



**FORTALECIMENTO
INSTITUCIONAL DO FUNDO
NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO - FNDE**

**FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO - FNDE**

**Produto 4 – Módulo 2
Plano Estratégico 2005/2006
Versão Final**

Rio de Janeiro, 28 de junho de 2005

1	APRESENTAÇÃO.....	4
2	FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO	4
	2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	5
3	EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO FNDE	7
4	DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA AS AÇÕES DO FNDE.....	9
5	CLASSIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS DO FNDE	11
	5.1 PARÂMETROS QUANTO AOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS.....	13
	5.2 PARÂMETROS QUANTO AOS MACROPROCESSOS DE APOIO	19
6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA OS MACROPROCESSOS ESTABELECIDOS	23
	6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL GLOBAL	24
	6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS	24
	6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS DE APOIO À MISSÃO CRÍTICA (ATIVIDADES – MEIO).....	25
	6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO DA EVOLUÇÃO DA INSTITUIÇÃO	26
7	ESTRATÉGIAS E METAS ASSOCIADAS AOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO..	27
	7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO INSTITUCIONAL GLOBAL.....	27
	7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS.....	33
	7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS DE APOIO À MISSÃO CRÍTICA.....	52

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS À EVOLUÇÃO DA INSTITUIÇÃO	60
8 RECOMENDAÇÕES PARA ESTABELECIMENTO DAS PRIORIDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	63
8.1 PRIORIZAR AS ESTRATÉGIAS TENDO COMO BALIZADORES SUA ADERÊNCIA À MISSÃO, AOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS E AOS MACROPROCESSOS DO FNDE	64
8.2 UTILIZAR OS SEGUINTE CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO, PARA CADA UMA DAS ESTRATÉGIAS ELENCADAS	65
8.3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES	67

1 APRESENTAÇÃO

Este documento constitui a **versão final** do **Produto 4: Plano Estratégico 2005 – 2006**, do **Módulo 2** do **Projeto de Fortalecimento Institucional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE**.

O **Plano Estratégico** do **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE** apresenta os grandes desafios futuros da Instituição, contemplando o **biênio 2005 – 2006**.

O processo de elaboração do **Plano Estratégico do FNDE**, que resultou neste documento, revestiu-se de uma característica fundamental: foi uma agenda construída coletivamente, com a participação ativa dos quadros da Instituição provenientes de unidades funcionais das áreas fim e meio, além dos membros da sua **Direção**.

O universo diversificado dos participantes do planejamento estratégico, abrangendo funcionários de diversos escalões da hierarquia, atendeu a um anseio manifestado pela **Presidência** da Instituição: desenvolver um processo de planejamento participativo e abrangente, de forma que o produto final refletisse uma visão ampla proveniente do corpo da organização.

2 FUNDAMENTOS CONCEITUAIS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DESENVOLVIDO

Estratégia é um instrumento gerencial imprescindível para as empresas, tanto no setor privado como na administração pública, constituindo meio fundamental para que uma organização execute suas ações a partir de um horizonte pré-determinado. É, portanto, um padrão que permite manter a coerência das ações da organização ao longo do tempo.

De uma forma concisa, a gestão estratégica pode ser definida, portanto como **“um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente”**.

Tal definição incorpora dois aspectos que devem ser enfatizados, e que foram levados em conta no processo de planejamento do **FNDE**:

1. Os termos **“contínuo”** e **“iterativo”** indicam que a administração estratégica, composta de um conjunto de etapas, repete-se ciclicamente, convergindo por aproximações sucessivas para objetivos e metas; e
2. O objetivo de manutenção da organização como um conjunto integrado ao ambiente externo pressupõe a consideração da corporação como um sistema aberto, que interage, influencia e é influenciado pelo mesmo, através de uma relação dinâmica com a sociedade.

A gestão estratégica, para ser efetiva, deve apoiar-se em um conjunto organizado de atividades, o processo de planejamento estratégico, definido como **“esforço disciplinado para produzir decisões e ações fundamentais, que moldam e guiam o que é uma organização, o que ela faz, e por que faz”**.

Em complementação, ao se discorrer sobre planejamento **“deve-se entender que o mesmo está associado a dois elementos básicos: (1) o futuro e (2) a relação entre fins e meios – entre objetivos e metas e as formas para atingi-los”**.

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A maior parte dos processos de gestão estratégica, nos últimos 50 anos, foi direcionado para as empresas privadas. Desta forma, **“até o início dos anos 80, o planejamento estratégico no setor público voltou-se primariamente para as**

organizações militares e para o apoio à formulação de políticas de governo em larga escala”.

As práticas de planejamento estratégico foram levadas para um amplo espectro de entidades do setor público somente nos últimos 25 anos, no contexto das reformas dos órgãos do estado sob o foco do “**modelo gerencial puro**”, conforme definido por Abrucio (1997).

Nesta linha, a gestão no setor público passou a caracterizar-se por uma “despolitização” da administração, aliada à ênfase no conceito de eficiência governamental. Os novos caminhos do modelo gerencial passaram a ser norteados por conceitos e práticas de há muito aplicadas nas empresas privadas: **flexibilidade de gestão, foco na qualidade dos serviços e prioridade às demandas do consumidor**.

As novas práticas de gestão adotadas na administração pública, nos países do primeiro mundo, tiveram como paradigma uma série de estudos desenvolvidos nos últimos 25 anos, que podem ser sintetizados no livro de David Osborne e Ted Gabler, **Reinventando o Governo**. Nessa obra, os autores postulam que os problemas nas entidades governamentais não residem nas pessoas, mas no **sistema de gestão**, e somente a reforma das instituições e dos incentivos tornará a burocracia apta a responder às novas demandas quanto à efetividade, eficácia e eficiência na prestação dos serviços.

Quanto à gestão estratégica nas instituições públicas, eles propõem dois instrumentos básicos para a transformação nos seus modelos de gestão:

- a) **Orientação administrativa por missões**, a partir das quais o governo pode ganhar flexibilidade, tornando mais fácil a avaliação de cada agência, pela comparação entre objetivos inicialmente formulados e resultados efetivamente alcançados; e

- b) **Antecipação das tendências futuras** a partir de uma atividade não confinada à burocracia, devendo o planejamento estratégico envolver a sociedade e ser incorporado à cultura dos funcionários.

Nesta linha, *“o elemento importante não é o plano, mas sim a atividade do planejamento. Ao criar consenso em torno de uma determinada visão de futuro, a organização ou a comunidade promovem em todos os seus membros uma percepção comum a alcançar”*.

3 EVOLUÇÃO DO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA NO FNDE

O processo de formulação do **Plano Estratégico do FNDE** iniciou-se em março de 2004, com a formulação de um primeiro conjunto de diretrizes estratégicas, e teve continuidade a partir do mês de julho do mesmo ano, com a realização de três grandes **Oficinas de Trabalho**, complementadas com trabalhos de grupo subseqüentes a cada uma daquelas sessões de planejamento.

Cada uma das três **Oficinas de Trabalho** resultou em documentos síntese (**Produtos 1, 2 e 3**), encaminhados à Instituição.

Por outro lado, em conformidade com a metodologia que norteou a elaboração do **Plano Estratégico**, cada um dos documentos produzidos se constituiu em fonte de subsídio para a **Oficina de Trabalho** subseqüente, de forma a incorporar ao processo de planejamento características de evolução e de continuidade.

Ainda dentro do contexto do processo de planejamento, foi realizada em 14 de setembro do ano passado reunião com a **Direção do FNDE**, quando foram validados os seguintes direcionadores estratégicos para a Instituição, que balizaram o desenvolvimento das atividades subseqüentes: **missão, visão de futuro, valores e desafios estratégicos**.

A partir de um conjunto de direcionadores estratégicos aprovados pela **Direção do FNDE**, foram então estabelecidos **21 Objetivos Estratégicos de Desempenho**, dentro de **quatro perspectivas: desempenho institucional global, desempenho dos macroprocessos finalísticos, desempenho dos macroprocessos de apoio à missão crítica, e evolução da instituição** no que tange ao desenvolvimento do seu capital intelectual, constituído pelos seus quadros internos, colaboradores e parceiros, recursos de informação, práticas de operação e gestão e tecnologias.

Desta forma o **Plano Estratégico do FNDE** para o **biênio 2005-2006**, em sua versão final ora apresentada, é a síntese de um conjunto de produtos encadeados, produzidos coletivamente ao longo do segundo semestre de 2004, complementados por ações de definição de prioridades de implementação durante o primeiro trimestre do corrente ano.

