



**EXPERIÊNCIAS INOVADORAS NA SECRETARIA DE  
ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO:  
COMO O FORTALECIMENTO DA GESTÃO  
ESTRATÉGICA EXPLICA O AVANÇO NO IDEB**

**MARCOS VINICIUS FERREIRA DE GODOY  
CRISTIANE DOS SANTOS OLIVEIRA**



## **EXPERIÊNCIAS INOVADORAS NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: COMO O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EXPLICA O AVANÇO NO IDEB**

## **EXPERIÊNCIAS INOVADORAS NA SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO DO RIO DE JANEIRO: COMO O FORTALECIMENTO DA GESTÃO ESTRATÉGICA EXPLICA O AVANÇO NO IDEB**

Marcos Vinicius Ferreira de Godoy  
Cristiane dos Santos Oliveira

### **RESUMO**

A Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro tem aprimorado a sua gestão estratégica nos últimos anos. Desde então, vem fortalecendo ações estruturantes para garantir o bom funcionamento das escolas públicas estaduais. Os principais problemas apontados em 2009, partindo de um diagnóstico preliminar foram: o desestímulo do corpo docente e a carência de profissionais, baixo rendimento da aprendizagem e fluxo escolar inadequado, gestão escolar com baixo grau de profissionalização, baixa eficiência do gasto e comunicação deficiente. Naquele contexto, o Rio de Janeiro ocupava o 26º (penúltimo) lugar no ranking do IDEB Ensino Médio em 2009. A insuficiência de mecanismos de acompanhamento e controle, além da proposição de estratégias de gestão exigiram o fortalecimento do nível central com quadros técnicos capazes de promover mudanças nas formas de operação consolidadas numa rede extensa. Esse esforço resultou na melhoria dos indicadores de ensino: o estado subiu 22 posições no ranking entre 2009 e 2014. Este trabalho visa demonstrar como o fortalecimento destes mecanismos de monitoramento e de gestão estratégica está diretamente relacionado à melhoria do desempenho.

## INTRODUÇÃO

Em 2010, quando Wilson Risolia tomou posse como Secretário Estadual de Educação, o estado do Rio de Janeiro, apesar de seu papel de destaque no cenário nacional, foi o 26º colocado<sup>1</sup> no IDEB (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) Ensino Médio. Ocupava o penúltimo lugar no ranking. A rede estadual de educação pública, desse modo, só teve desempenho superior em relação ao estado do Piauí, empatando com Alagoas, Amapá e Rio Grande do Norte.

Neste contexto, de acordo com o diagnóstico sobre essa rede pública, a SEEDUC (Secretaria de Estado de Educação) identificou cinco problemas prejudiciais à qualidade da educação pública do estado fluminense: (1) baixo rendimento dos alunos e falta de interesse pela escola; (2) docentes e servidores desestimulados; (3) gestão escolar pouco profissionalizada; (4) baixo investimento e ineficiência do gasto e, por fim, (5) ruídos de comunicação e pouca transparência (SEEDUC, 2014a, p. 11).

Dadas estas profundas e crônicas carências da rede estadual de ensino, apenas uma gestão estratégica muito ousada conseguiria reverter este quadro em um espaço de tempo curto. Assim, no último bimestre de 2010 foi elaborado um planejamento estratégico audacioso. Dentre suas metas, destacava-se a de estar entre as cinco primeiras posições no ranking de educação nacional até 2014<sup>2</sup>.

Como será descrito na segunda seção deste artigo, o planejamento estratégico abarcou cinco soluções: (i) melhoria do rendimento dos alunos e aumento do interesse pela escola; (ii) docentes e servidores estimulados; (iii) gestão escolar profissionalizada; (iv) mais investimento e eficiência do gasto; (v) aumento da responsividade, transparência e melhoria na comunicação. Como será visto, para cada um destes eixos de atuação, diversas soluções foram concebidas pela SEEDUC.

---

<sup>1</sup> Edição do IDEB de 2009, divulgado pelo Inep (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) em 2010

<sup>2</sup> Conforme macro-objetivo da SEEDUC expresso na Lei Estadual nº 6.126 de 28 de dezembro de 2011 (PPA/RJ 2012-2015), vol. 1, anexo II, pg. 250. Disponível em [http://download.rj.gov.br/documentos/10112/780695/DLFE-46914.pdf/PPA\\_2012\\_2015\\_VOLUME\\_I.pdf](http://download.rj.gov.br/documentos/10112/780695/DLFE-46914.pdf/PPA_2012_2015_VOLUME_I.pdf). Acesso em 29/04/15

Como resultado do trabalho desenvolvido, em 2012, o Rio de Janeiro subiu 11 posições, atingindo o 15º lugar<sup>3</sup>. Após passar as três últimas edições do *ranking* estagnado com média 2.8, na edição de 2011, a rede de ensino público alcançou crescimento de 0.4 pontos em sua nota (3.2) – o segundo maior do país<sup>4</sup>. Na ocasião, o secretário Risolia declarou ao Jornal O Globo que este desempenho “superou as expectativas do governo, e o crescimento atingiu a meta estabelecida quando ele assumiu o cargo no fim de 2010” (O Globo, 2012)<sup>5</sup>. A meta para o ano de 2011 era atingir o 19º lugar.

Entretanto, o cenário ainda era muito desfavorável. O resultado fluminense ficou abaixo da média nacional, da ordem de 3.7, permanecendo o estado ainda em último lugar na região Sudeste. Portanto, ainda seria necessário redobrar os esforços para atingir a meta desafiadora para 2014.

Neste ano, para a surpresa de muitos, a SEEDUC alcançou a meta. A nota de 3.66 no IDEB-EM<sup>6</sup> 2013/2014 garantiu o quarto lugar neste *ranking*. Somente os Estados de Goiás, São Paulo e Rio Grande do Sul obtiveram notas maiores. Além disso, o Rio de Janeiro foi um dos estados que mais avançaram no fluxo escolar<sup>7</sup>, atingindo o índice de 0,82.

---

<sup>3</sup> Edição do IDEB de 2011, divulgado pelo Inep (Instituto Nacional de Estudo e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira) em 2012.

<sup>4</sup> Atrás apenas de Goiás, que subiu 0,5.

<sup>5</sup> O Globo, de 14/08/12. Disponível em <http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/estado-do-rio-pula-do-penultimo-lugar-para-15-no-ideb-5788508>. Acesso em 21/04/15.

<sup>6</sup> Importante ressaltar que o IDEB-Ensino Médio é composto tanto pela nota da rede pública quanto da rede privada de ensino do estado em questão.

<sup>7</sup> Como veremos, ao longo do trabalho, o fluxo escolar leva em consideração variáveis como aprovação, reprovação e abandono.

