoramento dos processos de implementação da política e para potencializar o atingimento de metas e resultados da aprendizagem.

O diagrama abaixo destaca os macroprocessos fundamentais para estruturação do ciclo de resultados para educação:

GESTÃO ORIENTADA POR RESULTADOS IMPLICA EM:

Adoção e definição de metas e indicadores claros pactuados com os atores envolvidos na implementação da Política Educacional

Uso de indicadores de desempenho e da avaliação dos sistemas de ensino

Acompanhamento dos processos de Gestão e Implementação das ações e monitoramento dos indicadores

Articulação, integração e implementação de recursos e ferramentas de gestão para o acompanhamento sistemático das ações para o alcance das metas

Fortalecimento do controle democrático por meio da comunidade escolar que possam exercer a accountability sobre a administração pública (Wang; Beckett; Brown, 2006).



2.1. Compreender o “problema” da alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental

Toda política pública precisa gerar valor à Sociedade, seja para prevenir riscos não desejados, seja para solucionar problemas e promover resultados desejados. O ponto de partida para isso é a definição do “problema público”. Nessa etapa é necessário especificar o problema público escolhido como prioridade e isso exige:

- A. A definição do que se quer resolver;
- B. O dimensionamento e a magnitude do problema; e,
- C. A evolução e as consequências causadas pelo problema ao longo do tempo.

1.1.1. Diagnóstico

Ponto de partida fundamental para essa etapa, considerando o baixo índice de alfabetização como problema público priorizado, é realizar um diagnóstico do nível de proficiência dos estudantes do 1º ao 3º ano do Ensino Fundamental em português (leitura e escrita) e matemática.

Além do diagnóstico do aprendizado, também é fundamental realizar uma profunda revisão do conjunto de processos críticos para o ensino-aprendizagem e um amplo levantamento e organização dos dados de gestão da rede.

1.1.2. Identificação dos processos críticos

Esse amplo diagnóstico dos processos críticos para o ensino-aprendizagem exige do gestor realizar uma autoavaliação de aspectos importantes como: currículo, material didático, formação continuada, seleção e lotação de professores e gestores escolares, definição, avaliação e monitoramento das metas de resultado de aprendizado, alocação de recursos orçamentários, dentre outros.



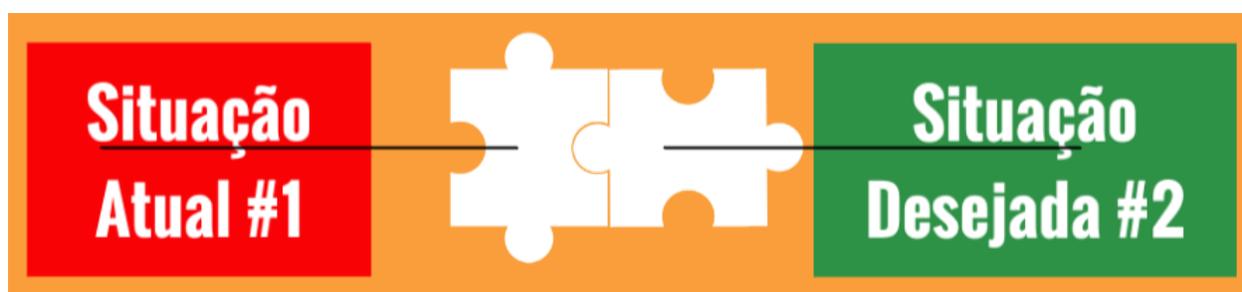
1.1.3. Levantamento de dados

Já o levantamento dos dados de gestão da rede exige registrar, organizar, estruturar e tratar dados relacionados à gestão dos profissionais da rede, dos estudantes, do patrimônio, do orçamento e das rotinas administrativas e pedagógicas da equipe central e das escolas. A organização desses dados é passo fundamental para gestão eficiente e eficaz da educação, uma vez que o acesso à informação oferece melhor controle dos recursos, dos insumos, processos e resultados da rede e confere segurança aos gestores para tomada de decisão.

3. Planejamento estratégico

O próximo passo ao diagnóstico é definir as diretrizes estratégicas com foco na melhoria dos resultados de aprendizagem. A definição da estratégia consiste em definir objetivos de resultado com metas e indicadores que permitam o acompanhamento e avaliação periódica da política para verificar como a rede está avançando para alcançar o resultado de interesse.

Em outras palavras é entender como está a evolução, saindo do Ponto 1 (**situação atual**) para o Ponto 2 (**situação desejada**):



Como fazer isso? O que é resultado de interesse?