O **Plano Estratégico do FNDE** constitui, portanto, uma construção coletiva e evolutiva, estabelecendo as grandes opções quanto aos rumos a serem tomados pela Instituição, dentro de um cenário econômico considerado como o mais provável para os próximos anos, levando em conta as tendências no campo da gestão das organizações públicas em geral, e do setor da promoção do desenvolvimento da educação em particular.

Em função das características adotadas quanto à sua construção, e tendo em vista o espírito que norteou a sua formulação, o presente Relatório não deve ser encarado como um produto estático e acabado, mas sim como um balizador para ações que deverão ser levadas a cabo ao longo dos próximos anos, suscetível de ser continuamente adaptado às novas circunstâncias dos ambientes interno e externo.

4 DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS PARA AS AÇÕES DO FNDE

As instituições públicas devem nortear suas ações a partir de mandatos emanados das Autoridades Governamentais Superiores, responsáveis pela formulação das macropolíticas, e balizadas pelo cenário econômico, antevisto como de ocorrência mais provável no horizonte considerado no planejamento.

Nesta linha, o cenário entendido como mais provável para o crescimento do produto nos próximos dois anos – adotado no processo de planejamento estratégico do **FNDE**, foi aquele onde o **PIB** evolui a uma taxa de cerca de 3,5% ao ano. Considerando que, em tempos recentes, a taxa real de crescimento do salário-educação tem ficado cerca de 40% acima da taxa de crescimento real do produto, estimamos com isso que a taxa de crescimento do orçamento do **FNDE** venha a se elevar a uma taxa real de cerca de 4% nos próximos dois anos.

Cabe salientar que o cenário adotado foi de natureza conservadora, visto que as dotações orçamentárias para a Instituição podem ser aumentadas desde que persista a continuar a evolução da arrecadação observada ao longo de 2004, mesmo levando-se em consideração a manutenção da meta de superávit primário de 4,25% do **PIB** para os próximos dois anos.

Levando em conta o cenário externo considerado como o mais provável, as ações do **FNDE** deverão ser balizadas pelos seguintes **Direcionadores Estratégicos Internos**:

✓ **MISSÃO DO FNDE**

A **Missão** deixa claro o propósito da organização (sua razão de ser ou de existir), constituindo uma formulação objetiva e precisa, possível de ser entendida e assimilada por todas as pessoas que dela fazem parte, ou que mantém com ela relações significativas (mandatários, usuários de seus serviços

e fornecedores, entre outros). A formulação da **Missão do FNDE** foi consolidada conforme se segue:

“Prover recursos e executar ações para o desenvolvimento da Educação”

✓ **VISÃO DE FUTURO DO FNDE**

A **Visão de Futuro** estabelece um cenário a respeito de como a organização deseja estar e ser vista em um determinado horizonte de tempo, constituindo um parâmetro essencial para o direcionamento dos esforços internos, e junto aos atores relevantes do ambiente externo, para o alcance do “futuro desejado”. A formulação da **Visão de Futuro** do **FNDE** foi consolidada conforme se segue:

“Educação de qualidade com acesso garantido a todo cidadão”

✓ **VALORES DO FNDE**

Os **Valores** clarificam as regras de conduta essenciais que devem nortear as ações da organização, tanto no âmbito interno como nas relações com o ambiente externo, constituindo-se na diretriz essencial para o exercício da prática moral nas suas diversas instâncias de decisão e de execução dos procedimentos de trabalho. A formulação dos **Valores** do **FNDE** foi consolidada conforme se segue:

- ⇒ Transparência;
- ⇒ Cidadania e controle social;
- ⇒ Inclusão social;
- ⇒ Avaliação de resultados; e
- ⇒ Excelência.

✓ DESAFIOS ESTRATÉGICOS DO FNDE

Os **Desafios Estratégicos** são os focos de ação fundamentais a serem enfrentados pela instituição, de forma a que esta possa cumprir adequadamente a missão estabelecida e alcançar o cenário futuro desejado. A identificação dos desafios estratégicos constitui o cerne do processo de planejamento estratégico, condicionando o estabelecimento de **objetivos** e **metas**, assim como a elaboração dos planos de ação relacionados.

A partir dos parâmetros anteriormente estabelecidos (cenário econômico, missão, visão de futuro e valores), a formulação dos **Desafios Estratégicos do FNDE** foi consolidada conforme se segue:

- ⇒ Eficiência na arrecadação e gestão do salário educação;
- ⇒ Eficiência na gestão dos programas finalísticos;
- ⇒ Eficiência em compras governamentais;
- ⇒ Fortalecimento institucional permanente; e
- ⇒ Busca permanente de parcerias estratégicas.

5 CLASSIFICAÇÃO DOS MACROPROCESSOS DO FNDE

O desenvolvimento do **Plano Estratégico** considerou essencial a visualização da Instituição através dos seus macroprocessos, tendo em vista garantir a integração da atividade de planejamento com os demais projetos de fortalecimento institucional da instituição, notadamente aquele relacionado ao mapeamento e modelagem dos seus processos organizacionais (processos de trabalho).

Nesta linha, em uma primeira abordagem os **macroprocessos** do **FNDE** foram agrupados em duas categorias principais:

1. **Finalísticos**, aqueles diretamente relacionados ao cumprimento de sua missão, a saber:
 - (a) Gestão da Captação de Recursos;
 - (b) Gestão de Ações Educacionais por Transferências Voluntárias;
 - (c) Gestão de Ações Educacionais por Transferências Automáticas;
 - (d) Gestão de Ações Educacionais por Execução Direta;
 - (e) Gestão de Programas de Cooperação Técnica e Acordo Internacional; e
 - (f) Articulação institucional para Viabilização de Ações Educacionais.

2. **De apoio**, voltados a dar apoio de retaguarda aos macroprocessos finalísticos, a saber:
 - (a) Logística;
 - (b) Gestão de Pessoas;
 - (c) Assessoramento Gerencial; e
 - (d) Controladoria.

Cada um dos macroprocessos elencados foi descrito em termos de seus parâmetros quanto a **Efetividade** e quanto aos **Fatores Críticos de Sucesso**, aspectos que devem ser contemplados e gerenciados de forma a possibilitar o alcance da efetividade proposta, dentro de requisitos de eficiência.

Tais parâmetros estão a seguir apresentados, para cada um dos macroprocessos definidos.

5.1 PARÂMETROS QUANTO AOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

A. MACROPROCESSO GESTÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

✓ EFETIVIDADE - RESULTADOS

- ⇒ Garantia de eficiência e eficácia da arrecadação da contribuição social do salário educação; e
- ⇒ Aumento de recursos financeiros do Tesouro Nacional e outras fontes.

✓ EFETIVIDADE - IMPACTOS

- ⇒ Aumento da disponibilidade de recursos para ampliar a capacidade de atendimento das ações educacionais existentes e implemento de novas ações;
- ⇒ Melhoria da qualidade das ações educacionais; e
- ⇒ Melhoria do desempenho educacional.

✓ FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ⇒ Disponibilidade de recursos humanos qualificados e motivados;
- ⇒ Disponibilidade de recursos logísticos e organizacionais;
- ⇒ Efetivação de parcerias estratégicas;
- ⇒ Avaliação do modelo de captação;
- ⇒ Mobilização da sociedade; e
- ⇒ Garantir a segurança das informações (integridade, confidencialidade e disponibilidade).

B. MACROPROCESSO GESTÃO DAS AÇÕES EDUCACIONAIS POR TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS

✓ EFETIVIDADE - RESULTADOS

- ⇒ Simplificação do processo de adesão das entidades proponentes ao acesso as transferência voluntárias;
- ⇒ Avaliação e monitoramento das ações educacionais por transferências voluntárias; e
- ⇒ Utilização racional dos recursos com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas.

✓ EFETIVIDADE - IMPACTOS

- ⇒ Melhoria da qualidade e abrangência dos projetos, ampliando a capilaridade no atendimento;
- ⇒ Ampliação no número de beneficiários, promovendo a equidade e contribuindo para a inclusão social; e
- ⇒ Garantia de atendimento aos educandos por meio de programas suplementares.

✓ FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ⇒ Disponibilidade de recursos humanos qualificados e motivados;
- ⇒ Disponibilidade de recursos logísticos, orçamentários e financeiros;
- ⇒ Negociação e formalização de parcerias estratégicas;
- ⇒ Avaliação do modelo de transferência voluntária; e
- ⇒ Mobilização da sociedade.

C. MACROPROCESSO GESTÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS POR TRANSFERÊNCIAS AUTOMÁTICAS

✓ EFETIVIDADE - RESULTADOS

- ⇒ Universalização do atendimento;
- ⇒ Viabilização da gestão participativa;
- ⇒ Avaliação e monitoramento das ações educacionais por transferências automáticas; e
- ⇒ Utilização racional dos recursos com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas.