Tabela 1 – IDEB Ensino Médio

IDEB EM								
Unidades da Federação	2009		Unidades da Federação	2011		Unidades da Federação	2013	
1	Paraná	3,9	1	Santa Catarina	4,0	1	Goiás	3,8
2	Santa Catarina	3,7	2	São Paulo	3,9	2	São Paulo	3,7
3	Rondônia	3,7	3	Paraná	3,7	3	R. G. do Sul	3,7
4	R. G. do Sul	3,6	4	Minas Gerais	3,7	4	<b>Rio de Janeiro</b>	<b>3,6</b>
5	Minas Gerais	3,6	5	Goiás	3,6	5	Santa Catarina	3,6
6	São Paulo	3,6	6	M. G. do Sul	3,5	6	Minas Gerais	3,6
7	M. G. do Sul	3,5	7	Roraima	3,5	7	Pernambuco	3,6
8	Acre	3,5	8	Tocantins	3,5	8	Paraná	3,4
9	Roraima	3,5	9	Amazonas	3,4	9	M. G. do Sul	3,4
10	Espírito Santo	3,4	10	R. G. do Sul	3,4	10	Rondônia	3,4
11	Ceará	3,4	11	Ceará	3,4	11	Espírito Santo	3,4
12	Tocantins	3,3	12	Rondônia	3,3	12	Ceará	3,3
13	Amazonas	3,2	13	Acre	3,3	13	Acre	3,3
14	Distrito Federal	3,2	14	Espírito Santo	3,3	14	Distrito Federal	3,3
15	Bahia	3,1	15	<b>Rio de Janeiro</b>	<b>3,2</b>	15	Roraima	3,2
16	Goiás	3,1	16	Distrito Federal	3,1	16	Tocantins	3,2
17	Pernambuco	3,0	17	Pernambuco	3,1	17	Amazonas	3,0
18	Maranhão	3,0	18	Mato Grosso	3,1	18	Piauí	3,0
19	Paraíba	3,0	19	Amapá	3,0	19	Paraíba	3,0
20	Pará	3,0	20	Maranhão	3,0	20	Amapá	2,9
21	Mato Grosso	2,9	21	Bahia	3,0	21	Maranhão	2,8
22	Sergipe	2,9	22	Piauí	2,9	22	Bahia	2,8
23	Amapá	2,8	23	Paraíba	2,9	23	Sergipe	2,8
24	R. G. do Norte	2,8	24	Sergipe	2,9	24	Mato Grosso	2,7
25	Alagoas	2,8	25	R. G. do Norte	2,8	25	R. G. do Norte	2,7
26	<b>Rio de Janeiro</b>	<b>2,8</b>	26	Pará	2,8	26	Pará	2,7
27	Piauí	2,7	27	Alagoas	2,6	27	Alagoas	2,6

RJ	Público e Privada	3,3	RJ	Público e Privada	3,7	RJ	Público e Privada	4,0
	BRASIL (rede estadual)	3,4		BRASIL (rede estadual)	3,4		BRASIL (rede estadual)	3,4

Assessoria de Planejamento SEEDUC

Fonte:

## OBJETIVOS

Segundo o então Secretário Risolia, “O resultado do Ideb mostrou que nossos investimentos e planejamento têm dado resultados” (Seeduc, 2014c). Assim, o objetivo deste trabalho é abordar o impacto da gestão, amparada em um planejamento estratégico elaborado em 2010, para evolução no resultado do indicador em questão.

Para concretizar esse objetivo, o presente artigo encontra-se dividido em duas seções, além desta introdução e da conclusão. Na primeira, será abordado um breve resumo teórico, envolvendo conceitos de gestão estratégica, planejamento estratégico e gestão por resultados. Por sua vez, na segunda será apresentada uma descrição sucinta das políticas e dos programas de maior relevância implementados pela Secretaria, à luz do referencial teórico.

Neste ponto, é necessário ressaltar que não se vislumbra, no escopo deste artigo, tecer análises detalhadas sobre cada iniciativa, com abordagem aprofundada sobre os efeitos positivos e negativos de cada uma delas. O objetivo é de tão somente salientar aquelas que contribuíram para a melhoria dos resultados em questão.

Ao serem mencionadas neste trabalho, de forma alguma, pretende-se, ainda que implicitamente, defendê-las. Afinal, temos que uma política pode, ainda que melhorando os níveis de um dado indicador, causar outros efeitos, inclusive não previstos. Por esse motivo, para asserções mais concludentes sobre essas iniciativas, relacionando-as com a problematização sobre rankings, equidade em políticas públicas, especificidades da política de educação e fragmentação de políticas públicas, seria necessário uma abordagem mais aprofundada e detalhada, fugindo ao escopo do objetivo desse trabalho.

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para este trabalho abrangeu revisão de bibliografia, análise de relatórios gerenciais de governo, pesquisa de legislação e de periódicos.

Neste artigo, as estratégias de gestão para resultados implementadas pela SEEDUC – tanto as de gestão interna, quanto as de impacto direto nos beneficiários da política – foram metodologicamente segmentadas em quatro eixos. São eles: (1º) estruturação dos processos de gestão centrais, (2º) sistema de monitoramento e acompanhamento, (3º) meritocracia – estratégias de gestão interna – e, finalmente, (4º) políticas de ensino – estratégias de impacto direto.

Esses quatro eixos, apesar de similaridade com as cinco soluções do planejamento estratégico da SEEDUC, não representam uma simples justaposição entre eles<sup>8</sup>. Registre-se, ainda, que os eixos comportam transversalidade, consubstanciando-se dessa forma em uma possibilidade metodológica de agregação; obviamente, não a única.

---

<sup>8</sup> O eixo meritocracia, por exemplo, dado o seu importante peso, ganhou destaque especial na subdivisão deste artigo. Assim sendo, não segue a mesma metodologia adotada pela SEEDUC.

## 1 ABORDAGENS TEÓRICAS

### 1.1 Gestão estratégica

A importância da gestão estratégica para o gerenciamento de políticas públicas de caráter universal, como a educação básica, pública e gratuita, assenta-se no fato de que as demandas apresentadas pela sociedade são muito maiores que as possibilidades de realizá-las. Crises fiscais, constrangimentos legais, variados níveis de pressão da mídia e dos setores organizados da sociedade, heranças malditas de governos antecessores, descontinuidade das políticas públicas, baixos níveis de integração e de coordenação entre as instâncias federativas são apenas alguns dos desafios colocados aos gestores de políticas públicas do Estado brasileiro.

Dentro desse panorama, a gestão estratégica é entendida como a viabilização de uma estratégia para solucionar um dado problema ou atingir um objetivo. A estratégia (MINTZBERG et al.,2006; PORTER,1996), por sua vez, é definida “como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da [organização] representados por seus objetivos, desafios e metas” (OLIVEIRA, 2011, pg. 5). A situação estratégica, nesse sentido, aparece como a interligação entre aspectos internos – controláveis – e externos – não controláveis – da organização de modo a relacionar oportunidades e ameaças externas mediante forças e fraquezas inerentes à organização.

Para Oliveira (2011, pg. 6), a gestão estratégica é, portanto,

uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolidada um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da [organização] como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos [organizacionais] de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Seguindo a direção de um movimento, verifica-se que nas últimas três décadas, as práticas do planejamento estratégico passaram a ser aplicadas de forma mais consistente nas organizações públicas (MATIAS-PEREIRA, 2009, pg. 127). A partir das reformas dos órgãos do Estado, orientadas sob o enfoque do

modelo gerencial, passou-se a dar ênfase aos conceitos de eficiência, eficácia e efetividade governamental. Concepções sobre monitoramento e avaliação de políticas públicas, “benchmarking”, plano de ação, cronograma, técnica de avaliação e revisão de programas, planejamento estratégico situacional, vantagem competitiva, diagnóstico, gerenciamento com qualidade total, avaliação de desempenho, parcerias, reengenharia, mudança gerencial, dentre várias outras, têm recebido crescente atenção dos gestores públicos.

A propósito, têm sido criados, pelos entes federativos, cargos públicos do ciclo de gestão para fazer frente a uma demanda por serviços públicos de cada vez melhor qualidade e por uma gestão pública mais profissionalizada e qualificada<sup>9</sup>, inclusive no Estado do Rio de Janeiro. Entretanto, não se pode deixar de notar que o planejamento estratégico e as demais ferramentas gerenciais disponíveis para o administrador público devem guardar estreito vínculo com a administração estratégica da entidade pública. Desse modo, a gestão estratégica – concebida nesse trabalho como a união do planejamento estratégico<sup>10</sup> subordinado em relação à administração estratégica<sup>11</sup> – engloba todo o processo delineado para concentração de esforços sobre os assuntos de maior relevância para o alcance de objetivos predeterminados.