O resultado de interesse é o resultado que se busca alcançar com a política. É a situação considerada ideal. Para a política de alfabetização nos anos iniciais do Ensino Fundamental, o resultado de interesse é a alfabetização de todas as crianças até o 2º ano do Ensino Fundamental.

METAS

Adoção e definição de metas e indicadores claros pactuados com os atores envolvidos na implementação da Política

-  **1º ANO - 85%** de crianças alfabetizadas até o final do 1º ano, de acordo às habilidades previstas na BNCC
-  **2º ANO - 100%** de crianças alfabetizadas até o final do 2º ano, de acordo às habilidades previstas na BNCC
-  **3º ANO - 100%** de crianças alfabetizadas no 3º - de acordo às habilidades previstas na BNCC

Definida a situação ideal e com o diagnóstico da aprendizagem nas mãos, é necessário fazer uma projeção no tempo de quando se buscará o resultado de interesse e estabelecer as metas intermediárias.

Considere o seguinte caso hipotético. O município “Perseverança” apresentou, na avaliação diagnóstica, o percentual de crianças alfabetizadas até o 2º ano de 40%. Com base nesse cenário, o gestor de “Perseverança” pactuou com sua equipe que em 2024, último ano do seu mandato, todas as crianças seriam alfabetizadas no 2º ano do Ensino Fundamental, projetando as seguintes metas intermediárias: 60% em 2022; 80% em 2023 e, por fim, 100% em 2024.



Com isso, “Perseverança” definiu o mais importante compromisso para resultado da rede, que passará a ser o principal indicador para acompanhamento e avaliação da política. Mas definir a meta de resultado de aprendizado é suficiente?

Não!

Para além da definição das metas de aprendizado, a rede precisa definir metas de gestão alinhadas com os resultados previstos. Como assim? O que isso significa na prática?

As metas de gestão são metas relacionadas aos insumos, processos ou produtos essenciais para o alcance do resultado de aprendizado. Para compreender melhor isso, é importante a seguinte pergunta: o que é necessário fazer para melhorar os níveis de aprendizado?

Uma das ações necessárias para promoção do aprendizado é a formação continuada de professores. Formar continuamente os professores é um processo que precisa ser implementado pelas redes para assegurar que os professores tenham as competências necessárias para ensinar as crianças. Com base nisso é possível estruturar metas para formação de professores. Por exemplo: Assegurar que 95% dos professores sejam formados bimestralmente; ou, assegurar que 85% dos professores obtenham conceito A nas avaliações formativas.

É fundamental ressaltar que a estruturação das metas precisa atender alguns requisitos importantes¹. Os principais são: relevância e mensurabilidade. Na prática essas características exigem que apenas aspectos relevantes da gestão sejam considerados e que as metas possam ser calculadas periodicamente para permitir o acompanhamento e avaliação constante.²

¹ As metas precisam ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais.

² Para se aprofundar mais na temática sobre elaboração de indicadores, indicamos a apostila “Elaboração de Indicadores de Desempenho Institucional”, elaborado pela ENAP. O objetivo geral do material é a apresentação de uma metodologia para o estabelecimento de indicadores que irão compor um sistema de medição do desempenho institucional (capítulo 5). A metodologia é alicerçada em classificações de indicadores (capítulo 4) e, para que os melhores indicadores sejam definidos e selecionados, são apresentados conceitos gerais (capítulo 2) e os principais atributos dos indicadores (capítulo 3). Para acessá-lo, clique [AQUI](#).



Definidas as diretrizes estratégicas é hora de preparar o plano de ação e fazer o desenho dos processos que compõem a política.

3.1. Plano de Ação ou Linhas de Ação Estratégica

O Plano de Ação é o instrumento por meio do qual se define, de maneira geral, quais são as principais ações (projetos, programas, processos) a serem executadas para alcance dos resultados previstos nas diretrizes estratégicas a partir do diagnóstico e dos levantamentos prévios.

Esse instrumento é de fundamental importância porque nele se define informações básicas que auxiliam na gestão do negócio: as prioridades do que precisa ser feito e as principais entregas ou produtos esperados da ação (O QUÊ?), o motivo que justifica a execução (POR QUÊ?), como as ações ou linhas estratégicas serão executadas (COMO?), os responsáveis (QUEM?), onde as medidas serão implementadas (ONDE?), o custo (QUANTO?) e o prazo de execução (QUANDO?).

Por meio do [Plano de Ação](#) as lideranças passam a ter melhor condições para monitorar as ações críticas e as equipes operacionais têm mais clareza e segurança para planejar, executar e controlar as entregas.

