



Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 4, 5 e 6 de junho de 2012

ALINHAMENTO PARA RESULTADOS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

José Henrique Paim Fernandes
Manoela Dutra Macedo
João Paulo Mota
Ludimila Guilherme Martins



ALINHAMENTO PARA RESULTADOS NO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

José Henrique Paim Fernandes
Manoela Dutra Macedo
João Paulo Mota
Ludimila Guilherme Martins

RESUMO

O alinhamento de iniciativas e resultados setoriais com os desafios de Governo representa questão chave para o desempenho organizacional. Com as novas diretrizes do governo o Ministério da Educação repriorizou as políticas educacionais contidas no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE1) a fim de alinhar sua posição de acordo com as agendas estratégicas governamentais. Logo, foi imprescindível um Alinhamento para Resultados que subsidie a formulação da segunda versão do Plano, o PDE 2. O presente artigo elucida os esforços realizados no processo de implementação do Alinhamento para Resultados no Ministério da Educação, cujo propósito é a melhoria da qualidade na educação, por meio da aplicação de diversas metodologias, com soluções específicas e geração de aprendizado para resultados. Para a implementação de gestão para resultados no Ministério da Educação considerou-se o modelo lógico que contempla a revisão da Agenda Estratégica (Plano de Desenvolvimento da Educação 2), o Alinhamento da Estrutura Implementadora e a definição do modelo de Monitoramento e Avaliação. Este artigo apresenta o contexto do trabalho, a metodologia utilizada e considerações sobre resultados alcançados.

1 INTRODUÇÃO

O alinhamento das diretrizes institucionais com os desafios de Governo representa uma questão chave para o desempenho organizacional. O desempenho, por sua vez, está intrinsecamente correlacionado ao alcance de resultados, sendo que estes resultados são precedidos de uma adequada integração e interconexão entre os elementos estratégicos organizacionais, setoriais e governamentais.

Para o desenvolvimento da gestão com foco nos resultados, é fundamental possuir um modelo que atenda a essas especificidades. Considerando esse contexto, o Ministério da Educação (MEC) revisou sua principal referência de ação estratégica, o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE 1), por meio do alinhamento das diversas fontes de orientação estratégica, buscando, de forma mais específica, integrá-lo às agendas intersetoriais e governamentais.

Este capítulo elucida os esforços empreendidos e resultados iniciais alcançados no processo construção do PDE 2 por meio da aplicação de diversas metodologias de alinhamento estratégico para: revisão da Agenda Estratégica (Plano de Desenvolvimento da Educação 2), o alinhamento da estrutura implementadora e a definição do modelo de Monitoramento e Avaliação (M&A).

2 ANTECEDENTES: A TRAJETÓRIA DO MEC EM GESTÃO PARA RESULTADOS

O Ministério da Educação desenvolveu em 2009-2010 seus objetivos estratégicos com a finalidade de alcançar uma situação de futuro desejada. Todavia, além dos objetivos estratégicos, o MEC possui outras relevantes agendas de orientação estratégica, tais como o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE1), o Plano Nacional de Educação (PNE 2011/2020)¹ e o Plano Plurianual (PPA 2012/2015), sendo que cada qual possui propósitos e escopos específicos, bem como a existência de sobreposições e lacunas.

¹ Os trabalhos foram realizados com base na versão preliminar do Plano Nacional de Educação elaborado pelo MEC. Até a finalização desta publicação, o Plano Nacional de Educação (PNE – PL 8.035/10) encontrava-se em tramitação e análise no Congresso Nacional.

O Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE1) foi lançado em 2007 e tem como objetivo a melhoria da qualidade da educação no País como foco na visão sistêmica do itinerário formativo. O PDE1 possui mais de 40 ações e programas de governo direcionados para promover uma educação equitativa e de boa qualidade. Essas ações e programas são organizados em torno de quatro eixos: educação básica; educação profissional; alfabetização e educação superior.

O Plano Nacional de Educação (PNE 2011/2020) traz o conjunto de 10 diretrizes e 20 metas desdobradas em estratégias específicas para sua concretização. O PNE representa, sobretudo, o principal direcionador de resultados das políticas educacionais.

O Plano Plurianual (2012/2015), recém elaborado, contempla as diretrizes orçamentárias formuladas com vistas a refletir os planos de governo, para fins de assegurar a consignação de dotações orçamentárias compatíveis com as diretrizes, metas e estratégias do Ministério e com os respectivos planos de educação, a fim de viabilizar sua plena execução.

Adicionalmente, o Ministério da Educação concebeu o SIMEC (Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle), uma ferramenta informatizada de gestão (operacional e estratégica) que permite o acompanhamento intensivo das iniciativas e resultados, favorecendo o alcance da agenda de governo, assim como o aumento do nível de inter-relação entre as diversas áreas do Ministério. O SIMEC foi implantado em 2005 e ao longo dos anos foram criados novos módulos com funções correlacionadas tanto ao monitoramento e avaliação, quanto à execução orçamentária e financeira das ações do Ministério da Educação, resultando numa robusta plataforma com um quantitativo superior a 30 módulos, contemplando, por exemplo: Programação Orçamentária, Gerência de Projetos, Gestão de Pessoas, Monitoramento do PDE, REUNI, Brasil Profissionalizado, ENEM, dentre outros.

Nesse contexto, o Plano de Desenvolvimento da Educação 2 (PDE2), deve estar integrado ao SIMEC, de forma a subsidiar a sistemática de M&A.

Para tanto, as questões principais que se colocam são:

- Como formular uma Agenda Estratégica do MEC, o PDE2, que integre as diversas fontes de informações estratégicas (Planejamento, Estratégico, PDE 1, PNE, PPA)?
- Como assegurar que essa Agenda esteja permanentemente alinhada com as diretrizes governamentais?
- Uma vez tendo concebido a Agenda Estratégica integrada do MEC, como desdobrar o PDE 2 e definir pontos críticos e indicadores para assegurar o cumprimento das iniciativas?
- Como identificar contribuição de unidades e organizações para a implementação das estratégias definidas?
- Como aprimorar a metodologia de monitoramento e avaliação para o adequado acompanhamento das iniciativas e resultados do Ministério?