---

<sup>9</sup> A título de exemplo, no estado do Rio de Janeiro, foram criados os cargos de provimento efetivo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (400), Analista de Planejamento e Orçamento (150), Especialista na Gestão de Saúde (40), Analista de Finanças Públicas (50) por meio da Lei Estadual nº 5.355 de 23 de dezembro de 2008, alterada pela Lei Estadual nº 6.309 de 31 de agosto de 2012 e pela Lei Estadual nº 6.600 de 28 de novembro de 2013 e Especialista em Previdência Social (170) pela Lei Complementar Estadual nº 132 de 25 de novembro de 2009, alterada pela Lei Complementar Estadual nº 146 de 06 de maio de 2013 e pela Lei Complementar nº 154 de 25 de novembro de 2013.

<sup>10</sup> O planejamento estratégico é a utilização de técnicas administrativas para organizar as percepções dos stakeholders, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir, a estratégia a ser seguida. Ao ordenar essas percepções, é preciso ordenar as ações, implementando assim o plano estratégico para que a organização caminhe de acordo com o desejado. (Matias-Pereira, 2009, p. 134)

<sup>11</sup> A administração estratégica pode ser aceita como um processo contínuo e interativo que busca manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrada a seu ambiente (Matias-Pereira, 2009, p. 131).



## 1.2 Gestão por resultados

No bojo das transformações gerenciais preconizadas para o setor público nos anos de 1990, o empreendedorismo governamental (Osborne e Gaebler, 1992) é certamente um baluarte nesse processo. Ao adotar a linguagem e as ferramentas da administração privada, o empreendedorismo governamental atualizou a concepção de administração por objetivos (Drucker, 1954), traduzindo a dicção privada dos negócios para o campo semântico do objeto público da ação governamental.

Muito embora não esteja no escopo do presente trabalho, vale registrar que, Ferlie et. al. (1999, pg. 199) ressaltam que

a introdução do espírito empresarial e características como pagamento de acordo com o desempenho possuem o risco de trazer com eles comportamentos egoístas por parte dos indivíduos. Isso suscita a questão de se o modelo do setor privado pode acomodar os valores do setor público ou mesmo continuar a vê-los como importantes.

Não obstante a ressalva, a busca por maior racionalidade e eficácia da organização pública confluiu para um dos dez mandamentos do governo empreendedor: governo de resultados. Assim sendo, “os governos devem substituir o foco no controle de “inputs” para o controle de “outputs” e impactos de suas ações, e para isso adotar a administração por objetivos” (Osborne e Gaebler, 1992; Matias-Pereira, 2010; Secchi, 2009).

Entretanto, deve-se frisar que a administração por objetivos (APO), aqui denominada gestão por resultados, tem suas origens nos anos de 1950, respaldada pela Teoria Neoclássica da Administração (Chiavenato, 2012). Segundo essa teoria, a atenção antes fixada nas atividades-meio é deslocada para os objetivos da organização. O enfoque sobre o processo é dirigido para os resultados, de maneira a sobrevalorizar o alcance de objetivos previamente determinados em comparação ao simples cumprimento de normas e rotinas de trabalho.

Uma das características da gestão por resultados é a ênfase na mensuração e no controle de resultados. Segundo Heinrich (2010, p. 59), a demanda por desempenho do setor público na década de 1990 acelerou “o avanço da mensuração do desempenho no setor público na direção de sistemas de avaliação baseados em resultados”. A partir do momento em que objetivos são traçados, os planos táticos são elaborados, desdobrados e detalhados em planos operacionais.

Nesses planos, a gestão por resultados enfatiza a quantificação, a mensuração e o controle, destacando a relevância da escolha de indicadores e de seu monitoramento, a incluir tanto as medidas em nível organizacional quanto as individuais.

## **2 ABORDAGENS PRÁTICAS: EIXOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA DA SEEDUC**

Com o objetivo de alavancar a qualidade da educação pública no Estado do Rio de Janeiro, conforme mencionado na introdução, no último bimestre do ano de 2010, foi elaborado o planejamento estratégico da SEEDUC. Esse plano teria o propósito de conduzir ações da Secretaria nos anos seguintes, originando-se a partir do diagnóstico sobre os principais problemas enfrentados pela rede pública em questão.

Como fatores diretamente relacionados à baixa qualidade da educação pública estadual, segundo prévia referência na introdução, foram apontados cinco principais problemas: (1) baixo rendimento dos alunos e falta de interesse pela escola; (2) docentes e servidores desestimulados; (3) gestão escolar pouco profissionalizada; (4) baixo investimento e ineficiência do gasto e, por fim, (5) ruídos de comunicação e pouca transparência.

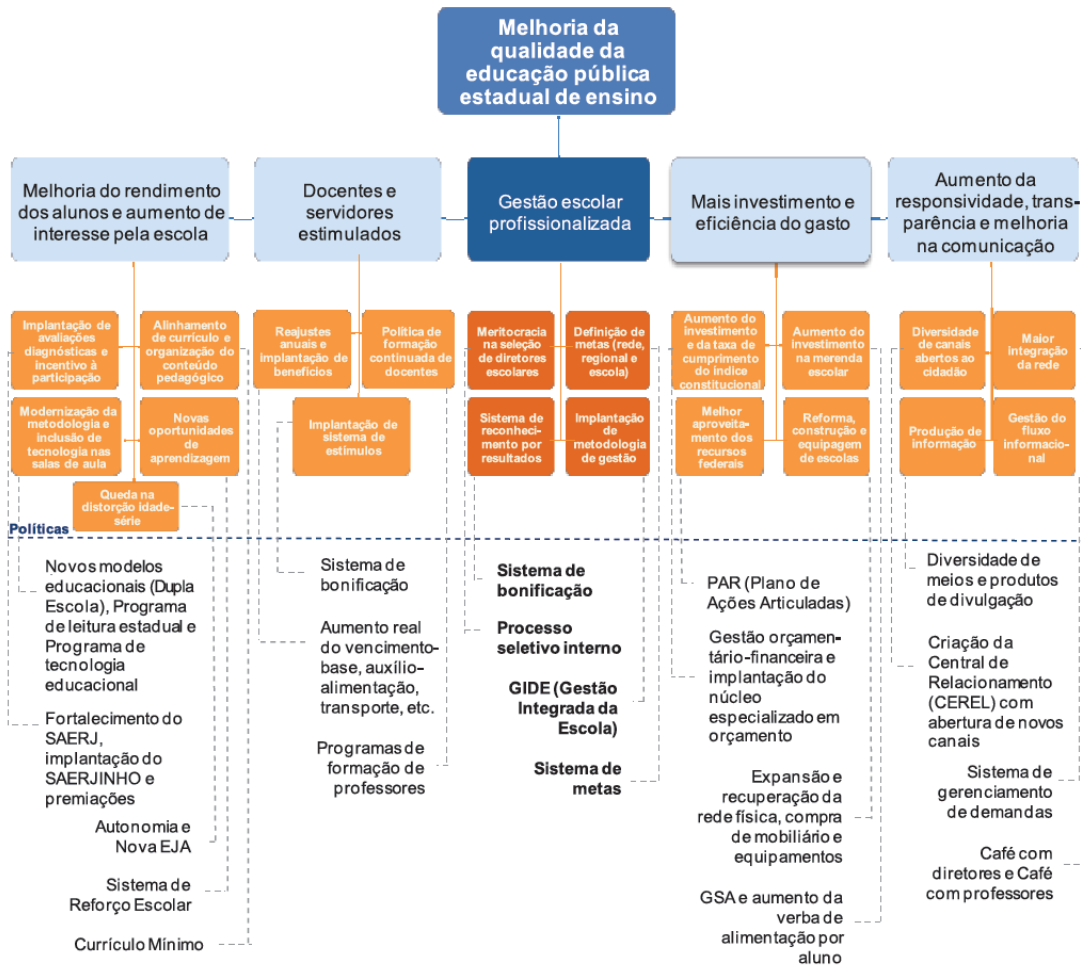
A partir da detecção desses principais problemas, foi delineada uma *árvore de soluções*<sup>12</sup> contendo cinco proposições: (i) melhoria do rendimento dos alunos e aumento do interesse pela escola; (ii) docentes e servidores estimulados; (iii) gestão escolar profissionalizada; (iv) mais investimento e eficiência do gasto; (v) aumento da responsividade, transparência e melhoria na comunicação. Da justaposição entre problemas e soluções, observa-se que essas – as soluções – são a tentativa de reversão positiva daqueles – os problemas.