Uma das principais fontes de informação para a elaboração dos Planos de Ação são os [resultados da autoavaliação](#) de maturidade da política de alfabetização, divulgados em fevereiro de 2022. Por meio dele, foi possível identificar quais boas práticas não estão sendo implementadas em relação a inúmeros processos críticos para a aprendizagem dos estudantes (Gestão Orientada a Resultados; Avaliação e Monitoramento; Contratação, Seleção e Lotação de Profissionais; Formação Inicial e Continuada; Política de Incentivos; Currículo; Material Didático; e, Articulação Política).

Redes que integram o Programa de Apoio oferecido pelo TCE-RO elaboraram planos de ação para implementar as boas práticas identificadas como não atendidas na política de alfabetização.



3.2. Desenho dos processos e da política

Em síntese, processo nada mais é do que um conjunto de atividades encadeadas de forma lógica para gerar um ou mais produtos, associados a um fim específico. A estruturação de processos, portanto, antes de qualquer coisa, exige clareza sobre qual resultado o processo está associado e quais produtos precisam ser entregues ao final.

Para isso, em resumo, é necessário, primeiro, identificar as atividades do processo. Ou seja, é preciso levantar quais são as atividades que precisam ser realizadas de forma sequencial para que os produtos sejam gerados com a qualidade exigida e de acordo com as diretrizes estratégicas.

O segundo passo é identificar quais insumos são necessários para a realização das atividades. Essa é uma etapa fundamental porque é aqui que a gestão dimensiona os custos e se prepara para assegurar os recursos necessários para a execução do processo.

O terceiro passo é definir a unidade que responde pelo processo, ou seja, que planeja, executa e controla as atividades, assegurando o adequado desempenho e a entrega dos produtos de acordo com os requisitos exigidos.

Por fim, é fundamental que todos os atores tenham clareza sobre o que é o processo, seus produtos e finalidade e quais são suas funções dentro do negócio, responsabilidades, prazos de execução e entrega.

Importante! Os processos da política precisam ser desenhados de forma articulada e integrada, de maneira que, por exemplo, a formação continuada dos professores considere o currículo e o material didático e esteja associada à avaliação e monitoramento dos resultados. Ou, que a política de incentivos se vincule aos resultados e a sistemática de gestão de competências. Enfim, o arranjo dos processos



precisa ser coerente para garantir os resultados pretendidos pela política, de forma eficiente e eficaz.

4. Orçamento por desempenho - Integração do planejamento com o ciclo orçamentário

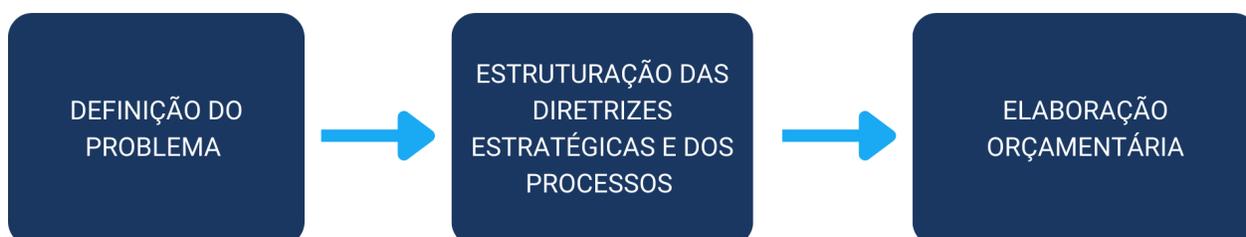
Um dos grandes desafios da gestão pública é a integração do ciclo das políticas públicas com o ciclo orçamentário, de forma a garantir a alocação e execução eficiente dos recursos orçamentários e financeiros para implementação das políticas públicas.

Na prática, é preciso que o orçamento reflita em seus programas o desenho da política pública. Isto é, as metas, indicadores, produtos, ações e atividades do PPA precisam estar perfeitamente alinhadas com as diretrizes estratégicas e com a previsão de recursos, insumos, processos e resultados da política.

Mas como isso deve funcionar?

4.1. Da definição do problema à elaboração orçamentária

Uma vez que o problema público tenha sido definido e a política pública tenha sido formulada, ou seja, decidido qual problema resolver e traçado o plano de como resolver o problema priorizado, com clareza sobre onde se deseja chegar enquanto resultado de interesse, a proposta orçamentária está apta a ser elaborada e colocada para discussão.



Importante: Essa etapa é uma das mais críticas de todo ciclo da gestão pública porque é aqui que se define o que vai ser feito para os próximos anos. Quanto melhor estruturada a política, mais bem formulado será o programa orçamentário e maiores serão as chances de sucesso da gestão.