✓ EFETIVIDADE - IMPACTOS

- ⇒ Melhoria da qualidade e abrangência dos projetos, ampliando a capilaridade no atendimento;
- ⇒ Ampliação do número de beneficiários, promovendo a equidade e contribuindo para a inclusão social;
- ⇒ Garantia de atendimento aos educandos por meio de programas suplementares;
- ⇒ Exercício da cidadania;
- ⇒ Ganho de produtividade;
- ⇒ Controle social; e
- ⇒ Melhoria da qualidade do ensino.

✓ FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ⇒ Disponibilidade de recursos humanos, qualificados e motivados;
- ⇒ Disponibilidade de recursos logísticos, orçamentários e financeiros;

- ⇒ Negociação e formalização de parcerias estratégicas;
- ⇒ Avaliação do modelo de transferência automática; e
- ⇒ Mobilização da sociedade.

D. MACROPROCESSO GESTÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS POR EXECUÇÃO DIRETA

✓ EFETIVIDADE - RESULTADOS

- ⇒ Universalização do atendimento;
- ⇒ Avaliação e monitoramento das ações educacionais
- ⇒ Utilização racional dos recursos com vistas ao cumprimento das metas estabelecidas;
- ⇒ Otimização do processo de distribuição do material adquirido; e
- ⇒ Garantir a economia de escala.

✓ EFETIVIDADE - IMPACTOS

- ⇒ Melhoria da qualidade e ampliação da abrangência dos programas;
- ⇒ Ampliação do número de beneficiários, promovendo a equidade e contribuindo para a inclusão social;
- ⇒ Garantia de atendimento aos educandos por meio de programas suplementares;
- ⇒ Exercício da cidadania;
- ⇒ Ganho de produtividade;
- ⇒ Controle social;
- ⇒ Melhoria da qualidade do ensino;
- ⇒ Melhoria do desempenho educacional;

- ⇒ Melhoria do processo ensino-aprendizagem; e
- ⇒ Referencial na definição de parâmetros relativos a formação de preços e qualidade do material adquirido.

✓ **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- ⇒ Sistema eficiente de avaliação dos materiais adquiridos;
- ⇒ Garantir a segurança das informações (integridade, confidencialidade e disponibilidade);
- ⇒ Tempestividade dos resultados da avaliação pedagógica; e
- ⇒ Fragilidade do sistema de escolha do material.

E. MACROPROCESSO GESTÃO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E ACORDO INTERNACIONAL

✓ **EFETIVIDADE - RESULTADOS**

- ⇒ Implementação pelos Estados, por conta própria, dos produtos desenhados e implementados pelo Projeto, transformando-os em políticas;
- ⇒ Reorientação das políticas das Secretarias de Educação de forma a focalizar as escolas e o desempenho dos alunos;
- ⇒ Melhoria da eficiência e eficácia dos sistemas educacionais e das escolas;
- ⇒ Preparação das equipes técnicas das Secretarias para promover melhorias e mudanças nos sistemas educacionais; e
- ⇒ Apoio às políticas educacionais existentes.

✓ **EFETIVIDADE - IMPACTOS**

- ⇒ Melhoria da eficiência e efetividade dos sistemas educacionais;
- ⇒ Desempenho escolar com qualidade;

- ⇒ Reorientação de processos que permitam às Secretarias implementar adequadamente e, em caráter permanente, as políticas associadas às intervenções;
- ⇒ Consolidação do regime de colaboração entre os sistemas estaduais e municipais de educação; e
- ⇒ Qualificação da autonomia/fortalecimento da escola.

✓ **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- ⇒ Capacidade institucional do Ministério da Educação, das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação;
- ⇒ Compromisso político e alinhamento das ações do Ministério da Educação e das Secretarias Estaduais e Municipais de Educação;
- ⇒ Disponibilidade dos recursos financeiros no momento certo para o cumprimento da programação definida nos acordos;
- ⇒ Escolas com padrões mínimos de funcionamento;
- ⇒ Capacidade técnica para desenhar, implementar, acompanhar e avaliar os projetos de acordo com as metas estabelecidas nos acordos;
- ⇒ Capacidade institucional e pedagógica das escolas; e
- ⇒ Clareza nas atribuições das Secretarias de Educação e das escolas.

F. MACROPROCESSO ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL PARA VIABILIZAÇÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS

✓ **EFETIVIDADE - RESULTADOS**

- ⇒ Formação de parcerias estratégicas.

✓ **EFETIVIDADE - IMPACTOS**

- ⇒ Melhoria da qualidade e ampliação da abrangência dos programas;
- ⇒ Melhoria da gestão dos negócios da Instituição;
- ⇒ Ampliação do número de beneficiários, promovendo a equidade e contribuindo para a inclusão social;
- ⇒ Ampliação da disponibilidade de recursos;
- ⇒ Exercício da cidadania;
- ⇒ Ganho de produtividade;
- ⇒ Melhoria da qualidade do ensino; e
- ⇒ Melhoria do texto.

✓ **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- ⇒ Identificação de interesses comuns; e
- ⇒ Resistência de parceiros.

5.2 PARÂMETROS QUANTO AOS MACROPROCESSOS DE APOIO

A. MACROPROCESSO: LOGÍSTICA

✓ **EFETIVIDADE - RESULTADOS**

- ⇒ Atender satisfatoriamente às demandas;
- ⇒ Comprar com qualidade e menor custo; e
- ⇒ Boa instrução processual.

✓ **EFETIVIDADE - IMPACTOS**

- ⇒ Elevação do nível de satisfação dos usuários;
- ⇒ Utilização eficiente dos recursos / redução de custos; e

- ⇒ Maior agilidade nos trâmites processuais internos e redução dos problemas com órgãos de controle interno e externo.

✓ **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- ⇒ Planejamento;
- ⇒ Recursos orçamentários e financeiros;
- ⇒ Qualificação das pessoas;
- ⇒ Conhecimento da legislação;
- ⇒ Modernização de processos relacionados à logística;
- ⇒ Gestão de contratos; e
- ⇒ Organização e métodos.

B. MACROPROCESSO GESTÃO DE PESSOAS

✓ **EFETIVIDADE - RESULTADOS**

- ⇒ Equipe motivada e qualificada;
- ⇒ Otimização dos recursos humanos e melhor qualidade do trabalho;
- ⇒ Comprometimento com a Instituição; e
- ⇒ Equipe integrada.

✓ **EFETIVIDADE - IMPACTOS**

- ⇒ Elevação do nível de satisfação dos clientes;
- ⇒ Redução de custos; e
- ⇒ Cumprimento efetivo da missão institucional.

✓ **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- ⇒ Planejamento;
- ⇒ Conhecimento da legislação;
- ⇒ Modernização de processos ligados à gestão de pessoas;
- ⇒ Plano de Carreiras;
- ⇒ Provimento de vagas por concurso público; e
- ⇒ Treinamento.

C. MACROPROCESSO ASSESSORAMENTO GERENCIAL

✓ **EFETIVIDADE - RESULTADOS**

- ⇒ Diminuição do nível de retrabalho;
- ⇒ Maior pontualidade no cumprimento dos prazos; e
- ⇒ Melhoria do atendimento aos usuários.

✓ **EFETIVIDADE - IMPACTOS**

- ⇒ Otimização do desempenho dos programas e ações educacionais;
- ⇒ Confiabilidade e segurança nos processos gerenciais; e
- ⇒ Elevação da satisfação dos usuários.

✓ **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

- ⇒ Mapeamento e conhecimento das necessidades operacionais;
- ⇒ Pessoal habilitado e capacitado;
- ⇒ Fluxo adequado de informações;
- ⇒ Padronização e simplificação de rotinas e procedimentos;
- ⇒ Definição clara de normas e regulamentos;

- ⇒ Adequação de instalações físicas e recursos tecnológicos; e
- ⇒ Publicidade de normas e atos.

D. MACROPROCESSO CONTROLADORIA

✓ EFETIVIDADE - RESULTADOS

- ⇒ Maior acessibilidade da informação;
- ⇒ Agilização dos processos de prestação de contas; e
- ⇒ Melhor apuração, prevenção e correção de problemas na gestão.

✓ EFETIVIDADE - IMPACTOS

- ⇒ Transparência na gestão;
- ⇒ Correta aplicação dos recursos; e
- ⇒ Credibilidade da administração da autarquia.

✓ FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ⇒ Pessoal habilitado e capacitado;
- ⇒ Fluxo adequado de informações;
- ⇒ Padronização e simplificação de rotinas e procedimentos;
- ⇒ Definição clara de normas e regulamentos;
- ⇒ Adequação de instalações físicas e recursos tecnológicos; e
- ⇒ Publicidade de normas e atos.