Para atender a essas questões, houve um esforço de alinhamento para resultados no MEC, em linha com a metodologia da Gestão Matricial de Resultados, que propicie: i) a consolidação das fontes de orientação estratégica em uma agenda estratégica consolidada; ii) o desdobramento das iniciativas em uma matriz de contribuição das unidades e organizações; e iii) o estabelecimento do monitoramento e avaliação intensivo com vistas a efetiva implementação do PDE2.

3 A IMPLANTAÇÃO DO ALINHAMENTO PARA RESULTADOS NO MEC

O cenário governamental está marcado por desafios, transformações, instabilidades e eventuais discontinuidades. Esse contexto torna a implantação da gestão para resultados uma tarefa complexa e não trivial. Com o objetivo de atender aos requerimentos desse cenário, o processo de implantação do alinhamento para resultados no Ministério da Educação baseou-se na aplicação de metodologias de referência a partir da integração do modelo de **Gestão Matricial de Resultados**², do **Balanced Scorecard (BSC)**³ e do **Roadmap Estratégico**⁴ dentre outras metodologias com o intuito de assegurar o alcance dos resultados esperados.

2 Uma visão detalhada dessa abordagem encontra-se em MARTINS, Humberto e MARINI, Caio, “**Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**”, Editora Publif, 2010.

3 Uma visão detalhada dessa abordagem encontra-se em Kaplan, Robert; Norton, David, “**Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**”, Campus Elsevier, 2004.

Este tópico apresenta o modelo lógico de trabalho, abarcando desde as etapas para a construção do PDE 2 até a definição do modelo de monitoramento e avaliação. O trabalho foi desenvolvido por meio de duas frentes, como ilustrado na figura 1 a seguir.

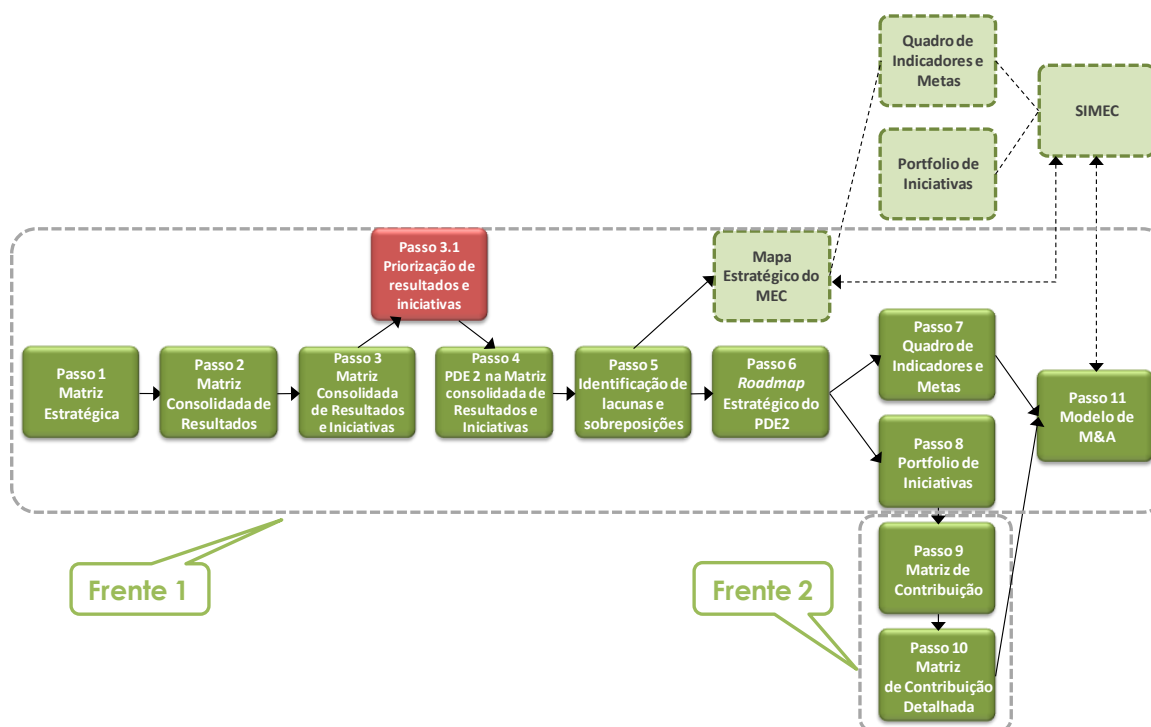


Figura 1. Modelo Lógico de Trabalho

3.1 Revisão da Agenda Estratégica: PDE 2 (Frente 1)

O MEC apresenta uma multiplicidade de agendas estratégicas, de alta complexidade e dinamicidade inerentes ao ambiente educacional, bem como da interconectividade com as agendas governamentais. Esse conjunto de fatores torna o MEC um ambiente de relativa profusão estratégica. Nesse contexto, os desafios estabelecidos no Plano de Desenvolvimento da Educação, PDE 2, é desenvolver uma agenda integrativa orientada para resultados, com arranjos de cooperação e categorias programáticas coesas.

4 Uma visão detalhada dessa abordagem encontra-se em Phaal, R. Farrukh, C.J.P., Probert, D. **“Roadmapping: a planning framework for evolution and revolution”**. Technological Forecasting & Social Change, 2004.

Para tal, iniciou-se a construção da **Matriz Estratégica**, cujo propósito centra-se na sistematização do conteúdo das fontes de orientação, destacando os resultados e iniciativas, categorias programáticas do Ministério, a saber: o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), o Plano Nacional de Educação (PNE 2011/2020), o Plano Plurianual (PPA 2012/2015) e o Planejamento Estratégico do MEC. Essa etapa buscou um entendimento dos fundamentos, das diretrizes, dos resultados e das iniciativas educacionais como um todo.