Agora, o que precisa constar no Programa Orçamentário?

As políticas públicas precisam estar previstas no Plano Plurianual (PPA) enquanto programa orçamentário. O programa orçamentário é estruturado basicamente com a justificativa³ (resumo do problema público enfrentado), público-alvo (pessoas que serão beneficiadas com a política), objetivos, indicadores e metas de resultados⁴ (relevantes, mensuráveis, específicos, atingíveis e temporais) e o conjunto de ações e produtos que precisam ser executados e entregues para alcance dos resultados pretendidos e a respectiva projeção de custos (metas físicas e financeiras).

³ A justificativa é o que contextualiza a escolha política do programa. É o momento em que se explica o que é o problema, a sua dimensão e o motivo de ser considerado prioridade. É nele que se define o marco zero de medição.

⁴ As metas são as medidas que definem o que se quer alcançar. É a expressão da realidade que se quer ver transformada. São as medidas quanti e qualitativas que traduzem o que, de fato, se busca por meio dos objetivos, a partir de indicadores específicos e mensuráveis



Componentes do Plano

Qual mudança queremos?

*

Objetivos e Metas

Qual é o tamanho do problema e o que preciso mudar?

*

Público-Alvo

Quem vou impactar?

1

Produtos e serviços

Saber o que produzir para gerar a mudança

2

O que precisa ser feito / Metas Físicas

Projetos / Processos / Atividades

3

Insumos e Recursos / Metas Financeiras

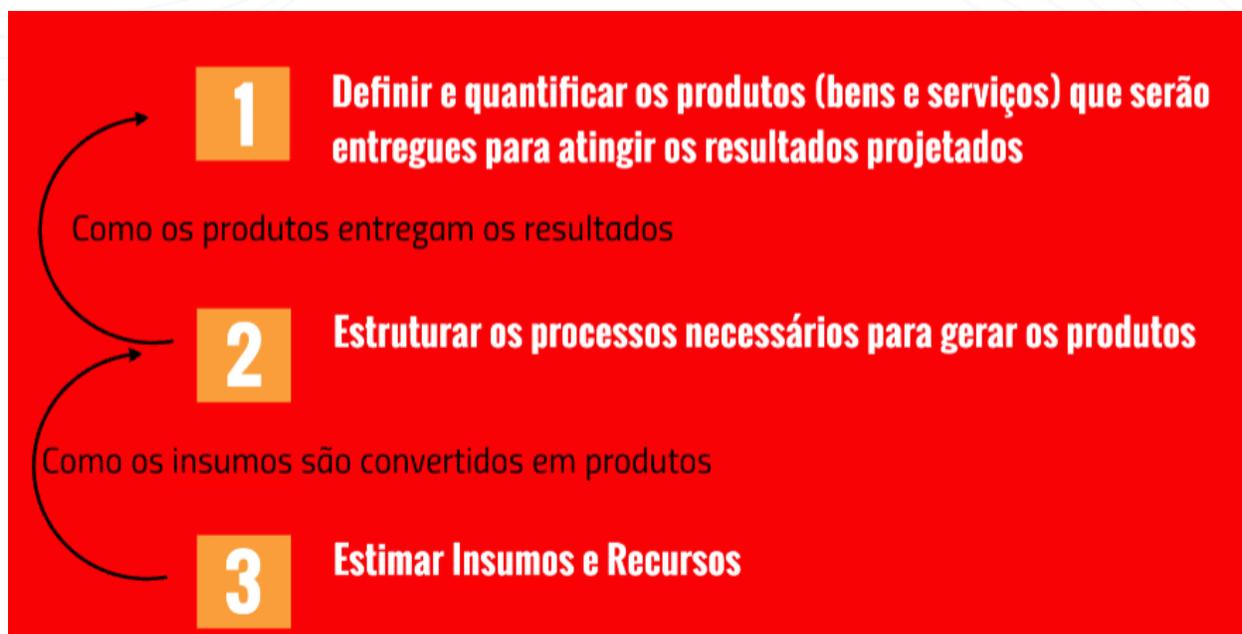
Orçamento / Pessoas / Equipamentos / Materiais

Portanto, a lógica que precisa estar presente no Programa é de responder basicamente cinco questões:

1. Qual é o problema?
2. Qual é o resultado de interesse?
3. O que fazer?
4. Como fazer?
5. E quanto vai custar?

Essas perguntas associadas geram um formato de cadeia de resultados que permite avaliar de forma sistêmica a eficiência (aquisitiva e técnica), a eficácia, o custo-efetividade e o custo-benefício do Programa Orçamentário.