6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO PARA OS MACROPROCESSOS ESTABELECIDOS

A partir da definição dos **macroprocessos da Instituição**, de seus **parâmetros quanto à efetividade**, e de seus **condicionantes quanto aos Fatores Críticos de Sucesso**, foram então formulados os **Objetivos Estratégicos de Desempenho para o FNDE**, agrupados em **quatro perspectivas**:

- a) **Desempenho Institucional Global**, vinculados a resultados e impactos relacionados às diretrizes governamentais, e aos direcionadores estratégicos estabelecidos para a Instituição;
- b) **Desempenho dos Macroprocessos Finalísticos**, vinculados aos parâmetros de efetividade e aos fatores críticos de sucesso estabelecidos no capítulo anterior;
- c) **Desempenho dos Macroprocessos de Apoio à Missão Crítica**, vinculados aos parâmetros de efetividade e aos fatores críticos de sucesso estabelecidos no capítulo anterior; e
- d) **Evolução da Instituição** no que tange ao desenvolvimento do seu capital intelectual, constituído pelos seus quadros internos, colaboradores e parceiros, recursos de informação, práticas de operação e gestão e tecnologias propiciadoras de melhorias na operação e na gestão, vinculados aos parâmetros de efetividade e aos fatores críticos de sucesso estabelecidos anteriormente.

6.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO INSTITUCIONAL GLOBAL

- ✓ Dar transparência à gestão das ações do **FNDE**;
- ✓ Ampliar a capilaridade dos programas, promovendo a justiça social;
- ✓ Propor a transformação das ações educacionais realizadas, de transferências voluntárias em transferências automáticas;
- ✓ Aperfeiçoar a sistemática de monitoramento, fiscalização e avaliação do conjunto de programas do **FNDE**;
- ✓ Articular a aprovação do projeto de implantação do **Plano de Carreiras do FNDE**; e
- ✓ Implementar uma política de comunicação a nível interno e externo.

6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

A. Gestão da Captação de Recursos

- ✓ Garantir a eficiência e a eficácia da arrecadação da contribuição social do salário-educação; e
- ✓ Ampliar os recursos financeiros de outras fontes.

B. Gestão de Ações Educacionais por Transferências Voluntárias

- ✓ Contribuir para a redução das desigualdades sócio-educacionais entre as regiões do país direcionando, estrategicamente, recursos financeiros para demandas específicas.

C. Gestão de Ações Educacionais por Transferências Automáticas

- ✓ Promover a descentralização de recursos financeiros que concorram para a melhoria da gestão escolar, visando proporcionar ensino com qualidade e contribuir para assegurar o acesso e a permanência do aluno na escola.

D. Gestão de Ações Educacionais por Execução Direta

- ✓ Promover a otimização dos recursos disponíveis na aquisição e distribuição tempestiva de produtos que contribuam para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

E. Gestão de Programas de Cooperação Técnica e Acordo Internacional

- ✓ Melhorar a eficiência e eficácia dos sistemas educacionais e das escolas por meio de projetos de cooperação técnica.

F. Articulação Institucional para Viabilização de Ações Educacionais

- ✓ Reduzir dificuldades de gestão.

6.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS DE APOIO À MISSÃO CRÍTICA (ATIVIDADES – MEIO)

A. Logística

- ✓ Dotar o **FNDE** de recursos logísticos necessários, otimizando a gestão dos mesmos.

B. Gestão de Pessoas

- ✓ Aprimorar a gestão das pessoas no âmbito do **FNDE**.

C. Assessoramento Gerencial

- ✓ Dotar o **FNDE** de uma política de planejamento;
- ✓ Dotar o **FNDE** de uma equipe de gestores para execução orçamentária e financeira; e
- ✓ Aperfeiçoar a assistência jurídica para orientação normativa e para a defesa da Instituição.

D. Controladoria

- ✓ Assegurar que os atos de gestão sejam praticados para o cumprimento da missão com eficiência, eficácia, economicidade e efetividade.

6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESEMPENHO DA EVOLUÇÃO DA INSTITUIÇÃO

- ✓ Aprimorar a política de informação do **FNDE**;
- ✓ Estabelecer política de gestão do conhecimento na Instituição; e
- ✓ Mobilizar a sociedade, com vista à efetivação do controle social das ações desenvolvidas pelo **FNDE**.

7 ESTRATÉGIAS E METAS ASSOCIADAS AOS OBJETIVOS DE DESEMPENHO

O **plano estratégico** estabelecido para o **biênio 2005 – 2006** propôs um conjunto de **22 (vinte e dois) Objetivos Estratégicos de Desempenho**, que foram acima elencados.

Cada um dos **Objetivos Estratégicos de Desempenho** foi desdobrado em **Estratégias, Metas e Indicadores de Desempenho**, de forma a subsidiar a elaboração e a implementação dos **Planos de Ação**, a nível operacional.

Quadro 1
Objetivos e Estratégias do Plano Estratégico do FNDE
Biênio 2005 - 2006

PERSPECTIVA	NÚMERO DE OBJETIVOS	NÚMERO DE ESTRATÉGIAS RELACIONADAS
1. Objetivos e Estratégias Relacionados ao Desempenho Institucional Global	6	12
2. Objetivos e Estratégias Relacionados ao Desempenho dos Macroprocessos Finalísticos	7	40
3. Objetivos e Estratégias Relacionados aos Macroprocessos de Apoio à Missão Crítica	6	17
4. Objetivos e Estratégias Relacionados à Evolução da Instituição	3	8

A seguir são detalhadas as **Estratégias** associadas a cada **Objetivo Estratégico de Desempenho**, assim como as **Metas** e **Indicadores de Desempenho** relacionados a cada uma delas.

7.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO INSTITUCIONAL GLOBAL

✓ **OBJETIVO 1**

Dar transparência à gestão das ações do **FNDE**.

⇒ **Estratégia 1**

Redesenho do **Portal do FNDE**.

▪ **Meta**

Redesenho do **Portal do FNDE** de 01/01/2005 até 31/12/2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Trabalho) / 12

⇒ **Estratégia 2**

Divulgação das ações e recursos repassados pelo **FNDE** na “**Hora do Brasil**”.

▪ **Meta**

Inserções semanais realizadas no período de abril a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Inserções semanais) / (Nº total de inserções semanais do período)

⇒ **Estratégia 3**

Divulgação das ações e recursos do **FNDE** nos agentes financeiros em 2500 municípios.

▪ **Meta**

Divulgar nas agências do **BB** e **CEF** em 2500 municípios as ações e os recursos do **FNDE** de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Municípios Divulgados) / Nº Total de Municípios

✓ OBJETIVO 2

Ampliar a capilaridade dos programas, promovendo a justiça social.

⇒ Estratégia 1

Implantação de **Sistema de Entrega de Plano de Trabalho** via **portal do FNDE**.

▪ Meta

Sistema de **Entrega de Plano de Trabalho** via **Portal do FNDE** implantado de dezembro de 2004 até junho de 2005.

- Indicador de Desempenho

(Nº de Meses de Trabalho) / 7

✓ OBJETIVO 3

Propor a transformação das ações educacionais realizadas mediante transferências voluntárias em transferências automáticas.

⇒ Estratégia 1

Reduzir o número de ações educacionais assistidas por meio de transferências voluntárias.

▪ Meta

Ações educacionais reduzidas para "X" de janeiro a dezembro de 2005.

- Indicador de Desempenho

(Nº de Ações Reduzidas) / (Total de ações)

⇒ Estratégia 2

Elaborar projeto para viabilizar a transformação de 20% das transferências voluntárias em transferências automáticas.

- **Meta**

Elaborar projeto para viabilizar a transformação das transferências voluntárias em automáticas de dezembro de 2004 a março de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses Trabalhados) / 4

✓ **OBJETIVO 4**

Aperfeiçoar a sistemática de monitoramento, fiscalização e avaliação do conjunto de **Programas do FNDE**.

⇒ **Estratégia 1**

Elaboração de plano integrado de monitoramento, fiscalização e avaliação do conjunto de Programas concebidos pelo **FNDE**.

- **Meta**

Plano elaborado de dezembro de 2004 a abril de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Trabalho) / 5

⇒ **Estratégia 2**

Criação e estruturação de representações regionais do **FNDE**, da seguinte forma: **duas representações na Região Norte, duas na Região Nordeste, uma na Região Sudeste, uma na Região Sul e uma na Região Centro Oeste**.