Após a realização da etapa supracitada foi elaborada a **Matriz Consolidada de Resultados**, derivando uma versão compilada de resultados estratégicos. Posteriormente, com vistas a encontrar os elementos que se sobrepujam ou se completavam houve a **Consolidação de Resultados e Iniciativas**. A 1^o etapa da consolidação reduziu 68% no quantitativo de resultados, de 401 para 128 resultados. As iniciativas reduziram 21%, de 540 para 424. A 2^o etapa da consolidação implicou na redução de 81% no quantitativo de resultados, de 128 para 24 resultados. Nessa etapa, as iniciativas foram reduzidas de 58%, de 424 para 176. Esse recorte mais sucinto permitiu a agregação dos resultados e iniciativas, reduzindo a fragmentação estratégica das agendas.

A identificação do **PDE 2 na Matriz Consolidada de Resultados e Iniciativas** considerou os seguintes critérios de priorização: i) Relevância na política pública; ii) Maturidade da iniciativa: requer ou não monitoramento intensivo; e ii) Potencial de impacto no alcance de resultados. Esse processo contemplou:

- Priorização das iniciativas com base nas entrevistas com a alta gestão do MEC, realizadas com os Secretários e dirigentes das autarquias vinculadas ao MEC;
- Priorização das iniciativas com base na análise de discursos recentes do Ministro da Educação e da Sra. Presidenta da República sobre a agenda de prioridades do governo;
- Priorização das iniciativas com base nas entrevistas com atores-chave das áreas do Ministério e órgãos vinculados; e
- Análise final de consistência e validação da proposta inicial de iniciativas do PDE 2 elaborado.

Para assegurar a aderência dos resultados e iniciativas provenientes da matriz aos critérios de priorização supracitados, realizou-se uma análise de consistência. Essa análise buscou a **Identificação de Lacunas e Sobreposições**, equalizando resultados e iniciativas semelhantes entre as agendas. Ao fim desse processo, obteve-se um quantitativo de 24 resultados e 93 iniciativas afins ao PDE 2. A figura 2 a seguir ilustra a síntese do processo de formulação do PDE 2 que contou com o envolvimento de vários atores do Ministério e órgãos vinculados, totalizando 34 oficinas de trabalho e entrevistas realizadas de discussão e validação.

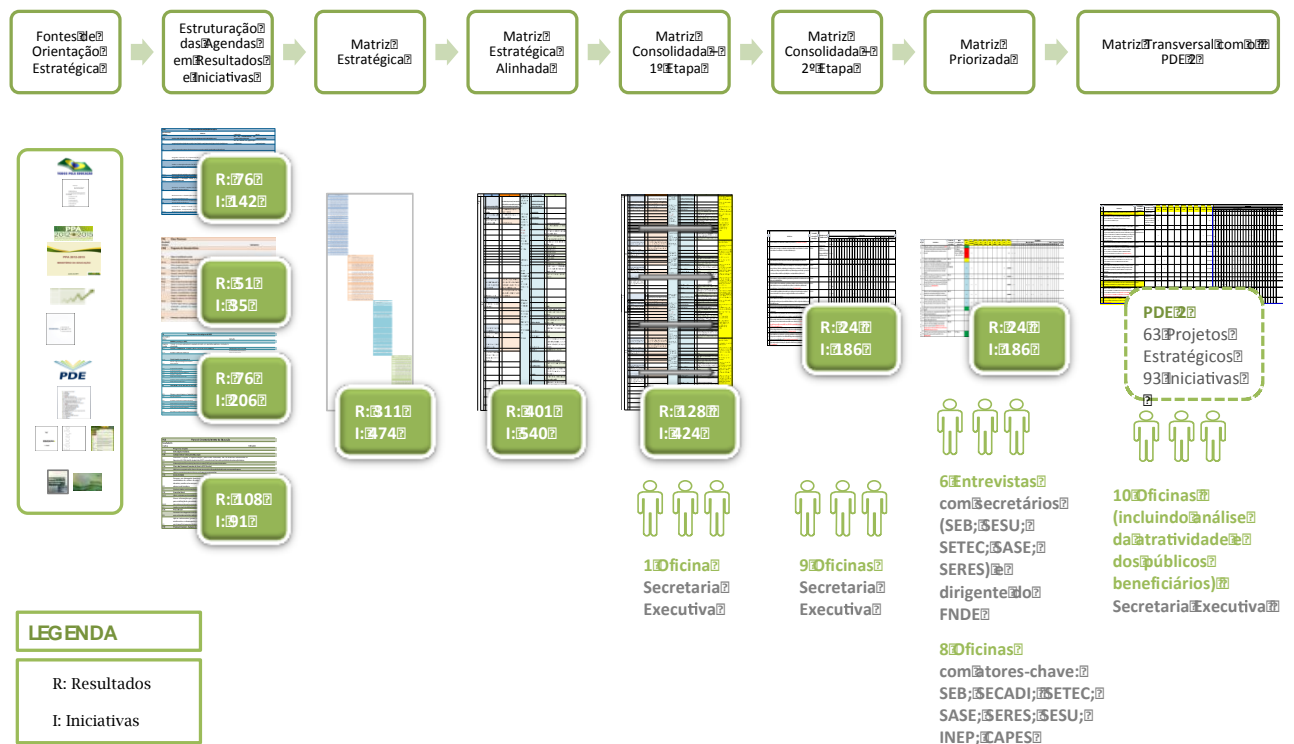


Figura 2. Processo de formulação do PDE 2

Para elucidar como os resultados poderiam gerar valor público para os destinatários das políticas educacionais, construiu-se um **Mapa Estratégico do MEC**, segundo a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), com vistas a comunicar os resultados do MEC, de forma sistêmica, aos diversos públicos de interesse. A metodologia do BSC foi adotada por duas principais vantagens, a saber:

- A flexibilidade do modelo, possibilitando adequação a diferentes contextos, conforme as necessidades e contingências específicas do MEC.
- O alinhamento institucional, pois permite que as medidas de desempenho sejam equilibradas; abranjam todos os eixos da educação; e orientem os recursos (financeiros, materiais, humanos) aos resultados organizacionais.