---

<sup>12</sup> Segundo o Gespública, a “árvore de Soluções consiste na identificação dos principais problemas que afetam um determinado processo de trabalho, com o respectivo encaminhamento para sua solução” (MPOG, 2006, p.60). Assim sendo, a confecção de uma envolve a identificação dos problemas; análise de causa e efeito; detalhamento das causas dos problemas; e a análise e Priorização de Solução (ibid, p.61).

Desse modo, foram combinadas iniciativas mais específicas e desejavelmente complementares, no plano estratégico da SEEDUC, para cada uma destas cinco soluções. Para a solução *melhoria do rendimento dos alunos e aumento de interesse pela escola*, por exemplo, foram apontadas diversas iniciativas como a implantação de avaliações diagnósticas e incentivo à participação, desdobrada em políticas como o fortalecimento do SAERJ, implantação do SAERJINHO e premiações. Na figura 1 é possível visualizar a estrutura global da estratégia adotada pela SEEDUC.

Figura 1 – Árvore de Soluções



Fonte: SEEDUC, 2014, p.12

Defende-se neste artigo que a gestão estratégica da SEEDUC com ênfase em resultados ocasionou a evolução no IDEB, a despeito da complexidade da realidade social – inúmeros fatores concorrem concomitantemente para o avanço no indicador em questão. De forma simplificada, o fortalecimento da gestão estratégica decorreu, principalmente, da coordenação dos quatros eixos previamente apontados na seção Metodologia, ocasionando a evolução do índice e da posição no ranking.

O primeiro eixo – *estruturação dos processos de gestão centrais* – diz respeito à tentativa de melhoria da gestão na sede e na rede como um todo. Nesta subseção, será abordada a reorganização na sede da Secretaria. Seu objetivo foi implantar mecanismos de acompanhamento mais eficazes do trabalho desenvolvido nas regionais e nas escolas, melhorar a comunicação entre as instâncias da rede, criar uma maior eficiência dos gastos e dos investimentos, dentre outros fatores.

O segundo – *sistema de monitoramento e acompanhamento* – compreende breve exposição sobre o Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro (SAERJ), o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ) e a Gestão Integrada da Escola (GIDE).

Por sua vez, o terceiro – *meritocracia* – aborda as política de valorização do mérito e do alcance de resultados. Dentro deste eixo, serão abordados tanto a polêmica remuneração variável, quanto o processo seletivo interno para funções estratégicas.

Por fim, o quarto eixo – *políticas de ensino* – perpassa as ações pedagógicas estruturantes criadas nos últimos anos. Assim, temas como o currículo mínimo e a correção do fluxo escolar serão brevemente discutidos.

## **2.1. Estruturação dos processos de gestão centrais**

Conforme argumento presente no próprio Relatório de Gestão e Políticas Públicas, “[c]omo o sucesso dos programas em todas as frentes depende da organização da rede, o investimento em gestão foi o eixo estruturante do planejamento estratégico” (SEEDUC, 2014a, p. 23). Por isso, a reorganização da rede por meio de ações de melhoria da gestão protagonizou o processo de mudanças.

Ou seja, “era necessário que os processos de gestão da sede estivessem bem articulados, com capacidade de resposta efetiva às demandas da rede, sendo capazes de dar o suporte necessário à execução do que foi planejado” (ibid, p. 30).

O primeiro passo foi levantar um diagnóstico da própria Secretaria e das escolas estaduais, buscando identificar suas dificuldades e deficiências (Silva, 2013, p.23). Para instrumentalizar, bem como para auxiliar na concepção de possíveis soluções, uma empresa de consultoria foi contratada, o Instituto de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

A contratação do INDG foi necessária porque a Secretaria de Educação do Estado do Rio de Janeiro precisava reorganizar-se para melhorar seus resultados em curto período de tempo e a contratação dessa empresa privada, com experiência em trabalhar organizando secretarias de educação pelo Brasil, a exemplo do que fez no Ceará (de 2001 a 2006), em Sergipe (de 2005 a 2006), em Pernambuco (de 2007 a 2009), na Secretaria Municipal de Camaçari – BA (2005), em escolas parceiras de Minas Gerais (de 1998 a 2009) e na Bahia (2009), permitiria essa ação de forma rápida (ibid, p.24).

Além dos consultores do INDG, para dar suporte à articulação em nível central, foi criada, no âmbito estratégico da Secretaria, a Assessoria de Planejamento e Gestão. Ela é composta, em grande parte, por Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental.

Sua função é acompanhar os processos-chave da Secretaria, dinamizando a comunicação entre as áreas e gerando integração intersetorial. A área acompanha de maneira sistemática os projetos pedagógicos estratégicos, o desenvolvimento de parcerias, os processos críticos, a execução orçamentário-financeira (...) e os principais indicadores educacionais, produzindo diagnósticos, análises e antecipando possíveis problemas (SEEDUC, 2014a, p.30).

Deste modo, a partir do mapeamento da rede e de suas carências, surgiram inúmeras iniciativas, como o Sistema de Gestão Integrada da Escola (GIDE), com ênfase na gestão para resultados (Godoy & Murici, 2009, p. 15). Advieram ainda algumas práticas diretamente relacionadas à estruturação dos processos de gestão centrais como (i) melhoria da gestão orçamentário-financeira e do (ii) acompanhamento por meio dos relatórios do *Conexão Educação*, bem como do trabalho de agentes como o Gestor de Segurança Alimentar (GSA).

A (i) melhoria da gestão orçamentário-financeira deve-se, em grande medida, à implantação de uma nova metodologia de acompanhamento dos processos orçamentário-financeiros em 2012. Seu objetivo principal é um maior planejamento do gasto, priorizando as demandas essenciais e obtendo maior eficiência nos gastos e nos investimentos.

Para possibilitar esse acompanhamento foi criado um núcleo especializado em orçamento, que integra a Assessoria de Planejamento e Gestão, mencionada anteriormente.

Com a maturação do núcleo, percebeu-se que além da execução orçamentária, seria necessário expandir o acompanhamento, e passou-se a acompanhar também a administração da cota financeira, que está diretamente ligada ao pagamento. A cota financeira é a disponibilidade em caixa que cada secretaria tem para executar suas despesas. Como existe um limite para uma melhor administração do fluxo de caixa do Estado, é importante que cada secretaria relacione suas despesas e suas prioridades. Com esse trabalho, a secretaria conseguiu integrar as subsecretarias em torno da execução orçamentário-financeira, gerando sinergia para a tomada de decisões estratégicas (SEEDUC, 2014a, p.93).

Outra questão que merece destaque é o (ii) acompanhamento mais eficaz da rede. Podem ser apontadas duas ações que contribuíram para esta melhora. A primeira é a criação de funções gratificadas e de cargos envolvidos na coleta de informações sobre os colégios estaduais fluminenses – tais como o Gestor de Segurança Alimentar (GSA) e o Agente de Acompanhamento da Gestão Escolar (AAGE). O monitoramento realizado pelo GSA iniciou-se em 2012, por meio de um projeto-piloto no município de São Gonçalo. Em 2014, já havia sido expandido para mais da metade da rede estadual (Seeduc, 2014a, p.100).