- **Meta 1**

Representações criadas e estruturadas na Região Norte, de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Representações Criadas e Estruturadas) / 7

- **Meta 2**
Representações criadas e estruturadas na Região Nordeste, de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Representações Criadas e Estruturadas) / 2

- **Meta 3**
Representações criadas e estruturadas na Região Sudeste, de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Representação criada e estruturada)

- **Meta 4**
Representação criada e estruturada na Região Sul, de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Representação criada e estruturada)

- **Meta 5**
Representação criada e estruturada na Região Centro Oeste, de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Representação criada e estruturada)

✓ OBJETIVO 5

Articular a aprovação do **Projeto de Implantação do Plano de Carreiras do FNDE**.

⇒ Estratégia 1

Buscar autorização do **Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão** para realização de concurso público.

- **Meta**

Autorização concedida de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Autorização Concedida)

⇒ Estratégia 2

Acompanhar o encaminhamento do **Projeto de Implantação do Plano de Carreiras do FNDE**, em todas as instâncias, mediante reuniões quinzenais.

- **Meta**

Reuniões realizadas de janeiro a julho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Reuniões Realizadas) / 48

✓ OBJETIVO 6

Implementar uma política de comunicação a nível interno e externo.

⇒ Estratégia

Fortalecer a infra-estrutura de comunicação da Instituição.

- **Meta 1**

Dotar a área de comunicação de pessoas, em termos qualitativo e quantitativo, até dezembro de 2005.

 - **Indicador de Desempenho**
(Área de Comunicação Adequadamente dotada de Pessoal)

- **Meta 2**

Elaborar e implantar o **Plano de Comunicação** até dezembro de 2005.

 - **Indicador de Desempenho**
(Plano de Comunicação Implementado)

- **Meta 3**

Aperfeiçoar o **Sistema de Ouvidoria** até março de 2005.

 - **Indicador de Desempenho**
(Sistema de Ouvidoria aperfeiçoado)

7.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS FINALÍSTICOS

A. MACROPROCESSO GESTÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS POR TRANSFERÊNCIAS VOLUNTÁRIAS

✓ OBJETIVO 1

Contribuir para a redução das desigualdades sócio-educacionais entre as regiões do país direcionando, estrategicamente, recursos financeiros para demandas específicas.

⇒ **Estratégia 1**

Estabelecer, no primeiro trimestre de cada exercício, critérios precisos que definam o atendimento do público alvo das transferências voluntárias.

▪ **Meta**

Atingir a 100% do público alvo definido em cada exercício.

- **Indicador de Desempenho**

(Público Alvo Atendido) / (Público alvo)

⇒ **Estratégia 2**

Disponibilizar os recursos financeiros necessários ao atendimento do público alvo selecionado.

▪ **Meta**

Repassar 100% dos recursos orçados para cada exercício.

- **Indicador de Desempenho**

(Recursos Repassados) / (Total Orçado)

⇒ **Estratégia 3**

Estabelecer parcerias para capacitar os agentes responsáveis pela formulação e encaminhamento dos pleitos.

▪ **Meta**

Capacitar, até dezembro de 2006, 100% dos agentes, para reduzir, no mesmo período, em até 80% as diligências, iniciando em janeiro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Capacitação) / 24

⇒ **Estratégia 4**

Desenvolver processos e buscar parcerias para acompanhar a execução e avaliar o desempenho das ações financiadas.

▪ **Metas**

Identificar parceiros, até dezembro de 2005, iniciando em janeiro de 2005;

Modelar sistema, até dezembro de 2005, iniciando em janeiro de 2005;

Desenvolver sistema, até dezembro de 2005, iniciando em janeiro de 2005;

Identificar indicadores, até dezembro de 2005, iniciando em janeiro de 2005; e

Implantar sistema, a partir de janeiro de 2006 até dezembro de 2006.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Trabalho) / 12

B. MACROPROCESSO GESTÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS POR TRANSFERÊNCIAS AUTOMÁTICAS

✓ **OBJETIVO 1**

- ✓ Promover a descentralização de recursos financeiros que concorram para a melhoria da gestão escolar, visando proporcionar ensino com qualidade e contribuir para assegurar o acesso e a permanência do aluno na escola.

⇒ **Estratégia 1**

Estender a assistência financeira direta à totalidade das escolas do ensino fundamental, nas diversas modalidades, a partir do exercício de 2005.

- **Meta**

Atender a 100% das escolas públicas que oferecem o ensino fundamental.

- **Indicador de Desempenho**

(Escolas Atendidas) / (Total de Escolas do Ensino Fundamental)

⇒ **Estratégia 2**

Incentivar a criação de unidades executoras próprias das escolas públicas para receberem diretamente a assistência financeira.

- **Meta**

Elevar, até 2006, para 75% a quantidade de escolas com unidades executoras próprias.

- **Indicador de Desempenho**

(Escolas Atendidas Com Unidades Executoras) / (Total de Escolas Beneficiárias)

⇒ **Estratégia 3**

Avaliar, no decorrer do exercício de 2005, o modelo de controle social dos recursos relativos à assistência financeira direta às escolas públicas do ensino fundamental.

- **Meta**

Estudo do modelo existente, realizado a partir de janeiro até dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Estudo) / 12

⇒ **Estratégia 4**

Promover a adequação do modelo de controle social dos recursos relativos à assistência financeira direta às escolas públicas do ensino fundamental.

▪ **Meta**

Adequar o modelo, a partir de janeiro até dezembro de 2006.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Trabalho) / 12

⇒ **Estratégia 5**

Avaliar o impacto da extensão do atendimento da assistência financeira direta à totalidade das escolas do ensino básico, nos seus diversos níveis e modalidades de ensino.

▪ **Meta**

Estudo de viabilidade econômica, realizado de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Estudo) / 12

⇒ **Estratégia 6**

Promover a integração fluxos da execução operacional e da avaliação das ações de assistência financeira direta às escolas.

▪ **Meta 1**

Modelar os fluxos no primeiro semestre de 2005 (janeiro a junho de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Trabalho / 6)

- **Meta 2**

Desenvolver os módulos do sistema no segundo semestre de 2005 (julho a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Trabalho / 6)

- **Meta 3**

Implantar o sistema integrado de execução operacional no decorrer de 2006 (janeiro a dezembro de 2006).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Trabalho / 12)

⇒ **Estratégia 7**

Intensificar a divulgação das ações de assistência financeira direta às escolas.

- **Meta 1**

Distribuir 140 mil publicações comemorativas do 10º aniversário das ações de financiamento direto às escolas.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Publicações Distribuídas / 140 mil)

- **Meta 2**

Realizar 05 seminários regionais.

- **Indicador de Desempenho**
(N° de Seminários Realizados / 5)

⇒ **Estratégia 8**

Iniciar processo de intensificação das atividades de orientações operacionais aos parceiros e agentes executores das ações de assistência financeira direta às escolas.

- **Meta**

Mapear a programação e os meios de orientação a serem empregados, no decorrer do primeiro semestre de 2005 (janeiro a junho de 2005).

- **Indicador de Desempenho**
(Meses de Mapeamento / 6)

⇒ **Estratégia 9**

Reunir as ações de assistência financeira direta a escolas de educação especial mantidas por organizações não-governamentais.

- **Meta 1**

Legislação aprovada no decorrer de 2005 (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**
(Meses de Acompanhamento / 12)

- **Meta 2**

Fundir as ações a partir de 2006 (janeiro a dezembro de 2006).

- **Indicador de Desempenho**
(Meses de Trabalho / 12)

⇒ **Estratégia 10**

Avaliar o impacto de inclusão da totalidade dos alunos da educação básica, nos diversos níveis e modalidade de ensino, no atendimento da alimentação escolar.

▪ **Meta**

Realizar estudos de viabilidade econômica, a partir de janeiro até dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Estudo / 12)

⇒ **Estratégia 11**

Antecipar o repasse financeiro relativo à alimentação escolar, para assegurar a oferta de alimentação escolar do início de fevereiro de cada ano letivo.

▪ **Meta**

Realizar os ajustes necessários, com vistas à disponibilização de recursos e informações sobre o público alvo a ser beneficiado, no decorrer de 2005 (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Ajuste / 12)

⇒ **Estratégia 12**

Capacitar os conselhos envolvidos com as ações de controle social da alimentação escolar.

- **Meta 1**

Promover treinamento direto de “x” monitores multiplicadores, no decorrer de 2005 e 2006 (janeiro de 2005 a dezembro de 2006).