O desenho da cadeia de resultados permite compreender de forma lógica a relação entre recursos financeiros, insumos, processos, produtos, resultados e benefícios. Desta forma será possível entender de que maneira o dinheiro foi convertido em insumos, os insumos em produtos e os produtos em resultados e benefícios.

4.2. Da implementação da política e da execução orçamentária

Com a política de alfabetização prevista no Plano Plurianual (PPA) definida como prioridade na Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO), é chegada a hora do grande desafio: implementar as ações e executar o orçamento. Passo importante para implementação da política é a descrição do programa de trabalho na Lei Orçamentária Anual (LOA), com a previsão dos projetos e atividades que serão executadas no ano e o quadro de detalhamento das despesas com a classificação da natureza, fonte e total de recursos previstos.



Agora, mãos na massa! Chegou a hora de implementar a política.

Essa etapa envolve muitos desafios. O primeiro deles é engajar e mobilizar as equipes em torno das ações que precisam ser implementadas com foco nos resultados de impacto previstos com a execução da política.

Em síntese, o primeiro passo é realizar uma reunião para o pontapé inicial da política. Convoque as pessoas que farão parte da equipe e faça uma apresentação geral sobre a finalidade, resultados esperados, ações previstas, produtos a serem entregues, prazos e responsabilidades. Esse momento é para nivelar o conhecimento de todos sobre o que é a política e o que ela envolve. Assim, de maneira geral, a equipe ganha visão sistêmica e compreende melhor a inter-relação entre os setores, as etapas e as entregas.

Feita a apresentação e definido o plano geral de execução, os gestores e suas equipes (nível central ou escolar) precisam definir, com base nas prioridades da política, os produtos a serem entregues, os responsáveis, o cronograma para a realização das atividades, avaliar os recursos disponíveis e viabilizar os recursos e insumos indispensáveis para as ações.

Importante!

A qualidade da implementação depende de alguns aspectos-chave:

Clareza sobre o que precisa ser executado e entregue pelas equipes: as atividades e os requisitos dos produtos precisam ser claros, de forma que as equipes saibam exatamente o que precisam fazer e o que será entregue ao final do processo.

Adequado encadeamento das atividades: o desenho dos processos precisa descrever de forma lógica a sequência das atividades que precisam ser realizadas para a entrega dos produtos.



Prazos de entrega dos produtos e tempo de duração das atividades: estabelecer o cronograma não apenas das entregas, mas das atividades que precisam ser executadas, reduz os riscos de atraso que podem comprometer a política.

Mapear e viabilizar os recursos e insumos: os gestores precisam assegurar as condições necessárias para que as equipes executem as atividades. Assegurar os recursos e insumos é fator crítico para a implementação da política.

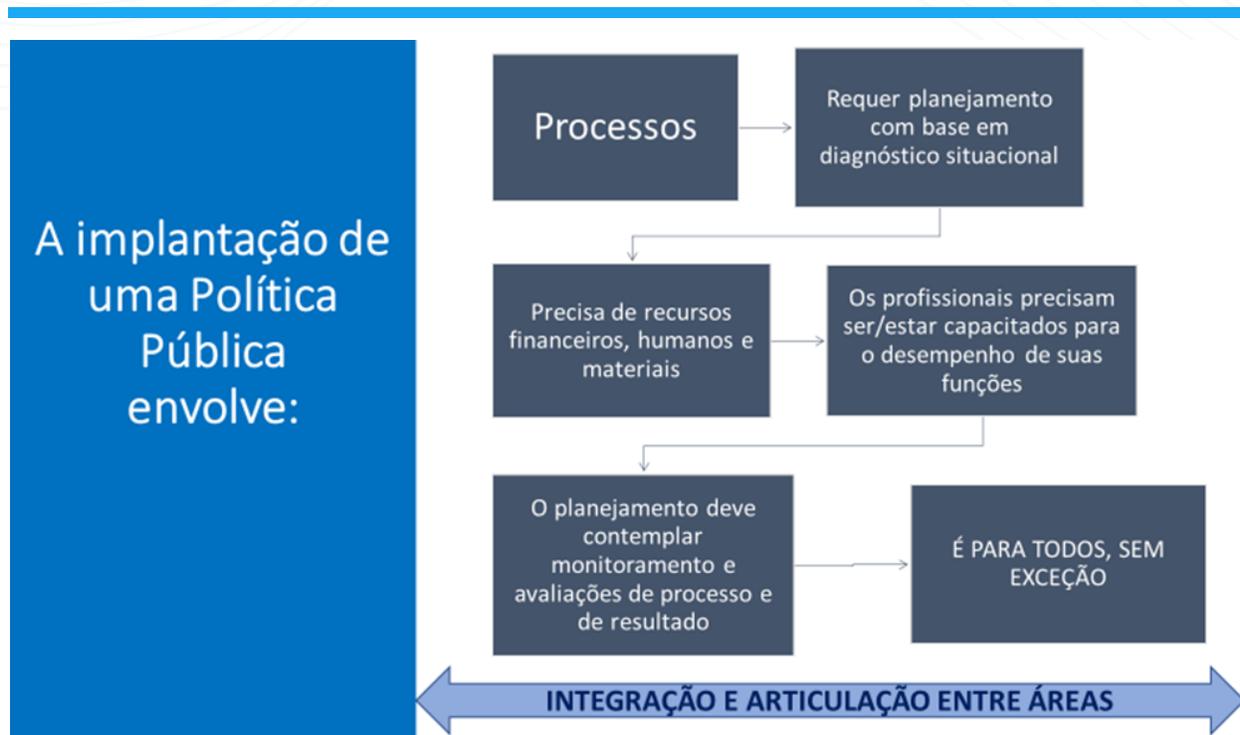
Balanceamento de poder e distribuição coerente de responsabilidades: a segregação de funções e a distribuição de papéis e responsabilidades é ponto crucial para mitigar conflito de interesses e de poder. Além disso, a clareza na distribuição de responsabilidades é importante para o processo de tomada de decisão, de monitoramento das entregas e de responsabilização dos atores do processo.