Em processo seletivo interno, em 2013, a SEEDUC descreveu as atribuições do GSA da seguinte forma:

Acompanhar a implantação do Programa de Segurança Alimentar nas Unidades Escolares; Realizar o levantamento e coleta de informações nas unidades escolares através de formulários e sistemas on-line; Processar e analisar as informações obtidas nas rotinas de avaliação; Acompanhar e orientar as rotinas de alimentação de maneira que sejam atendidas as Boas Práticas do Serviço de Alimentação; Verificar e acompanhar o processo de aquisições de gêneros alimentícios nas unidades escolares (SEEDUC, 2013).

O gestor em questão realiza visitas frequentes às unidades escolares e três vezes por ano, em média, preenche um questionário em um aplicativo, permitindo “à Seeduc visualizar as conduções de cada escola, podendo proceder ao tratamento de casos críticos” (Seeduc, 2014a, p.100).

Por sua vez, em edital<sup>13</sup> de processo seletivo interno para a função gratificada de AAGE, a Secretaria atribuiu a esta função, as seguintes atividades:

Preparação e Integração: criar um clima de cooperação entre as pessoas levando as escolas a interagirem na busca de metas e resultados. Realizar treinamento dos envolvidos para que possam executar as ações propostas nos planos de ação pedagógicos e ambiental. Dar suporte à metodologia, realizando atividades de apoio, sistematizando as atividades. Planejamento: orientar o Gestor e a comunidade escolar na identificação dos problemas da escola, levando-os à definição de metas e elaboração dos planos de ação para melhoria dos resultados. Acompanhamento: verificar a execução e eficácia das ações propostas nos planos de ação, com vistas ao alcance das metas estabelecidas. Ação corretiva e/ou Padronização: orientar a definição de ações corretivas para os desvios identificados, bem como orientar o registro/ disseminação das práticas bem sucedidas (SEEDUC, 2014b).

Por conseguinte, a partir das atribuições, percebe-se que o AAGE e o GSA, mas principalmente o AAGE, não apenas contribuem para um monitoramento mais eficaz. São atores fundamentais na gestão voltada para resultados, pois sua atuação está diretamente relacionada à aderência às metas propostas<sup>14</sup>.

Por fim, outro componente importante para o monitoramento da rede pública estadual fluminense é o portal *Conexão Educação*. Nele estão disponíveis inúmeros relatórios online, contendo dados referentes ao número de salas ociosas, de alunos em cada modalidade de ensino, dentre outras informações. Segundo o site da SEEDUC:

<sup>13</sup> Edital de Processo Seletivo Interno da SEEDUC, processo nº E-03/001/500/2014 de 17/01/14. Disponível em <http://www.concurso.ceperj.rj.gov.br/concursos/2014/seeducpsi/docs/agente.pdf>. Acesso em 28/04/15

<sup>14</sup> Um exemplo interessante deste papel desempenhado pelos AAGES é a sua participação nos “cafés com diretores”, rodadas de reuniões com servidores de diversos níveis, com o objetivo de estabelecer um “diálogo estreito com todas as unidades escolares estaduais sobre diretrizes do planejamento estratégico e assuntos pertinentes ao bom funcionamento das escolas (...)” (Seeduc, 2014a, p.112).

O projeto Conexão Educação é uma iniciativa da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro que tem como objetivo de aperfeiçoar processos, permitindo que diretores, professores e funcionários das unidades escolares tenham mais tempo disponível para a garantia de uma educação de melhor qualidade<sup>15</sup>.

Em recente artigo a respeito da opinião de professores sobre este portal, por meio de pesquisa quantitativa, constatou-se que boa parte destes servidores considera-o útil:

A análise das respostas relativas à utilização do sistema de gestão Conexão Educação, nas escolas da rede estadual do Rio de Janeiro, mostrou que o sistema de gerenciamento implantado trouxe benefícios para a educação. Já que 40% dos profissionais concordam que a ferramenta é útil e 55% concordam parcialmente que o sistema Conexão Educação tenha utilidade na sua atuação como educador (...) (Pereira & Cabral, 2015, p. 56).

Além do exposto no parágrafo anterior, 60% dos participantes da pesquisa afirmaram que:

O sistema possibilita maior agilidade e praticidade no gerenciamento escolar, conferindo às unidades escolares uma visão empresarial, com objetivos e metas mais claros, porém, apresenta falhas e não atende a todas as demandas gerenciais, que são peculiares a cada unidade escolar, a cada comunidade escolar, cabendo ao gestor uma visão diferenciada dessas situações (ibid, p.56&57).

A despeito das fragilidades, além de auxiliar na implantação de um monitoramento mais ágil, o portal proporcionou ao gestor melhor visão do todo, conforme declaração abaixo transcrita, presente na pesquisa citada:

Antes a escola era muito fragmentada. Cada instituição desenvolvia seu trabalho sem nenhum padrão de eficiência. Era difícil ter ideia do todo e de como as partes precisavam integrar-se para um resultado cada vez mais positivo. O Sistema Conexão Educação ajudou bastante, é inegável. Entretanto é preciso continuar aperfeiçoando-o, em todos os sentidos, principalmente no que se refere ao trabalho direto do professor (ibid, p. 58).

## **2.2. Sistema de monitoramento e acompanhamento**

A SEEDUC elegeu o IDEB como o principal indicador da qualidade educacional da sua rede. Indicador de abrangência nacional, criado em 2007 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o índice avalia a educação básica brasileira. Este índice “representa a iniciativa

<sup>15</sup> Disponível em <http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=374757>. Acesso em 04/04/15.



pioneira de reunir em um só indicador dois conceitos igualmente importantes para a qualidade da educação: fluxo escolar e médias de desempenho nas avaliações” (INEP, 2015) <sup>16</sup>.

Devido à periodicidade bianual do IDEB, para viabilizar um sistema de acompanhamento mais frequente, em 2011, a SEEDUC criou o Índice de Desenvolvimento da Educação do Estado do Rio de Janeiro (IDERJ). Essa iniciativa, aliás, demonstra o esforço cauteloso de monitorar, tempestivamente, os indicadores escolhidos pela Secretaria para averiguar os resultados dos alunos da rede. Afinal, dessa tempestividade dependem a formulação de planos de ação e a execução de eventuais ações corretivas.

Segundo nota explicativa da SEEDUC, “O IDERJ é o índice de qualidade escolar que visa fornecer um diagnóstico da escola, em uma escala de 0,0 (zero) a 10,0 (dez), calculado a partir da multiplicação do Indicador de Fluxo Escolar (IF) pelo Indicador de Desempenho (ID). O mesmo avalia a qualidade do aprendizado do ciclo escolar, bem como o tempo necessário para assimilar o conteúdo proposto” (SEEDUC, 2012a). O primeiro indicador citado, “é uma medida resumida da promoção dos alunos em cada nível de ensino que considera a taxa de aprovação nas séries iniciais e finais do Ensino Fundamental e do Ensino Médio para cada unidade, variando entre 0,0 (zero) e 1,0 (um)” (ibid). Por sua vez, o ID “é o índice que varia entre 0,0 (zero) e 10,0 (dez), medido a partir do agrupamento das notas obtidas pelos alunos do último ano de cada ciclo escolar no exame do Sistema de Avaliação da Educação do Estado do Rio de Janeiro - SAERJ, em quatro níveis de proficiência: baixo, intermediário, adequado e avançado” (ibid).

Adicionalmente, a partir de 2011, a rede pública fluminense passou a ser monitorada bimestralmente, segundo a SEEDUC “para agilizar a tomada de decisões e corrigir possíveis desvios na trajetória definida” (SEEDUC, 2014, p.27). Isso seria possível, pois o “IDERJINHO, indicador bimestral, permite o monitoramento regular do desempenho da rede e o planejamento de intervenções como, por exemplo, atividades de reforço e capacitação dos docentes” (ibid, p.27).