- **Indicador de desempenho**

(Meses de Treinamento / 24)

- **Meta 2**

Mapear metodologias de capacitação com o emprego das novas tecnologias, durante o exercício de 2005 (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Mapeamento / 12)

- **Meta 3**

Implantar metodologias alternativas que empreguem as novas tecnologias, a partir de 2006 (janeiro a dezembro de 2006).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Implantação / 12)

⇒ **Estratégia 13**

Avaliar o processo de capacitação.

- **Meta 1**

Definir amostra e metodologia de avaliação de impacto, no primeiro semestre de 2005 (janeiro a junho de 2005).

- **Indicador de desempenho**

(Meses de Definição de Amostras / 6)

- **Meta 2**

Avaliar impactos da capacitação, no segundo semestre de 2006 (janeiro a dezembro de 2006).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Avaliação / 6)

⇒ **Estratégia 14**

Realizar a avaliação nutricional escolar.

- **Meta 1**

Modelar fluxos e desenvolver sistema, no decorrer de 2005 (janeiro a dezembro 2005).

- **Indicador de desempenho**

(Meses de Fluxo Modelados / 12)

- **Meta 2**

Implantar sistema de avaliação nutricional do escolar, a partir de 2006 (janeiro a dezembro de 2006).

- **Indicador de desempenho**

(Meses de Implantação / 12)

⇒ **Estratégia 15**

Avaliar a necessidade de atualização dos sistemas operacionais de execução, acompanhamento e monitoramento das ações de alimentação escolar, em consonância com o sistema de avaliação nutricional do escolar.

- **Meta**

Sistemas avaliados, para detectar as necessidades de atualização, no decorrer de 2005 (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

- (Meses de Avaliação / 12)

⇒ **Estratégia 16**

Avaliar e publicar os impactos das ações de alimentação escolar.

- **Meta 1**

Dar continuidade, a partir de janeiro de 2005 até dezembro de 2005, à pesquisa, bienalmente, em parceria com o INEP, iniciada em 2004.

- **Indicador de desempenho**

- (Meses de Pesquisa / 12)

- **Meta 2**

Publicar resultados das avaliações nos anos subseqüentes, a partir de 2005 (janeiro a dezembro).

- **Indicador de desempenho**

- (Meses de Resultados Publicados / 12)

⇒ **Estratégia 17**

Proporcionar orientação aos agentes envolvidos com a ação de alimentação escolar, visando à melhoria da execução.

- **Meta**

Distribuir 300.000 exemplares do manual de orientação aos agentes envolvidos na execução da ação alimentação escolar, em 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(N° de Manuais Distribuídos em 2005) / 300.000

⇒ **Estratégia 18**

Intensificar o processo de divulgação das ações de alimentação escolar.

- **Meta**

Realizar o **2º Encontro Nacional da Alimentação Escolar**, em comemoração aos 50 anos de existência do Programa, no 2º semestre de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Encontro Realizado)

⇒ **Estratégia 19**

Assegurar meios de acesso aos alunos da área rural à educação básica.

- **Meta**

Oferecer transporte escolar a 100% do público alvo, a partir de 2006.

- **Indicador de Desempenho**

(Alunos da Área Rural Atendidos com Transporte Escolar) / (Total de alunos da Área Rural)

⇒ **Estratégia 20**

Incluir os alunos da educação de jovens e adultos no atendimento das ações educacionais financiadas com recursos do **FUNDEB**.

- **Meta**

Atender a 100% do público alvo.

- **Indicador de Desempenho**

(Quantidade de Alunos Jovens e Adultos Atendidos com as Ações Financiadas pelo FUNDEB) / (Quantidade Total de Alunos Jovens e Adultos)

C. MACROPROCESSO GESTÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS POR EXECUÇÃO DIRETA

✓ OBJETIVO 1

Promover a otimização dos recursos disponíveis na aquisição e distribuição tempestiva de produtos que contribuam para a melhoria do processo ensino aprendizagem.

⇒ Estratégia 1

Regulamentar o atendimento correspondente aos materiais destinados às bibliotecas escolares.

- **Meta 1**

Estabelecer os critérios e a composição dos acervos, a cada exercício que antecede a distribuição (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

(Critérios e Composição dos Acervos Realizados)

- **Meta 2**

Baixar resolução com os critérios e a composição dos acervos, em 2005 (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de desempenho**

(Resolução Baixada)

⇒ **Estratégia 2**

Institucionalizar o **PNLD** mediante lei ordinária.

▪ **Meta**

Projeto de Lei aprovado em tramitação no **Congresso Nacional**, no decorrer do exercício de 2005.

- **Indicador de desempenho**

(Projeto de Lei Aprovado)

⇒ **Estratégia 3**

Avaliar impacto da extensão do atendimento do livro aos diversos níveis e modalidades de ensino da educação básica, em consonância com os Parâmetros Curriculares Nacionais.

▪ **Meta**

Realizar estudo de viabilidade no decorrer do exercício de 2005 (janeiro a dezembro de 2005).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Estudo de Viabilidade) / 12

⇒ **Estratégia 4**

Investigar a possibilidade de aumentar o tempo de utilização dos livros didáticos.

▪ **Meta**

Realizar estudo de avaliação do tempo de utilização dos livros didáticos, no decorrer do exercício de 2005 (janeiro a dezembro).

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Estudo de Avaliação Realizado) / 12

⇒ **Estratégia 5**

Manter registro de preços e qualidade relativos à aquisição de materiais didáticos pelo **FNDE**.

- **Meta**

Modelar e desenvolver sistema de registro de preços e qualidade, no decorrer de 2005 (janeiro a dezembro 2005).

Implantar sistema no decorrer de 2006 (janeiro a dezembro de 2006).

- **Indicador de desempenho**

(Meses de Estudo de Avaliação Realizado) / 12

D. MACROPROCESSO GESTÃO DA CAPTAÇÃO DE RECURSOS

✓ OBJETIVO 1

Garantir a eficiência e a eficácia da arrecadação da contribuição social do salário-educação.

⇒ **Estratégia 1**

Obter o perfil das empresas contribuintes do salário-educação no 1º semestre de 2005.

- **Meta**

Efetuar levantamento do perfil de 100% das empresas

- **Indicador de Desempenho**

(Total de Empresas Analisadas) / (Total de Empresas Contribuintes) *

100

⇒ **Estratégia 2**

Elaborar estudos de expectativas de arrecadação do salário-educação até o 1º semestre de 2005.

▪ **Meta**

Estudo elaborado iniciando em janeiro de 2005 e com término em junho de 2005.

- **Indicador de desempenho**

$(\text{N}^\circ \text{ de Meses de Estudo}) / 6$

⇒ **Estratégia 3**

Ampliar a arrecadação do salário-educação.

▪ **Meta**

Aumentar a arrecadação em 30% em 2005 em relação a 2004.

- **Indicador de Desempenho**

$((\text{Valor Arrecadado em 2005} / \text{Valor Arrecadado em 2004}) - 1) * 100$

⇒ **Estratégia 4**

Ampliar a quantidade de fiscalizações.

▪ **Meta**

3% de aumento em 2005 e 5% em 2006, ambos com relação ao ano anterior.

- **Indicador de Desempenho**

$[(\text{Quantidade de Fiscalizações Ano} + 1 / \text{Quantidade de Fiscalizações Ano}) - 1] * 100$

⇒ **Estratégia 5**

Realizar campanhas televisivas para sensibilização da importância de recolher o salário-educação.

▪ **Meta**

Atingir 1.735 pontos de audiência no **IBOPE** em pelo menos uma das ocasiões em que o comercial for veiculado, o que corresponde a 49 mil televisores ligados.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Pontos Máximo na Veiculação do Comercial no IBOPE) / 1.735

✓ **OBJETIVO 2**

Ampliar os recursos financeiros de outras fontes.

⇒ **Estratégia 1**

Unificar na **PROGE** o controle da dívida ativa até o final de 2005.

▪ **Meta**

Cadastrar 100% dos processos de dívida no banco de dados único da **PROFE/FNDE**.

- **Indicador de Desempenho**

(Quantidade de Processos de Dívida Ativa Cadastrados em Banco de Dados Único) / (Total de Processos de Dívida Ativa) * 100

⇒ **Estratégia 2**

Reduzir o valor da dívida ativa do **FNDE**.

- **Meta**

Alcançar uma dívida em 2009, correspondente a 50% do valor da dívida apurada no final de 2004.

- **Indicador de Desempenho**

$(\text{Valor da Dívida em 2009}) / (\text{Valor da Dívida em 2004}) * 100$

⇒ **Estratégia 3**

Elaborar estudos de fontes alternativas para o financiamento da educação até o final de 2006.

- **Meta**

Estudo elaborado iniciando em julho de 2005 e finalizando em dezembro de 2006.