Para tanto, o Mapa Estratégico evidencia a relação de causalidade entre os 24 resultados, visando gerar valor público aos destinatários das políticas públicas no âmbito da educação. A seguir a figura 3 apresenta o Mapa Estratégico e os resultados supracitados sinalizados.

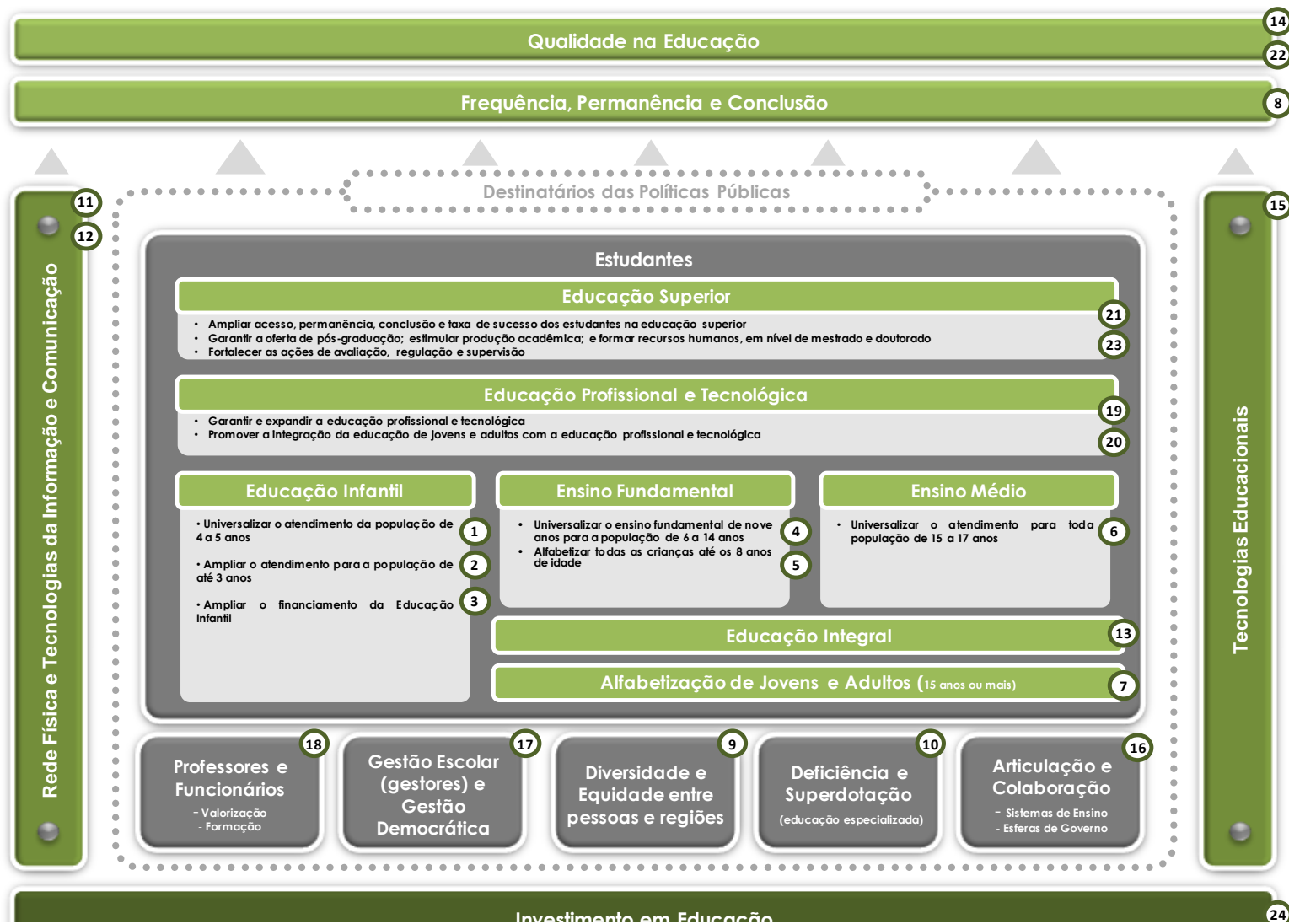


Figura 3. Mapa Estratégico dos Resultados do MEC (2011/2020)

A realização da etapa de entrevistas com atores-chave do Ministério e dos órgãos vinculados exigiu que os resultados e iniciativas correspondentes aos eixos específicos de atuação de cada ator (por exemplo, o INEP) fossem priorizados. Para tanto, foi estabelecido critérios de importância/prioridade para cada iniciativa, considerando uma escala de 0 a 3, sendo “0” para iniciativas com prioridade elevada/crítica e “3” para iniciativas de baixa prioridade. Nesse contexto, a priorização resultou no quantitativo de 93 iniciativas com prioridade 0 e 1, formando, assim, o **Portifólio de Iniciativas** do PDE 2. Vale ressaltar que as 93 iniciativas não esgotam a agenda estratégica do MEC, entretanto são elementos que necessitam um monitoramento mais intensivo.