---

<sup>16</sup> Este índice, criado pelo Inep, “agrega ao enfoque pedagógico dos resultados das avaliações em larga escala do Inep a possibilidade de resultados sintéticos, facilmente assimiláveis, e que permitem traçar metas de qualidade educacional para os sistemas”. Vale também ressaltar que este “indicador é calculado a partir dos dados sobre aprovação escolar, obtidos no Censo Escolar, e médias de desempenho nas avaliações do Inep, o Saeb – para as unidades da federação e para o país, e a Prova Brasil – para os municípios” (INEP, 2015).

De acordo com o Relatório de Gestão e Políticas Públicas de 2014 da SEEDUC, foram estabelecidas metas de IDERJ e IDERJINHO para toda a rede, com o objetivo de “monitorar se o planejamento estratégico está obtendo resultados” (ibid, p. 28). Portanto, para todas as escolas e regionais foram atribuídas metas relativas a cada um dos indicadores supracitados<sup>17</sup>.

Com o intuito de melhorar estes indicadores, criou-se o sistema GIDE. Ele baseia-se nas metas do IDEB, do IDERJ e de seu indicador básico, o Índice de Formação de Cidadania e Responsabilidade Social do Rio de Janeiro - IFC/RJ (Godoy; Chaves, 2009).

O método utilizado pela GIDE baseia-se em quatro etapas:

P- Planejar, composto por 1) estabelecer metas e 2) elaborar planos de ação; D- Executar, compreendendo 3) educar e treinar para executar planos e 4) executar o trabalho conforme os planos; C - Verificar, contendo 5) avaliar a execução das ações e 6) avaliar os resultados; e A - ações corretivas, compostas de 7) padronizar as ações bem sucedidas e 8) tratar os desvios de resultados. O foco do sistema está no cumprimento efetivo da missão da escola de formar integralmente o aluno cidadão - aquele que possui conhecimentos, atitudes e habilidades referentes à sua idade/escolaridade e também vivência de valores cidadãos. Seu objetivo é o acompanhamento sistemático das ações, a previsibilidade dos resultados e as ações corretivas de distorções pela identificação dos fatores que influenciam negativamente os resultados na escola (Ramos et al, 2014).

Assim sendo, este sistema está intimamente ligado à maior eficiência no acompanhamento da rede:

(...) a GIDE orienta seu foco para os resultados, representados pelas metas a serem perseguidas. Ou seja, o desempenho dos estudantes nas avaliações, bem como a sua permanência na escola. Sua aprovação ou reprovação fazem da avaliação um motivo constante na elaboração dos relatórios de desvio de metas (RADMs), assim como de replanejamento das ações, que deve ser realizada no coletivo, sob a responsabilidade do diretor da unidade escolar, orientado por seu Agente de Acompanhamento de Gestão Escolar – AAGE (ibid).

Tanto o GIDE quanto os indicadores citados culminaram, em 2011, na criação do Programa de Bonificação por Resultados, abordado no próximo item.

<sup>17</sup> Essas metas são abordadas nos ciclos de acompanhamento em reuniões bimestrais.

## 2.3 Meritocracia

### 2.3.1. Sistema de bonificação

De acordo com a SEEDUC, o “estabelecimento de um sistema de metas tornou possível reconhecer o desempenho dos servidores e premiá-los por isso”. Este programa “permite beneficiar anualmente com até três vencimentos base os servidores das escolas que alcancem ou superem as metas de IDERJ” (SEEDUC, 2014a, p.29).

No planejamento estratégico da SEEDUC de 2011, esta política foi abordada nos seguintes termos:

Com o objetivo de valorizar os servidores da Educação, o Estado poderá investir, anualmente, cerca de R\$ 240 milhões. O sistema de bonificação vai recompensar os servidores da Educação por bons resultados e trabalho de equipe. É a valorização dos profissionais ligados diretamente à melhoria dos indicadores.

Para toda a equipe escolar, será implantada uma remuneração variável, com bonificação de acordo com o desempenho da unidade escolar (SEEDUC, 2011, p.2).

Para que os servidores possam fazer jus ao recebimento desta bonificação, é necessário que eles atendam a alguns critérios:

(...) estar ativo na data do pagamento do programa; ter cumprido 100% do currículo mínimo; ter realizado todas as avaliações externas solicitadas e lançado as notas dentro do prazo estabelecido pela SEEDUC; cumprir o percentual mínimo definido pela SEEDUC de participação nas avaliações externas. (SEEDUC, 2014a, p.29).

Antoine Lousao e Becker, o primeiro, atual Subsecretário de Gestão de Pessoas da SEEDUC, e o último, seu antecessor na pasta, em um artigo defendido na VI edição do Consad, argumentam:

Algumas características do Programa de Bonificação o distinguem de iniciativas de outros estados e de políticas anteriores de valorização do magistério fluminense: metas agressivas, linhas de corte claras, curva forçada de premiação, critérios de elegibilidade alinhados aos processos críticos. As regras de elegibilidade e de premiação do Programa refletem assim uma linha específica de planejamento e gestão estabelecida pela Secretaria (Lousao & Junior, 2013, p.5).

Como abordado na introdução, não está no escopo deste trabalho tecer análises detalhadas sobre cada política, analisando os efeitos positivos e negativos de cada uma. O objetivo é de apenas apontar as que contribuíram para a melhoria

dos resultados em questão. Contudo, é necessário mencionar que este sistema de bonificação é um dos temas de maiores controvérsias e resistências. Um professor da rede abordou algumas destas críticas em um artigo apresentado no Congresso Internacional Interdisciplinar em Ciências Sociais e Humanidades de 2012. Após destacar que as metas da SEEDUC incluem itens como a redução da evasão escolar e a melhoria no fluxo escolar, ou seja, a taxa de aprovação dos alunos, ele defende que:

A evasão escolar não se deve quase sempre, segundo comprovado por diversas pesquisas, a fatores internos à escola, mas principalmente à necessidades econômicas dos estudantes de ingressarem no mercado de trabalho para complementar a renda doméstica. (...)

Se a responsabilidade pela evasão escolar é dos professores, porque muito mais negros do que brancos abandonam a escola? Obviamente o professor não é o responsável pela evasão escolar (Souza, 2012, p. 8&9).

Já no que diz respeito à melhoria no fluxo escolar, o autor complementa:

A melhoria no fluxo escolar, que consiste em premiar aos professores onde as escolas diminuïrem os seus índices de repetência, o que fará com se estimule na prática as escolas a aprovarem estudantes sem condições de serem aprovados, para que estas melhore os seus índices, contribuindo assim para “diplomar” inclusive muitos analfabetos funcionais e melhorar o “ranking” do Estado do Rio de Janeiro no IDEB (ibid, p.9).

Apesar destes questionamentos, merecedores de consideração, a visão defendida neste trabalho é a de que este sistema de bonificação concretizou o seu propósito. Afinal, criou-se aderência, no caso de muitos servidores, às diretrizes propostas pela SEEDUC, garantindo o alinhamento estratégico mencionado na seção anterior. Conforme destaque do artigo supracitado defendido no Consad, os critérios de elegibilidade estão fortemente alinhados aos processos críticos estabelecidos pela Secretaria. Ou seja, como foi dito, as regras de premiação refletem assim uma linha de planejamento e gestão determinada pela SEEDUC. Assim sendo:

Juntamente com os instrumentais para a melhoria do ensino e da gestão escolar (currículo mínimo, processos administrativos – melhoria de sistemas tecnológicos, melhoria da qualidade da despesa – avaliações externas periódicas, governança, programas de valorização do magistério, processos seletivos), a meritocracia constitui um pilar fundamental da reforma da gestão voltada para resultados. O programa de remuneração variável está no cerne da promoção desse conceito (Lousao & Junior, 2013, p.5).