Comunicação e feedback: estabelecer canais de comunicação, rotinas de acompanhamento individual e coletivo do status de execução dos processos e de discussão sobre os pontos de melhoria são fundamentais para manter as equipes na melhor rota de execução dos processos.

Acompanhamento e monitoramento constante: o acompanhamento e monitoramento das ações é decisivo para o sucesso da implementação da política. Isso implica em estabelecer controles que exigem registros de informações, escuta empática ativa junto aos profissionais de educação e observações das rotinas. O acompanhamento requer a construção de indicadores e instrumentais que balizem as observações e registros das informações pelos profissionais que realizam o acompanhamento gestor, bem como o acompanhamento dos indicadores de aprendizagem e alfabetização pelo olhar do docente.

O diagrama abaixo ilustra a estrutura geral dos aspectos-chave que precisam ser considerados para implementação da política.





Além desses aspectos-chave, existem fatores críticos indispensáveis para uma política de excelência:

Pessoas capacitadas para as funções: selecionar pessoas com base nas competências exigidas para o exercício das funções e implementar um processo de formação que assegure o aprimoramento contínuo é essencial para garantir que as pessoas certas estejam nos lugares certos.

Equipes engajadas: envolver os atores do processo nas decisões, torná-los parte integrante do negócio e dar autonomia para pensar e executar são estratégias importantes para valorizar as equipes, ponto-chave para manter o engajamento.



Por fim, existem duas condições para se ter gestão orientada a resultados de impacto:

Vontade Política: acreditar na causa e mobilizar politicamente os atores em torno da causa é condição sem a qual não há política, porque é a vontade da coletividade que determina as prioridades e assegura os meios necessários à sua realização.

Compromisso Ético: as decisões e as ações realizadas devem estar alinhadas com o propósito do bem-comum, em observância às regras e aos princípios gerais do direito e da cultura de integridade.

O que não se pode esquecer é: a implementação da política é um ciclo contínuo de aprendizado e melhoria repleto de pontos altos e baixos.

E o mais importante dentro dessa montanha-russa é de se manter focado no principal propósito: promover o aprendizado aos estudantes. Assim, entramos na etapa de avaliação, essencial para esse ciclo de aperfeiçoamento em busca da excelência educacional.

5. Como realizar a Avaliação da política

A avaliação da política pode seguir inúmeros caminhos - avaliação da eficiência técnica ou aquisitiva, de eficácia, de custo-eficiência ou de custo-efetividade. Mas a principal delas é a avaliação de eficácia ou de resultado, porque é a partir dela que se verifica em que medida o resultado de interesse (definido na etapa de planejamento da política) foi alcançado.

Com base no resultado, aqui, especificamente, a melhora dos índices de aprendizado dos estudantes, é que se busca compreender se a política está no caminho certo, se depende de melhorias ou ajustes para alavancar os resultados, ou mesmo, se precisa ser interrompida.



Para a avaliação da política é necessário implementar uma sistemática que permita, por meio de processos e indicadores estruturados, mensurar os resultados seguindo os critérios técnicos exigidos.