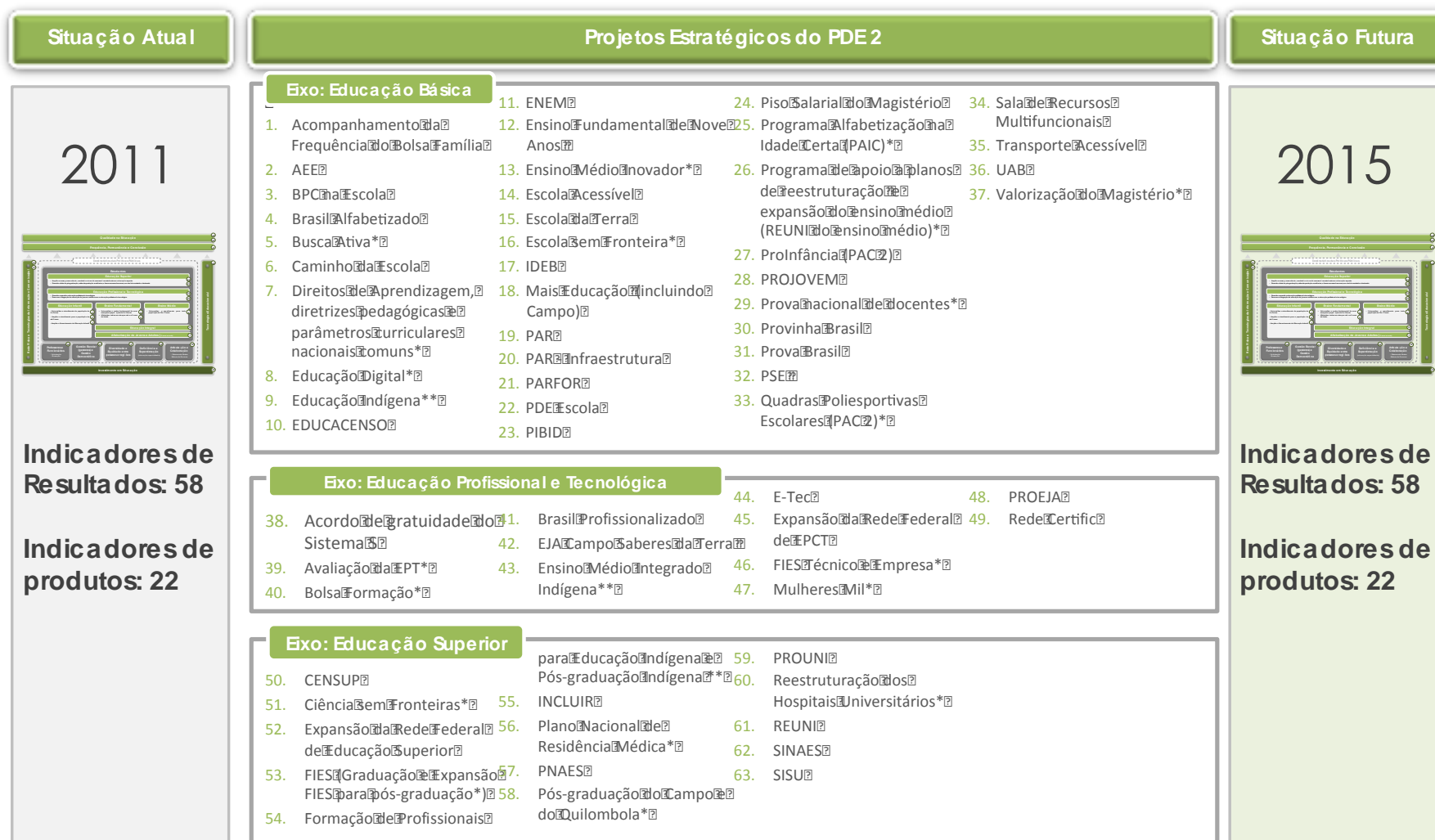
Com os resultados e iniciativas definidos, realizou-se análise criteriosa da consistência do PDE2, por meio da avaliação das contribuições, diretas e indiretas, das iniciativas nos resultados, levando em consideração suas tendências bem como o seu potencial de impacto na educação.

Com a conclusão da análise de consistência e relevância do PDE 2 para com as diretrizes educacionais e governamentais, elaborou-se o *Roadmap* do PDE 2. O *Roadmap* é uma metodologia de planejamento que objetiva delinear uma agenda predominantemente programática que estabelece um “caminho” necessário para alcançar os resultados pretendidos em um determinado horizonte temporal. Esta metodologia foi adotada por três principais vantagens, a saber:

- Fornece aos tomadores de decisão meios para identificar, avaliar e selecionar alternativas estratégicas para atingir os resultados definidos;
- Conecta iniciativas estratégicas aos resultados para que sejam alcançados em um determinado período pré-estabelecido;
- Possui caráter programático, aborda a importância da definição de projetos estratégicos e iniciativas na forma de planos de ação, que conduzirão o Ministério de uma situação atual para uma situação futura (desejada).

A elaboração do *Roadmap* do PDE 2 baseou-se nos resultados e iniciativas consolidados do PDE 2 e possibilitou a identificação de indicadores de desempenho que mensurem esforços e resultados, facilitando o acompanhamento dos gestores, bem como a geração de informações tempestivas sobre o desempenho que subsidie a tomada de ações corretivas. A inserção de indicadores de desempenho permite melhor aderência da metodologia do *Roadmap* às necessidades e peculiaridades do PDE 2, em linha com as fontes de orientação estratégicas do MEC e agendas governamentais.

O *Roadmap* do PDE 2 possui 63 projetos estratégicos (constituídos pelas 93 iniciativas), desdobrados de acordo com os eixos da educação, levando em consideração os esforços empreendidos para o alcance dos resultados. Logo, o *Roadmap* proposto busca identificar as melhores alternativas estratégicas para atingir os objetivos definidos, desdobrando resultados em projetos estratégicos necessários para sair da situação atual (2011) e alcançar os resultados pretendidos na situação futura (2015), sendo mensurado por indicadores estratégicos, como ilustrado na figura 4 a seguir.



* Projetos Estratégicos novos que não constavam no PDE 1. ** Nome provisório de novos Projetos Estratégicos

Figura 4. Roadmap do PDE 2

É importante salientar que o PDE 2 é uma elaboração dinâmica, sujeita a alterações e incorporações. Os projetos nos eixos devem ter organicidade e está em constante comunicação com as agendas governamentais. Além disso, a dinamicidade da agenda permite que haja fusão e derivação de projetos, bem como o surgimento de outras categorias programáticas, resultados e iniciativas.