### 2.3.2 Processo seletivo interno

Outro fator de destaque foi a implementação de processos meritocráticos de seleção, não apenas para a sede, mas também para as diretorias regionais e para o cargo de diretor de unidade escolar. O processo seletivo interno foi instituído como prática obrigatória para as funções e cargos estratégicos da área pedagógica<sup>18</sup>. De acordo com a SEEDUC, o objetivo deste procedimento é o de assegurar maior profissionalismo na gestão, “por meio da identificação e da seleção de talentos dentro do próprio quadro de servidores da carreira do magistério, dando-lhes oportunidade isonômica e transparente de assumir postos estratégicos na educação” (SEEDUC, 2014a, p.73).

Em sua dissertação, uma professora da rede fluminense descreveu a implementação do processo seletivo interno para os cargos de diretores regionais:

(...) após a realização do diagnóstico da própria SEEDUC/RJ, foram tomadas várias medidas; entre elas, a publicação do Decreto nº 42.838, de 04 de fevereiro de 2011, que assegurava a nova composição das Diretorias Regionais da Secretaria Estadual de Educação, as quais foram transformadas em quatorze Regionais Administrativas e quatorze Regionais Pedagógicas. Para ocupar a função de Diretor Regional Administrativo e de Diretor Regional Pedagógico foi necessário passar por um processo seletivo interno, fato inédito no sistema educacional do estado. Foi dessa forma que se extinguíram as antigas trinta Coordenadorias do estado e, junto com elas, as figuras do Coordenador Regional, geralmente indicado politicamente e, ainda, do Gerente de Ensino, pessoa responsável pelas questões pedagógicas das Unidades Escolares. Com o Decreto nº 42.838/11, a Diretoria Pedagógica passou a ter a mesma importância que a Diretoria Administrativa, dentro da Regional, outro fato inédito no estado, pois elevou a importância das questões pedagógicas, que são fundamentais para a educação, a um patamar merecido e necessário (Silva, 2013, p.23).

No planejamento estratégico de 2011, a SEEDUC descreveu o processo seletivo com as seguintes palavras:

Oportunidades iguais para todos. Atendendo a um pedido antigo dos educadores, a Seeduc realiza processos seletivos, até então inéditos, para funções pedagógicas estratégicas. (...) A avaliação tem quatro etapas: análise curricular, prova, entrevista/dinâmica e treinamento.

Com o processo seletivo, crescem as chances para que mais professores ocupem cargos estratégicos na área pedagógica. Somente a qualificação e o talento farão a diferença no resultado final (SEEDUC, 2011, p.3).

---

<sup>18</sup> Oficializado pelo Decreto Estadual nº 42.791 de 06 de janeiro de 2011 e revisado pelo Decreto Estadual nº 44.281 de 02 de julho de 2013

Processos seletivos baseados no mérito, ao contrário de indicações políticas, não apenas tendem a aumentar o profissionalismo na gestão. Também têm o potencial de aumentar a motivação dos servidores, tanto dos detentores destes cargos estratégicos, quanto de muitos dos demais professores, pois induzem a percepção de transparência e de profissionalismo no contexto de trabalho.

## 2.4 Políticas de ensino

São inúmeras as políticas de ensino que poderiam ser apontadas como determinantes para a melhoria nos indicadores. Apesar de não constituírem o tema central deste trabalho, é necessário entender como elas estão inseridas na gestão estratégica da SEEDUC.

Uma que merece destaque é o (i) currículo mínimo. Este documento estabelece não apenas os conteúdos mínimos, como também as competências e habilidades que orientam a elaboração dos planos de aula de cada área de conhecimento. Desse modo, segundo a SEEDUC inaugura-se “um padrão mínimo de qualidade educacional no que diz respeito ao ensino ofertado pelo estado” (SEEDUC, 2014a, p.37). Segundo a introdução do currículo mínimo de Língua portuguesa e Literatura de 2012:

(...) Este documento serve como referência a todas as nossas escolas, apresentando as competências e habilidades que devem estar nos planos de curso e nas aulas.

Sua finalidade é orientar, de forma clara e objetiva, os itens que não podem faltar no processo de ensino aprendizagem, em cada disciplina, ano de escolaridade e bimestre. Com isso, pode-se garantir uma essência básica comum a todos e que esteja alinhada com as atuais necessidades de ensino (...).

O Currículo Mínimo visa estabelecer harmonia em uma rede de ensino múltipla e diversa, uma vez que propõe um ponto de partida mínimo - que precisa ainda ser elaborado e preenchido em cada escola, por cada professor, com aquilo que lhe é específico, peculiar ou lhe for apropriado. (...)

Entendemos que o estabelecimento de um Currículo Mínimo é uma ação norteadora que não soluciona todas as dificuldades da Educação Básica hoje, mas que cria um solo firme para o desenvolvimento de um conjunto de boas práticas educacionais, (...) formando um conjunto de ações importantes para a construção de uma escola e de um ensino de qualidade (Seeduc, 2012b, p.2).

Assim, este documento, ao estabelecer uma harmonização curricular na rede, garantindo um fundamento comum atrelado aos objetivos do planejamento estratégico, favorece o atingimento das metas.

Incrementado na gestão de Risolia, o (ii) reforço escolar é outro projeto que também ajuda a explicar a concretização das metas e dos objetivos. Detém a finalidade de oferecer novas oportunidades de aprendizagem, no contraturno, a alunos com dificuldades em Língua Portuguesa e em Matemática<sup>19</sup>. Seu público-alvo são os alunos do 9º ano do Ensino Fundamental e 1ª, 2ª e 3ª séries do Ensino Médio Regular e as turmas da 1ª e 2ª séries do Curso Normal (SEEDUC, 2014b)<sup>20</sup>.

Outros projetos foram ampliados com o objetivo de reduzir a distorção idade-série<sup>21</sup>: o (iii) Autonomia e o (iv) Educação de Jovens e Adultos (EJA). Lançado em 2009, o primeiro (iii) é uma parceria com a Fundação Roberto Marinho, que visa a aceleração da aprendizagem para alunos defasados<sup>22</sup>. Este modelo utiliza a metodologia conhecida como “telessala”, desenvolvida pela Fundação. (Seeduc, 2013). Já o segundo (iv), elaborado em parceria com a Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro (Cecierj), tem duração de dois anos e é dividido em quatro módulos. Ele “utiliza metodologia e currículo específicos para jovens e adultos, com material didático próprio e recursos multimídia”. Os professores também recebem formação específica. (Seeduc, 2012b).

Outros diversos programas poderiam ser citados, dado seu impacto na concretização dos objetivos da Secretaria. Contudo, fogem ao escopo deste artigo. Deve-se salientar, entretanto, o esforço empreendido pela SEEDUC para que suas políticas de ensino estivessem alinhadas com o seu planejamento estratégico. As políticas mencionadas, ao abordarem a qualidade do ensino e a defasagem idade-série, têm o potencial de repercutir de forma positiva no Indicador de Desempenho (ID) e no Fluxo Escolar (IF). Logo, auxiliam na concretização das metas supracitadas da Secretaria, e conseqüentemente no IDEB.

---

<sup>19</sup> Este projeto conta com a parceria da Fundação Centro de Ciências e Educação Superior à Distância do Estado do Rio de Janeiro (Cecierj).

<sup>20</sup> Vale dizer que três projetos compõem o reforço escolar da SEEDUC, o primeiro mencionado mais dois outros aplicados em menor escala: o Superação Jovem, em parceria com o Instituto Ayrton Senna e o Fórmula da Vitória, voltado para o ensino fundamental. Maiores informações sobre esses projetos podem ser obtidas no Relatório de Gestão e Políticas Públicas (Seeduc, 2014a, p.53-55).