O Programa de Alfabetização na Idade Certa do TCE-RO possui um conjunto de metas e indicadores-chave de resultados que são considerados para avaliação de eficácia por meio das avaliações diagnósticas anuais (percentual de estudantes alfabetizados no 1º, 2º e 3º ano e nível de alfabetização) e por meio das avaliações formativas mensais por meio da Ficha de Leitura, Escrita e Oralidade (FLEO).

A FLEO é um sistema alimentado por meio das informações coletadas pelos professores, composta por 5 (cinco) eixos: **1)** Sistema de Escrita Alfabética; **2)** Leitura de Texto; **3)** Escrita; **4)** Produção de Texto; **5)** Oralidade. Cada eixo representa uma habilidade fundamental para a alfabetização. O conjunto dessas habilidades apresentadas indica o nível de proficiência em alfabetização de cada turma. A partir da consolidação dos dados, a FLEO faz um diagnóstico geral da turma, que apresenta, dentre outras informações, o percentual de alunos da escola e por turma que apresentam níveis de proficiência abaixo do esperado para o ano.

Mas a avaliação da política vai além da análise de resultados, exige também verificar a eficiência da gestão e sua capacidade de entrega. E para isso, também é necessário uma sistemática periódica de verificação com base em metas e indicadores estruturados.

Na Política de Alfabetização exige-se a implementação de uma Sistemática de Acompanhamento que avalia a execução dos processos críticos. Esse acompanhamento das ações gerenciais é realizado a partir de indicadores de gestão, que permitem identificar se ações estão gerando os produtos esperados e, com isso, fazer as mudanças de rota no tempo necessário.

Na tabela a seguir, você poderá compreender quais são os indicadores estabelecidos, o seu objetivo, a meta definida e o instrumento para a realização do monitoramento.



Indicadores educacionais monitorados mensalmente pelas equipes central, regional e escolar.

INDICADOR	O QUE É	META	INSTRUMENTO
Dias Letivos	Cumprimento do calendário escolar	100% do planejado	Cartaz de Acompanhamento Mensal
Frequência de professores	Presença do professor em sala de aula	98%	Cartaz de Acompanhamento Mensal
Frequência de alunos	Presença dos alunos em sala de aula	98%	Cartaz de Acompanhamento Mensal
Atividades Para Casa	Lições não feitas	1,5 lições/mês	Cartaz de Acompanhamento Mensal
Livros Lidos por aluno	Nº de livros lidos por aluno/ano	4 livros lidos por mês ou 30 livros lidos por ano	Cartaz de Livros Lidos
Reuniões pedagógicas HTPC	Reuniões entre supervisor com os professores	1 vez por semana	Utilizar os resultados dos demais Instrumentos para o (re)planejamento
Observação de Aula	Observações de aula realizadas pelo Supervisor/Coordenador	1 vez por semana durante 1 hora	Roteiro de Observação de Sala de Aula



Frequência dos professores, supervisores e diretores escolares nas formações	Frequências dos profissionais nas formações continuadas	80%	Registro de Frequência nas formações do PAIC
Alfabetização	Percentual de alunos que dominam as habilidades relativas à alfabetização a partir dos indicadores que serão acompanhados	95%	Ficha de Leitura, Escrita, Produção de Texto e Oralidade, mensal das turmas de 1º ao 3º ano
Alunos Alfabetizados no 1º ano	Percentual de alunos que dominam as habilidades relativas à alfabetização a partir dos indicadores que serão acompanhados	85% (15% remanescentes devem ser alfabetizados até o 2º bimestre do ano seguinte)	Avaliações Somativas
Alunos alfabetizados no 2º ano	Percentual de alunos que dominam as habilidades relativas à alfabetização a partir dos indicadores que serão acompanhados	100%	Avaliações Somativas
Alunos alfabetizados no 3º ano	Percentual de alunos que dominam as habilidades relativas à alfabetização a partir dos indicadores que serão acompanhados	100% + ampliação em produção de texto ortográfico complexo, interpretação, leitura fluente	Avaliações Somativas



Indicadores de aprendizagem em alfabetização monitorados mensalmente por meio da FLEO

Reconhecimento de Letras	1. Não reconhece letras.	
	2. Reconhece letras.	
	3. Reconhece sílabas.	
Indicadores de Leitura	1. Não lê.	
	2. Lê silabando.	
	3. Lê frases curtas.	
	4. Lê com fluência	
Indicadores de Escrita	1. Não Escreve.	
	2. Escreve palavras com sílabas simples	2.1 Não Ortograficamente
		2.2 Ortograficamente
	3. Escreve palavras com sílabas complexas	3.1 Não ortograficamente



	3.2 Ortograficamente
Produção de texto	1. Não produz texto
	2. Escreve palavras soltas dentro do tema.
	3. Escreve texto com começo, meio e fim, com frases simples dentro do tema.
	4. Escreve texto com frases ampliadas, com desenvolvimento lógico de ideias interligadas por conectivos.
Oralidade	1. Comunicação não verbal
	2. Comunica-se com pouca clareza e com vocabulário restrito.
	3. Comunica-se com clareza e com vocabulário ampliado.
	4. Comunica-se com segurança e clareza, questiona, pergunta e respeita os turnos de fala.