Os indicadores e metas do PDE 2 tem por objetivo demonstrar um determinado aspecto da realidade, de forma quantitativa. **O quadro de indicadores e metas do PDE 2** foram fundamentados em diversas fontes do MEC, como: PNE, PPA, PDE1, Planejamento Estratégico do MEC, Sinopse de Ações (2011) e SIMEC, e também, em bases de indicadores *benchmarks* internacionais do Banco Mundial, OCDE e Brasil Hoje.

Após a análise das diversas fontes, reuniram-se os indicadores, gerando um quantitativo de aproximadamente 500 indicadores de resultados. Logo, houve a priorização considerando os seguintes critérios: i) pertinência/relevância; ii) confiabilidade metodológica; e iii) viabilidade. Com a priorização houve uma redução de 88% do quantitativo inicial, finalizando em 58 indicadores ordenados em 3 eixos: Educação Básica; Educação Profissional e Tecnológica; e Educação Superior. Nesse contexto, foram definidos, também, os indicadores de produto (*outputs*) de acordo com os projetos estratégicos do *Roadmap* do PDE 2, totalizando um quantitativo de 22 indicadores. O quadro 1 a seguir mostra uma síntese dos indicadores priorizados.

Eixos	Nº	Indicadores	Meta
EB	1	Taxa de frequência da população de 0 a 3 anos	50% até 2020
EB	2	Taxa de frequência da população de 4 a 5 anos	96% até 2016
EB	3	Taxa de Frequência à Escola - população de 15 a 17 anos	96% até 2016
EB	4	Escolaridade média da população de 18 a 24 anos	12 anos de estudos
EB	5	Escolaridade média da população de 18 a 24 anos da região brasileira de menor escolaridade	12 anos de estudos

Eixos	Nº	Indicadores	Meta
EB	6	Escolaridade média da população de 18 a 24 anos do campo	12 anos de estudos
EB	7	Escolaridade média da população de 18 a 24 anos entre os 25% mais pobres	12 anos de estudos
EB	8	Escolaridade média da população negra de 18 a 24 anos	12 anos de estudos
EB	9	Taxa de Escolarização Líquida no Ensino Fundamental de 9 anos (6 a 14 anos)	96%
EB	10	Taxa de Escolarização Líquida no Ensino Médio (15 a 17 anos)	85% até 2020
EB	11	Percentual de alfabetizados até 8 anos de idade	96%
EB	12	Taxa de alfabetização da população de 15 anos ou mais	93,5% até 2015
EB	13	Taxa de analfabetismo funcional da população de 15 anos ou mais de idade	50% até 2020
EB	14	IDEB (Ensino Fundamental anos iniciais)	6 até 2021
EB	15	IDEB (Ensino Fundamental anos finais)	5,5 até 2021
EB	16	IDEB (Ensino médio anos finais)	5,2 até 2021
EB	17	Relação entre os Salários Médios de Professores da Educação Básica e outros profissionais com o mesmo nível de escolaridade	1 até 2020
EB	18	Percentual de professores da educação básica com pós-graduação <i>lato e stricto sensu</i>	50%
EB	19	Percentual de planos de carreira para os profissionais do magistério implementados no sistema de ensino	2 anos
EB	20	Percentual de servidores em cargos de provimento efetivo em efetivo exercício na rede pública de educação básica	90%
EB	21	Percentual de escolas públicas de educação básica com educação integral	50%
EPT	22	Nº de matrículas na Educação Profissional e Técnica de nível médio	Duplicar
EPT	23	Relação aluno/professor nas EPT	20 estudantes para cada professor

Eixos	Nº	Indicadores	Meta
EPT	24	Percentual de matrículas de EJA integrada a EPT nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio	25%
EPT	25	Taxa de conclusão média nos cursos técnicos de nível médio da rede federal de EPCT	90%
ES	26	Taxa bruta de matrícula na educação superior da população	50%
ES	27	Taxa líquida de matrículas na educação superior da população de 18 a 24 anos	33%
ES	28	Relação aluno/professor nas Instituições de Ensino Superior	18 alunos para cada professor
ES	29	Taxa de conclusão média dos cursos de graduação presenciais	90%
ES	30	Percentual de docentes com mestrado e doutorado atuando nas instituições de educação superior	75%, no mínimo, do corpo docente em efetivo exercício, sendo, do total, 35% de doutores
ES	31	Percentual de docentes com doutorado atuando nas instituições de educação superior	35% de doutores
ES	32	Número de mestres titulados por ano	60 mil mestres
ES	33	Número de doutores titulados por ano	25 mil doutores
IE	34	Percentual de investimento público direto na educação em relação ao PIB	7% do PIB
...	...		
EPT	80	Nº de bolsas ofertadas no exterior	40 mil bolsas

Legenda: EB – Educação Básica; EPT – Educação Profissional e Tecnológica; ES – Educação Superior; IE – Investimento em Educação.

Quadro 1. Indicadores e Metas

Para o alcance dos resultados do PDE 2 é necessário não apenas um agenda alinhada, mas sim a institucionalização de uma sistemática de monitoramento e avaliação que produza informações tempestivas sobre o desempenho da organização em suas diversas instâncias.

O **Modelo de Monitoramento e Avaliação do MEC** abarcou objetos tanto do esforço quanto do resultado. Os objetos do resultado são os elementos do Mapa Estratégico do MEC e do *Roadmap* do PDE 2, seja sob a forma de objetivos, projetos ou metas mobilizadoras (por meio de seus indicadores de efetividade, eficiência e eficácia, conforme o caso), estejam ou não dispostos em instrumentos de contratualização interna ou externa. Os objetos do esforço estão representados principalmente nos elementos programáticos do *Roadmap* do PDE 2, seja sob a forma de iniciativas estratégicas, ações, atividades, marcos e por meio de indicadores de excelência, execução e economicidade.

3.2 Alinhamento das Estruturas Implementadoras (Frente 2)

As estruturas implementadoras são compreendidas em sentido amplo, como unidades de uma ou mais organizações que possuem a função de realizar a estratégia. As estruturas implementadoras são formadas não apenas pela estrutura organizacional, como também pelos processos, a força de trabalho e recursos orçamentários-financeiros que ensejam redes com nós localizados dentro dos limites de uma ou mais organizações que necessitam estar alinhados à agenda estratégica do MEC para promover sua execução.