<sup>21</sup> Ou defasagem Idade-Série. É a condição em que se encontra o estudante com idade superior à recomendada para a série que está cursando.

<sup>22</sup> Ou seja, alunos com dois anos a mais da idade definida como adequada para sua série (Seeduc, 2014a, p.60).

## CONCLUSÕES

Este artigo objetivou abordar o impacto da gestão e do planejamento estratégico do início da gestão de Risolia na SEEDUC para o resultado do Estado do Rio de Janeiro no IDEB em 2014. Desta forma, na primeira seção, foi apresentado um breve resumo teórico, envolvendo conceitos de gestão estratégica, planejamento estratégico e gestão por resultados.

Na segunda, apontou-se uma descrição das políticas e dos programas de maior relevância implementados pela Secretaria. Quatro eixos foram abordados nesta seção: (I) o primeiro relaciona-se à tentativa de uma melhor gestão da sede e da rede como um todo. Ou seja, à estruturação dos processos de gestão centrais. Então, a ênfase desta subseção recaiu sob a reorganização ocorrida na Secretaria, com o objetivo de produzir um acompanhamento mais eficaz do trabalho desenvolvido nas regionais e nas escolas, de melhorar a comunicação entre as instâncias da rede, de criar uma maior eficiência dos gastos e dos investimentos, dentre outros fatores; (II) o segundo eixo compreende o sistema de monitoramento e acompanhamento desenvolvido. Desta forma, foram abordados o SAERJ, o IDERJ e a GIDE; (III) o terceiro refere-se a políticas de meritocracia: remuneração variável e processo seletivo para funções estratégicas; (IV) por fim, no último eixo, foram descritas as ações pedagógicas estruturantes criadas nos últimos anos, Abordando, assim, temas como o currículo mínimo e a correção do fluxo escolar.

A partir do exposto, é nítida a correlação positiva entre a gestão, baseada fortemente no planejamento e na gestão por resultados, e o resultado alcançado no IDEB. A SEEDUC foi capaz de estabelecer estratégias claras de atuação por meio dos eixos citados, facilitando a implantação de uma política de gestão por resultados. Isso garantiu o alinhamento estratégico de boa parte dos servidores às metas do governo. Assim, a SEEDUC ostenta um exemplo poderoso de como uma gestão pública por resultados pode aumentar o grau de responsividade e auxilia a caminhada com passos mais velozes em direção a uma educação pública de qualidade.



## REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The practice of management**. New York: Harper, 1954.

FERLIE, Ewan; ASBURNER, Lynn; FITZGERALD, Louise e PETTIGREW, Andrew. **A nova administração pública em ação**; tradução de Sara Rejane de Freitas Oliveira; revisão técnica de Tomás de Aquino Guimarães. – Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

GODOY, Maria; CHAVES, Neuza. colaboradoras: Carolina Marques Mendes, Michele Cristina de Souza Torquetti. 2ª edição. **Índice de formação de cidadania e responsabilidade social para aplicação na escola**. Nova Lima: INDG, 2009

HEINRICH, Carolyn J. **Como avaliar o desempenho e a efetividade do setor público** in PETERS, Guy; PIERRE, Jon (orgs.); tradução Sonia Midori Yamamoto, Miriam Oliveira. – São Paulo: Editora UNESP; Brasília, DF: ENAP, 2010.

INEP. **O que é o Ideb**. Disponível em: <[http:// portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb](http://portal.inep.gov.br/web/portal-ideb/o-que-e-o-ideb)>. Acesso em: 31 de março de 2015.

LOUSAO, Antoine; JUNIOR, Luiz. **Políticas de Reconhecimento de Servidores e seu Efeito nos Resultados das Organizações**: A Experiência de Implantação do Programa de Remuneração Variável da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro. IV Consad, Painel 43/161. Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 16, 17 e 18 de abril de 2013.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Governança no setor público. - - São Paulo: Atlas, 2010.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

MPOG. **Guia D simplificação**. Secretaria de Gestão 2ª ed. – Brasília : MPOG/SEGES, 2006.

O Globo. **Estado do Rio pula do penúltimo lugar para o 15º no Ideb**. 2012. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/sociedade/educacao/estado-do-rio-pula-do-penultimo-lugar-para-15-no-ideb-5788508#ixzz3Ww7Gsqvo>>. Acesso em: 28 de março de 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. Ed. – São Paulo: Atlas, 2011.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. Trad. de Sérgio Fernando Guarischi Bath e Ewandro Magalhães Jr. 6ª ed. Brasília, MH Comunicação, 1995.

PEREIRA, Lucia, CABRAL, Isabel. **Gestão escolar**: a opinião dos profissionais de educação sobre o sistema de tecnologia educacional do estado do Rio de Janeiro. Regae: Rev. Gest. Aval. Educ. Santa Maria v. 4 n. 7. Jan./jun. 2015 p. 47-60.

PORTER, Michael E. **What is Strategy?** Harvard Business Review, 1996.

RAMOS, Lilian; ROITBERG, Júlio; PAIVA, Liz. **Implementação e Desenvolvimento da Gestão Integrada da Escola (Gide)**: Premissas para Análise de um Modelo Gerencial. VI Seminário Discente do PPGEduc UFRRJ, 2014.

SECCHI, Leonardo. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, pp. 347-369, 2009.

SEEDUC. **Conhecendo o Planejamento Estratégico da SEEDUC**. 2011. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/553225/DLFE-37303.pdf/PlanejamentoEstrategico.pdf>>. Acesso em: 28 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Nota Explicativa dos Indicadores: IDERJ – ID – IF**. 2012a. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=839010>>. Acesso em: 31 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **EJA – Educação de Jovens e Adultos**. 2012b. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1218574>>. Acesso em: 20 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Programa Autonomia**. 2013. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1790814>>. Acesso em: 22 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Gestão e Políticas Públicas**. 2014a. Disponível em: <<http://download.rj.gov.br/documentos/10112/2247397/DLFE-72622.pdf/RGPP2014Parte1.pdf>>. Acesso em: 22 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Reforço Escolar**. 2014b. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeconteudo?article-id=1985129>>. Acesso em: 14 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **Estado conquista resultado positivo no ranking do Ideb.** 2014c. Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/imprensa/exibeconteudo?article-id=2276122>>. Acesso em: 20 de março de 2015.

\_\_\_\_\_. **M.I Gestores de Segurança Alimentar/GSA Capilar no Programa de Segurança Alimentar.** Disponível em: <<http://www.rj.gov.br/web/seeduc/exibeConteudo?article-id=1658558>>. Acesso em: 20 de março de 2015.

SILVA, Elizângela. **A Regional Metropolitana III E Os Impactos De Suas Ações Nos Resultados Do Saerjinho:** Análise De Dois Casos De Gestão Em Escolas. Dissertação. Faculdade de Educação, Universidade Federal de Juiz de Fora. Juiz de fora, 2013.

SOUZA, Vitor. **A Precarização Do Trabalho Docente E Remuneração Flexível:** O Caso da Secretaria de Estado de Educação do Rio de Janeiro (Seeduc/RJ). 2012. Congresso Internacional Interdisciplinar em Ciências Sociais e Humanidades. Niterói RJ: ANINTER-SH/ PPGSD-UFF, 2012.

---

**AUTORIA**

**Marcos Vinicius Ferreira de Godoy** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro.

Endereço eletrônico: [marcosgodoy@planejamento.rj.gov.br](mailto:marcosgodoy@planejamento.rj.gov.br)

**Cristiane dos Santos Oliveira** – Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão do Rio de Janeiro.

Endereço eletrônico: [csoliveira@planejamento.rj.gov.br](mailto:csoliveira@planejamento.rj.gov.br)