O conjunto de instrumentos da Sistemática de Acompanhamento, previsto na estrutura da Política de Alfabetização, é composto de informações quantitativas e qualitativas geradas por observações dos atores envolvidos e organizadas na forma de tabelas de dados.

Essa estrutura de acompanhamento permite aos gestores da rede de ensino, cada um em seu âmbito, identificar as escolas, turmas e alunos com melhores resultados e aqueles que precisam de maior atenção e acompanhamento. Os indicadores, atualizados mensalmente, são essenciais para a tomada de decisões críticas para o alcance dos resultados, como: planejamento de sala de aula, revisão de métodos pedagógicos e de materiais de apoio, formação continuada, dentre outras.



Com esses dados ainda é possível realizar análises mais aprofundadas sobre a rede, bem como a socialização de boas práticas e o reconhecimento de profissionais que se destacam pela qualidade do trabalho. E o mais importante, a partir dessas informações é possível identificar quais são os estudantes que necessitam de maior atenção, traçar estratégias e implementar planos de intervenção rapidamente para reverter os desafios do processo de aprendizagem e alfabetização. Nosso principal objetivo é promover a alfabetização plena dos estudantes e que nenhum deles fique para trás.

Para conhecer em detalhes a Sistemática de Acompanhamento do Programa de Aprimoramento da Política de Alfabetização basta clicar [AQUI](#).



Considerações Finais

O objetivo primordial da escola é promover o aprendizado e garantir uma educação completa e de qualidade, o maior compromisso da instituição com a comunidade escolar. A gestão orientada a resultados envolve aspectos administrativos e pedagógicos da escola, e cabe aos gestores fortalecer as atividades diárias e aumentar a eficácia do ensino na instituição. A gestão por resultados é um modelo de governança que exigirá muito comprometimento, principalmente porque prioriza os recursos e esforços para atingir as metas.

Neste capítulo, apresentamos reflexões sobre como e por que as redes públicas de ensino devem ser estruturadas em políticas de gestão por resultados. Tudo isso requer um envolvimento maior entre as secretarias de educação, os gestores das escolas e sua equipe pedagógica, e o estabelecimento de objetivos e prazos claros. É importante nesse processo que a equipe escolar seja acompanhada e que possa contar com as equipes técnicas da secretaria de educação para os momentos de dificuldade. Apresentamos, também, as possíveis etapas de implementação da gestão orientada a resultados, e, ferramentas de avaliação para estabelecer um sistema de monitoramento para esta política.

Por fim, cabe ressaltar que nesse modelo de gestão, a responsabilidade pelo alcance das metas passa a ser responsabilidade de todos e da gestão envolvida em cada ação. Com ele, os servidores estarão mais envolvidos nas decisões e atividades de monitoramento, fomentando uma maior colaboração. E assim, cada servidor sabe que sua participação fará toda a diferença para alcançar o resultado final: alfabetização para todas as crianças e a melhoria da qualidade da educação nas escolas.



Referências

Serra, A. (2008). Modelo aberto de gestão para resultados no setor público. Natal: SEARH/RN.

Cabral Neto, A. (2009). Responsabilização na Administração Pública: notas para uma discussão no campo da educação. Sistema Nacional de Educação e o PNE (2011-2020): diálogos e perspectivas. Brasília: Liber Livro.

Consed. Conselho Nacional de Secretários de Educação. Diretrizes gerais. 2017. Disponível em: <<http://www.consed.org.br/progestão/epe/epeRelSituacaogeralProgestao.asp>>. Acesso em: 10 jul. 2022.

Corrêa, I. M. (2007). Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. Revista de Administração Pública, 41, 487-504.

Instituto Ayrton Senna – Programa Gestão da Política de Alfabetização
www.institutoayrtonsenna

Perdicaris, P. R. (2009). Gestão para resultados como política pública: uma análise da formação da agenda e alternativas em municípios brasileiros (Doctoral dissertation).





**Gestão Orientada para
Resultados**



TRIBUNAL DE CONTAS DO
ESTADO DE RONDÔNIA

» Guia CSA