- **Indicador de Desempenho**

$(\text{N}^\circ \text{ de Meses do Estudo}) / 18$

E. MACROPROCESSO GESTÃO DE PROGRAMAS DE COOPERAÇÃO TÉCNICA E ACORDO INTERNACIONAL

✓ OBJETIVO 1

Melhorar a eficiência e eficácia dos sistemas educacionais e das escolas por meio de projetos de cooperação técnica.

⇒ **Estratégia 1**

Efetuar levantamento dos programas em execução com organismos internacionais.

- **Meta**

Efetuar levantamento de 100% dos programas tendo como resultado, documento com proposta de reformulação para cada projeto, até o 1º semestre de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

$(\text{N}^\circ \text{ de Programas Analisados}) / (\text{N}^\circ \text{ Total de Programas Existentes no MEC com Organismos internacionais}) * 100$

⇒ **Estratégia 2**

Identificar junto aos organismos internacionais experiências que obtiveram êxito, para serem adequadas à realidade nacional e implementadas pelo **FNDE**.

- **Meta**

Implementar 1 projeto em 2005 e 2 projetos em 2006.

- **Indicador de Desempenho**

$(\text{Projetos Implantados no Ano X}) / (\text{Quantidade de Projetos Previstos para Implantação no Ano X})$

F. MACROPROCESSO ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL PARA VIABILIZAÇÃO DE AÇÕES EDUCACIONAIS

✓ **OBJETIVO 1**

Reduzir dificuldades de gestão.

⇒ **Estratégia 1**

Formar parcerias estratégicas.

- **Meta**

Formar parcerias para pelo menos 80% das dificuldades encontradas em 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Número de Dificuldades Tratadas Através de Parcerias) /
(Dificuldades Encontradas) * 100

⇒ **Estratégia 2**

Encaminhar o **Projeto de Emenda Constitucional (PEC)** para transferir a responsabilidade pela análise da prestação de contas de transferências automáticas para os tribunais de contas estaduais.

- **Meta**

Elaboração da **PEC** iniciando em julho de 2005 e finalizando em dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Elaboração da PEC) / 6

7.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS AO DESEMPENHO DOS MACROPROCESSOS DE APOIO À MISSÃO CRÍTICA

A. MACROPROCESSO LOGÍSTICA

✓ **OBJETIVO 1**

Dotar o **FNDE** de recursos logísticos necessários otimizando a gestão dos mesmos.

⇒ **Estratégia 1**

Racionalizar os fluxos dos processos administrativos da unidade de Logística por meio do mapeamento dos processos.

▪ **Meta**

Mapear e racionalizar 100% dos processos em 12 meses, iniciando em janeiro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de meses de Trabalho no Mapeamento) / 12

⇒ **Estratégia 2**

Aperfeiçoar a gestão das compras governamentais por meio de “*benchmarking*”.

▪ **Meta**

Implementar o “*benchmarking*” em 06 meses, iniciando em janeiro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Estudo) / 6

⇒ **Estratégia 3**

Implantar uma sistemática às demandas internas.

▪ **Meta 1**

Implantar a sistemática, de janeiro de 2005 até julho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Implantação) / 7

- **Meta 2**

Atender satisfatoriamente a 60% das demandas até dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Quantidade de Demandas Atendidas Satisfatoriamente) / (Total de Demandas Atendidas)

⇒ **Estratégia 4**

Implantar sistema para o tratamento de acervo documental.

- **Meta 1**

Solucionar 100% do passivo de processos em 12 meses, iniciando em janeiro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Quantidade de Processos Solucionados no Final do Período) / (Total do Passivo de Processos)

- **Meta 2**

Solucionar 100% do passivo de documentos em 12 meses, iniciando em janeiro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Quantidade de Documentos Solucionados no Final do Período) / (Total do Passivo de Documentos)

B. MACROPROCESSO GESTÃO DE PESSOAS

✓ OBJETIVO 1

Aprimorar a gestão das pessoas no âmbito do **FNDE**.

⇒ **Estratégia 1**

Implantar a nova política de capacitação das pessoas por intermédio da manutenção das matrizes de competência.

▪ **Meta**

Implantar a nova política, até março de 2005, com 10% do efetivo de pessoas do quadro permanente, o equivalente a 34 servidores capacitados mensalmente por um período de 09 meses.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Pessoas Capacitadas) / 34

⇒ **Estratégia 2**

Implementar **Plano de Carreiras** para os servidores a partir da sua aprovação.

▪ **Meta 1**

Transposições dos servidores do **PCC** para o **Plano de Carreiras**, em 90 dias.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses Trabalhados) / 3

▪ **Meta 2**

Realização de Concurso Público para as vagas aprovadas no **Plano de Carreiras**, em até seis meses.

- **Indicador de Desempenho**

(Concurso Público Realizado)

⇒ **Estratégia 3**

Criação de sistema de gerenciamento para adequação do perfil profissional das pessoas às oportunidades de trabalho.

▪ **Meta**

Desenvolvimento da árvore de conhecimento das pessoas conforme perfil profissional, de janeiro a junho de 2006.

- **Indicador de Desempenho**

(Meses de Desenvolvimento da Árvore de Conhecimento) / 6

⇒ **Estratégia 4**

Desenvolver a política de relacionamento interpessoal.

▪ **Meta**

Implementar uma ação por mês, relacionada ao desenvolvimento interpessoal, de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Ações Realizadas) / 12

⇒ **Estratégia 5**

Criar **Sistema de Cadastro de Pessoas** do **FNDE**.

▪ **Meta**

Unificar os **Sistemas de Cadastro de Pessoas** existentes no **FNDE**, até junho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Trabalho Dedicados à Unificação do Sistema) / 6

C. MACROPROCESSO ASSESSORAMENTO GERENCIAL

✓ OBJETIVO 1

Dotar o **FNDE** de uma **política de planejamento**.

⇒ **Estratégia 1**

Criar uma rede de planejamento das ações do **FNDE**.

- **Meta**

Capacitação de 30 multiplicadores de janeiro a junho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Multiplicadores Capacitados) / 30

⇒ **Estratégia 2**

Desenvolver metodologia de **Planejamento Estratégico no FNDE**.

- **Meta**

Implementar o **Planejamento Estratégico 2005/2006**.

- **Indicador de Desempenho**

(Planejamento Estratégico Implementado)

⇒ **Estratégia 3**

Desenvolver o **Planejamento Gerencial e Operacional no FNDE**.

- **Meta**

Implementar o **Planejamento Gerencial e Operacional** em 60 % das áreas até dezembro de 2005 e 100% das áreas de janeiro a dezembro de 2006.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Implementação) / 12

✓ **OBJETIVO 2**

Dotar o **FNDE** de uma equipe de gestores para execução orçamentária e financeira.

⇒ **Estratégia**

Criar uma rede de gestores da execução orçamentária e financeira.

▪ **Meta**

Capacitação de 30 multiplicadores até junho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Multiplicadores Capacitados) / 30

✓ **OBJETIVO 3**

✓ Aperfeiçoar a assistência jurídica para orientação normativa e para a defesa da instituição.

⇒ **Estratégia 1**

Viabilizar canais de interlocução dos demandantes com a assistência jurídica.

▪ **Meta**

Desenvolver agenda de reuniões gerenciais bimestralmente com as áreas.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Reuniões Gerenciais entre as Áreas)

⇒ **Estratégia 2**

Aperfeiçoar a coordenação dos fluxos de processos e emissão de pareceres no âmbito da assistência jurídica e dívida ativa.

- **Meta**

Estipular regras para o desenvolvimento dos procedimentos

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Processos com Prazos Cumpridos em Relação ao Total do Período)

⇒ **Estratégia 3**

Manter o nível de eficiência e eficácia na defesa da instituição nas lides em que o **FNDE** figure como parte integrante.

- **Meta**

Controlar o fluxo de processos judiciais por meio de sistema.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Processos Apresentados no Período)

D. MACROPROCESSO CONTROLADORIA

✓ OBJETIVO 1

Assegurar que os atos de gestão sejam praticados para o cumprimento da missão com eficiência, eficácia, economicidade e efetividade.

⇒ **Estratégia 1**

Monitorar o cumprimento do que está estabelecido no **PPA** nas ações vinculadas à instituição.

▪ **Meta**

Acompanhar mensalmente as execuções das ações de programas e projetos do **FNDE** comparando com o previsto no **PPA** anualmente a partir de janeiro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Acompanhamento da Meta Física e Financeira Executada / 12)

⇒ **Estratégia 2**

Criação de critérios para procedimentos de prestação de contas, contabilidade e auditoria.