O alinhamento da estrutura implementadora do MEC realizou-se por meio da matriz de contribuição. A matriz possibilita a análise da contribuição de cada unidade organizacional do MEC para o alcance do PDE 2.

As unidades organizacionais que compõem a estrutura implementadora possuem a função de realizar a estratégia por meio da execução das iniciativas. As unidades analisadas foram:

- Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino (SASE);
- Secretaria de Educação Básica (SEB);
- Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão (SECADI);

- Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES);
- Secretaria de Educação Superior (SESU);
- Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC).

Adicionalmente, os órgãos vinculados ao MEC que também fazem parte da estrutura implementadora, contempladas na análise foram:

- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES);
- Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE);
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

A figura 5 ilustra o cruzamento das unidades organizacionais (MEC e órgãos vinculados) com os projetos estratégicos do PDE 2. Estes estão sequenciados de acordo com numeração apresentada no *Roadmap* do PDE 2, figura 4.

A matriz de contribuição do PDE 2 ilustra uma rede interdependente de vários projetos estratégicos, com intersecções entre as secretarias e organizações vinculadas ao MEC, responsáveis pela execução de um programa específico. Os projetos que possuem um número maior de inter-relações com secretarias e organizações vinculadas possuem um nível maior de complexidade, pois necessitam de intensa articulação e coordenação entre os responsáveis das respectivas áreas para que o programa seja implementado. Além disso, verifica-se que tanto as secretarias como os órgãos vinculados ao MEC são multiprojetos, ou seja, contribuem com a execução de mais de um projeto concomitantemente. Dessa forma, todas as secretarias e órgãos vinculados estão envolvidos com esforços de implementação das iniciativas estratégicas. Nota-se que o FNDE é a autarquia mais transversal do PDE 2, atuando em 25 projetos. Em seguida, está a SECADI com 21 projetos.

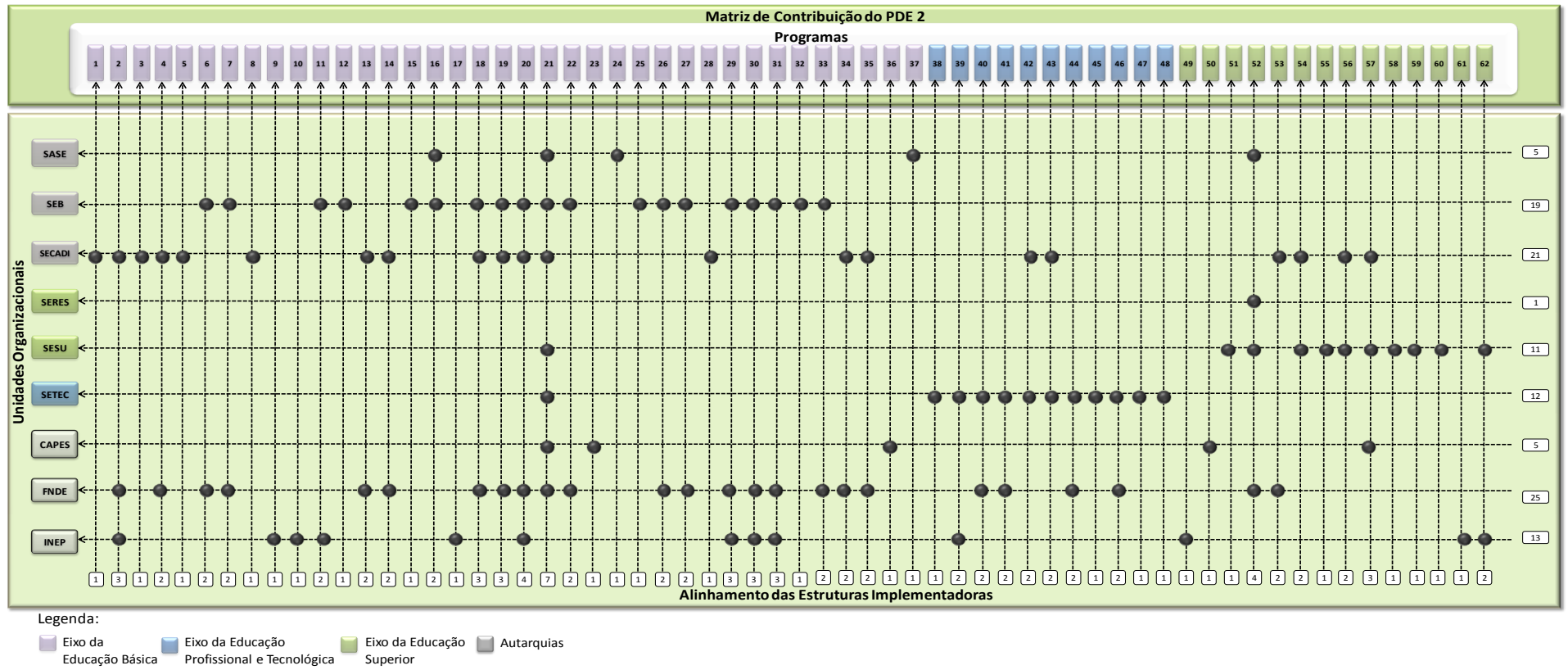


Figura 5. Cruzamento entre unidades organizacionais e iniciativas estratégicas

3.2.1 Detalhamento dos Projetos Estratégicos Priorizados do PDE 2 – Matriz de Contribuição Detalhada

Após a definição dos projetos estratégicos do PDE 2 e seu cruzamento com a estrutura implementadora, empreendeu-se o esforço de detalhamento desses projetos com o objetivo de explicitar os principais objetos de monitoramento e avaliação para apoiar o acompanhamento estratégico desses projetos em cada nó (intersecção) da matriz de contribuição. Para tanto, o detalhamento dos projetos estratégicos possui os seguintes elementos:

- Cadeia de valor: diagrama sistêmico do projeto que permite a visualização dos insumos, ações executadas, produtos e impactos gerados.
- Ações e atividades: As ações são elementos de execução, que tornam o objetivo do projeto em algo tangível. As atividades são desdobradas das ações, haja vista que um conjunto de atividades pode ser definido como ações e representam os esforços necessários para o alcance dos resultados esperados pelo projeto.
- Indicadores de ação: consistem em métricas que proporcionam informações relevantes para o processo decisório e permitem a avaliação do desempenho do projeto seguindo três aspectos relevantes: controle, comunicação e melhoria.
- Caminho crítico: diagrama que representa o sequenciamento de ações a partir das relações de precedência existentes entre as diversas ações de um projeto.