▪ **Meta**

Desenhar novos modelos para os procedimentos de prestação de contas, contabilidade e auditoria até o final de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de prestação de contas, contabilidade e auditoria aprovados)

7.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS RELACIONADOS À EVOLUÇÃO DA INSTITUIÇÃO

✓ **OBJETIVO 1**

Aprimorar a **política de informação** do **FNDE**.

⇒ **Estratégia 1**

Implementação de **sistema integrado de informações gerenciais** do FNDE.

▪ **Meta**

Sistema implantado de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses Trabalhados) / 12

✓ **OBJETIVO 2**

Estabelecer **política de gestão do conhecimento**.

⇒ **Estratégia 1**

Implementação de **sistema de gestão de desempenho dos recursos humanos** do FNDE.

▪ **Meta**

Sistema implantado de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses Trabalhados) / 12

⇒ **Estratégia 2**

Estruturação e implementação de **banco de talentos**.

▪ **Meta**

Sistema de Gestão implantado de janeiro a julho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Trabalho / 6)

⇒ **Estratégia 3**

Implementação de **mecanismos de reconhecimento e recompensas** para os servidores do **FNDE**.

▪ **Meta**

Mecanismo de recompensa e reconhecimento implementado de janeiro a julho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Implementação) / 6

⇒ **Estratégia 4**

Implementação de **sistema de gerenciamento e gestão do conhecimento**.

▪ **Meta**

Sistema de gerenciamento e gestão do conhecimento implantado de janeiro a julho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**

(Nº de Meses de Implementação) / 6

✓ **OBJETIVO 3**

Mobilizar a sociedade com vista à efetivação do controle social das ações desenvolvidas pelo **FNDE**.

⇒ **Estratégia 1**

Produzir um vídeo institucional para a divulgação das ações do **FNDE**.

▪ **Meta**

Vídeo produzido de janeiro a julho de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Meses de Produção) / 6

⇒ **Estratégia 2**

Elaborar e implementar projeto para a veiculação das ações do **FNDE**, pela **TV Escola**.

- **Meta**

Projeto elaborado e implementado de janeiro a dezembro de 2005.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Meses de Elaboração) / 12

⇒ **Estratégia 3**

Capacitar 1000 consultores do **FUNDEF** e do **CAE**.

- **Meta**

1000 consultores do **FUNDEF** e do **CAE** capacitados de janeiro de 2005 a dezembro de 2006.

- **Indicador de Desempenho**
(Nº de Consultores Capacitados) / 1000 Consultores

8 RECOMENDAÇÕES PARA ESTABELECIMENTO DAS PRIORIDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Conforme demonstrado no capítulo anterior, foram estabelecidos **22 Objetivos Estratégicos de Desempenho para o biênio 2005 – 2006**, aos quais corresponderam **77 estratégias**.

Não obstante a inquestionável motivação e entusiasmo que encontramos junto aos quadros da instituição, envolvidos no processo de elaboração do **plano estratégico**, entendemos que não é razoável que todos os objetivos e estratégias sejam simultaneamente desencadeados ao longo de 2005.

Assim, é nossa recomendação que a **Direção da Instituição**, subsidiada pela **Coordenação Geral de Planejamento (CGPLA)**, defina que **Objetivos** e **Estratégias** deverão ser prioritariamente implantados ao longo do primeiro ano referente ao horizonte do **Plano (2005)**, a partir dos critérios que se seguem.

8.1 PRIORIZAR AS ESTRATÉGIAS TENDO COMO BALIZADORES SUA ADERÊNCIA À MISSÃO, AOS DESAFIOS ESTRATÉGICOS E AOS MACROPROCESSOS DO FNDE

MISSÃO DO FNDE

Prover recursos e executar ações para o desenvolvimento da Educação

DESAFIOS ESTRATÉGICOS

- ✓ Eficiência na arrecadação e gestão do salário educação;
- ✓ Eficiência na gestão dos programas finalísticos;
- ✓ Eficiência em compras governamentais;
- ✓ Fortalecimento institucional permanente; e
- ✓ Busca permanente de parcerias estratégicas.

MACROPROCESSOS

- ✓ Desempenho Institucional Global;
- ✓ Desempenho dos Macroprocessos Finalísticos;

- ✓ Desempenho dos Macroprocessos de Apoio à Missão Crítica; e
- ✓ Evolução da Instituição.

8.2 UTILIZAR OS SEGUINTE CRITÉRIOS DE PONTUAÇÃO, PARA CADA UMA DAS ESTRATÉGIAS ELECADAS

CRITÉRIO	PESO
FORTE ADERÊNCIA À MISSÃO DO FNDE	5
MODERADA ADERÊNCIA À MISSÃO DO FNDE	2
BAIXA ADERÊNCIA À MISSÃO DO FNDE	0
FORTE ADERÊNCIA A UM OU MAIS DOS 5 DESAFIOS ESTRATÉGICOS	5
MODERADA ADERÊNCIA A UM OU MAIS DOS 5 DESAFIOS ESTRATÉGICOS	2
POUCA OU NENHUMA ADERÊNCIA A UM OU MAIS DOS 5 DESAFIOS ESTRATÉGICOS	0
VINCULAÇÃO A MACROPROCESSO FINALÍSTICO	1,5
VINCULAÇÃO A MACROPROCESSO RELACIONADO AO DESEMPENHO INSTITUCIONAL GLOBAL OU À EVOLUÇÃO DA INSTITUIÇÃO	1,25
VINCULAÇÃO A MACROPROCESSO DE APOIO À MISSÃO CRÍTICA	1,00

O valor atribuído a cada estratégia deve ser resultado da seguinte fórmula:

$$V = (M + D1 + D2 + D3 + D4 + D5) \times MP$$

Onde:

- ✓ V = Valor;
- ✓ M = peso atribuído à aderência à Missão do FNDE;
- ✓ D1 = peso atribuído à aderência ao Desafio Estratégico 1: Eficiência na arrecadação e gestão do salário educação;

- ✓ D2 = peso atribuído à aderência ao Desafio Estratégico 2: Eficiência na gestão dos programas finalísticos;
- ✓ D3 = peso atribuído à aderência ao Desafio Estratégico 3: Eficiência em compras governamentais;
- ✓ D4 = peso atribuído à aderência ao Desafio Estratégico 4: Fortalecimento institucional permanente;
- ✓ D5 = peso atribuído à aderência ao Desafio Estratégico 5: Busca permanente de parcerias estratégicas; e
- ✓ MP = peso relacionado à vinculação com determinado tipo de macroprocesso.

Exemplificando, suponhamos que uma determinada estratégia tivesse a classificação do quadro a seguir:

ITEM DE AVALIAÇÃO	RESULTADO DA AVALIAÇÃO	PESO ATRIBUÍDO
ADERÊNCIA À MISSÃO DO FNDE	FORTE ADERÊNCIA	5
ADERÊNCIA AO DESAFIO ESTRATÉGICO 1	FORTE ADERÊNCIA	5
ADERÊNCIA AO DESAFIO ESTRATÉGICO 2	FORTE ADERÊNCIA	5
ADERÊNCIA AO DESAFIO ESTRATÉGICO 3	POUCA OU NENHUMA ADERÊNCIA	0
ADERÊNCIA AO DESAFIO ESTRATÉGICO 4	MODERADA ADERÊNCIA	2
ADERÊNCIA AO DESAFIO ESTRATÉGICO 5	POUCA OU NENHUMA ADERÊNCIA	0
MACROPROCESSO AO QUAL ESTÁ VINCULADA	FINALÍSTICO	1,5

O valor atribuído à estratégia seria então:

$$V = (5+5+5+0+2+0) \times 1,5, \text{ ou seja, } V = 17 \times 1,5 = 25,5$$

O processo de atribuição de pesos deve ser realizado para cada uma das estratégias propostas, seguindo-se o cálculo do resultado final a partir da montagem de uma planilha eletrônica, e da aplicação da fórmula sugerida.

Quanto maior o resultado do valor final, maior será o grau de prioridade da estratégia em relação ao conjunto total.

8.3 CONSIDERAÇÕES COMPLEMENTARES

O processo sugerido tem por finalidade conferir maior objetividade à priorização relativa de cada uma das estratégias propostas. Os critérios de avaliação e os respectivos pesos atribuídos devem ser avaliados pela **Direção do FNDE**, quanto à pertinência de sua aplicação.

Foram sugeridos os critérios de avaliação e os pesos relativos para cada um dos fatores considerados, mas a classificação e a ponderação de cada uma das estratégias, assim como a decisão quanto àquelas a serem priorizadas para implementação, é de competência da **Direção da Instituição**, não cabendo à Consultoria emitir qualquer juízo de valor a este respeito.