O processo de formulação da **Matriz de Contribuição Detalhada** em ações e atividades foi fundamentado no detalhamento dos 6 projetos estratégicos priorizados do PDE 2, a saber: Rede E-tec Brasil; Bolsa-Formação; Ciência sem Fronteiras; Brasil Profissionalizado; Expansão da Rede Federal de EPCT; e Acordo de Gratuidade do Sistema S. Nesse contexto foi possível visualizar a contribuição das unidades para a geração dos resultados esperados, assim como alinhar as equipes para a implementação das iniciativas de maneira coordenada e integrada.

4 RESULTADOS

O alinhamento para resultados no MEC gerou soluções específicas para o Ministério, como o Mapa Estratégico, o *Roadmap* do PDE 2, as matrizes de contribuição, o modelo de Monitoramento e Avaliação entre outros importantes elementos. Destaca-se que os trabalhos realizados tiveram não somente contribuição para o desenvolvimento interno do MEC, como também possibilitou ganhos para os destinatários das políticas educacionais.

O *Roadmap* do PDE 2, por exemplo, foi debatido em oficinas de trabalho com a equipe da Secretaria Executiva, resultando em uma segmentação por destinatários das políticas públicas, com o objetivo de ofertar um “cardápio” de prestação de serviços à sociedade. Essa ação permite maior transparência, haja vista que públicos destinatários serão mais cientes de quais ações ou políticas são desenvolvidas pelo Ministério. O desdobramento do PDE 2 resultou em dois agrupamentos: por solicitante e por destinatário. O solicitante é um ator autorizado a requerer o benefício gerado pelos projetos estratégicos. Por sua vez, o destinatário é o que recebe, de forma direta ou indiretamente, os produtos ou os serviços gerados pelos projetos. Foram definidos em oficina 8 grupos de solicitantes e/ou destinatário dos projetos estratégicos do PDE 2, propiciando um “cardápio” de projetos estratégicos do MEC voltado a atender a cada um dos destinatários, a saber:

- Estudante: contemplam todos os educandos regulares com matrícula vigente nos sistemas de ensino;
- Cidadão: contempla todo indivíduo que não é educando regular com matrícula nas redes de ensino, podendo ser, por exemplo, alfabetizando, trabalhador, desempregado, beneficiário de inclusão produtiva do projeto Bolsa Família, soldado, funcionário da escola etc.;
- Professor/Profissionais da Educação: contemplam os profissionais do magistério, técnicos e funcionários;
- Escola: contempla as unidades de ensino da educação básica;
- Instituição (EPT e Superior): contempla a Rede de Educação Profissional e Tecnológica e os Institutos Federais de Ensino Superior (Ifes), a Rede de Educação Superior etc.;
- Município: contempla as Secretarias Municipais de Educação;

- Estado: contempla as Secretarias Estaduais de Educação;
- Instrumentos e Sistemas de Gestão e Avaliação: refere-se aos instrumentos e ferramentas de gestão ou de avaliação do ensino para apoio ao processo decisório.

O desdobramento do *Roadmap* por destinatários gera um maior desafio ao MEC, pois torna mais complexa a operacionalização da sistemática de monitoramento e avaliação, devido ao aumento da inter-relação e interdependência com os destinatários das políticas educacionais. Contudo, torna mais transparente sua atuação perante a sociedade, gerando maior valor público.

Em suma, a continuidade do alinhamento para resultados no MEC depende essencialmente de sua capacidade de manter uma estrutura que suporte a agenda estratégica, PDE 2, com coesão interna e alinhada com as diretrizes governamentais, integrada com as estruturas implementadoras e com a sistemática de monitoramento e avaliação, buscando, assim, o aprendizado para resultados e a melhoria contínua da educação.

5 REFERÊNCIAS

Brasil. Ministério da Educação. **Plano de Desenvolvimento da Educação**. Brasília, DF, 2007.

Brasil. Ministério da Educação. **Plano Nacional de Educação 2011-2020**. Brasília, DF, 2010.

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria Executiva. **Plano Plurianual 2012-2015**. Brasília, DF, 2011.

Brasil. Ministério da Educação. Secretaria Executiva. **Sinopse das ações do Ministério da Educação**. Brasília, DF, 2011.

< <http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em 25 de julho de 2011.

< <http://simec.mec.gov.br>>. Acesso em 25 de julho de 2011.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Campus Elsevier. 2004.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na administração pública**. Publix Editora, 2010.

PHAAL, R. FARRUKH, C., PROBERT, D. **“Roadmapping: A planning framework for evolution and revolution”**. Technological Forecasting & Social Change, 2004.

AUTORIA

José Henrique Paim Fernandes – Secretário Executivo – Ministério da Educação.

Endereço eletrônico: executiva@mec.gov.br

Manoela Dutra Macedo – Assessoria - Secretaria Executiva – Ministério da Educação.

Endereço eletrônico: manoela.macedo@mec.gov.br

João Paulo Mota – Consultor – Instituto Publix.

Endereço eletrônico: joao.mota@institutopublix.com.br

Ludimila Guilherme Martins – Consultora – Instituto Publix.

Endereço eletrônico: ludimila@institutopublix.com.br