

P L A N O

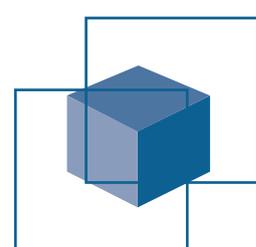
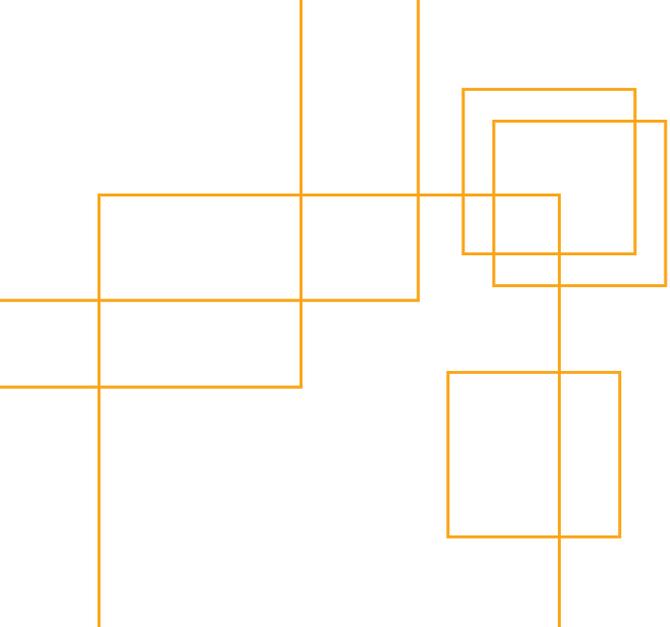
ESTRATÉGICO

2018 - 2022

FNDE **50** ANOS







APRESENTAÇÃO

Esta publicação apresenta as diretrizes do Planejamento Estratégico do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, FNDE, para o período de 2018-2022.

O Planejamento Estratégico no FNDE tem evoluído ao longo dos últimos anos; o Ciclo 2018-2022 foca na transferência de conhecimento e na inovação em serviços públicos.

O FNDE tem buscado modernizar e inovar a gestão pública para atender de forma eficiente aos anseios e expectativas da sociedade. Isso tem se tornado um desafio constante frente ao montante de recursos a serem executados e a árdua tarefa de prover meios para uma educação de qualidade em consonância com as políticas públicas.

Neste sentido, é fundamental tornar visível o valor público que o FNDE tem propiciado para a sociedade brasileira, mostrando que os recursos financeiros dos programas foram gastos adequadamente e geraram os resultados esperados.

Faz-se necessário alinhar e otimizar os processos existentes, além de potencializar ações de integração institucional e de comunicação interna e externa. É crucial monitorar ações/projetos/programas e avaliá-los para verificar o impacto da atuação do FNDE no cumprimento das metas pactuadas.

Além disso, será necessária adequação às novas responsabilidades; potencialização da atuação do órgão, em vista dos novos relacionamentos adquiridos; alinhamento da estrutura organizacional; e qualificação do quadro de profissionais para que atenda às novas atribuições.



O Plano Estratégico proposto é importante para definir as prioridades. Esse será o desafio para os gestores e servidores: priorizar, frente aos desafios e metas institucionais, assimilando e aplicando os conceitos introduzidos no Planejamento Estratégico em suas rotinas de maneira integrada.

Permanece o desafio de continuar inovando em processos inteligentes com o fortalecimento dos serviços e infraestrutura tecnológica para executar processos com maior eficiência e menor burocracia.

Assim, a participação de todos os setores da organização em pleno alinhamento sinérgico é essencial para que a dinâmica do Planejamento Estratégico flua e auxilie os gestores a identificar e sanar os pontos de inflexão, repensar processos e reinventar atitudes empreendedoras no setor público.

Silvio Pinheiro

Presidente

Chefe de Gabinete: **Rogério Fernando Lot**

Procuradoria Federal junto ao FNDE: **Diogo Souza Moraes**

Diretoria de Administração – DIRAD: **Manuel Dernival Santos Neto**

Diretoria de Tecnologia e Inovação – DIRT: **Dirceu Falcão da Mota Junior**

Diretoria Financeira – DIFIN: **Cynthia Marcela de Campos Pinheiro**

Diretoria de Ações Educacionais – DIRAE: **José Fernando Uchôa Costa Neto**

Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais – DIGAP: **Leandro José Franco Damy**

Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios – DIGEF: **Pedro Antônio Estrella Pedrosa**

Auditoria Interna: **Eduardo Antônio da Gama Guerra Curado**

Realizado por:

Assessoria de Gestão Estratégica e Governança: **Mayra Sousa Silva Santos**

Disponível em:

www.fnde.gov.br

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
SUMÁRIO	4
LISTA DE TABELAS	5
LISTA DE FIGURAS	5
1. INTRODUÇÃO	
1.1 HISTÓRICO	7
1.2 ESTRATÉGIA DE TRABALHO	9
1.2.1 ESTRATÉGIA	10
1.2.2 CRIAÇÃO (DESIGN)	12
1.2.3 IMPLEMENTAÇÃO	12
2. ESTRATÉGIA PARA OS PRÓXIMOS ANOS	
2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO FNDE	14
2.2 O MAPA ESTRATÉGICO DO FNDE	16
2.3 METAS DO FNDE	17
2.4 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO FNDE	29
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

LISTA TABELAS

TABELA 1 – METAS INSTITUCIONAIS	18
TABELA 2 – METAS ESTRUTURANTES	21
TABELA 3 – PORTFÓLIO DE PROJETOS: LISTA IMP	36
TABELA 4 – PORTFÓLIO DE PROJETOS: LISTA DE PROJETOS COMPLEMENTARES	38

LISTA FIGURAS

FIGURA 1 – FRAMEWORK PARA GESTÃO ESTRATÉGICA	10
FIGURA 2 – PERSPECTIVAS DA ESTRATÉGIA	16
FIGURA 3 – MAPA ESTRATÉGICO - FNDE 2018-2022	17
FIGURA 4 – MODELO DO PROGRAMA IMP	30
FIGURA 5 – PROCESSO PARA DEFINIÇÃO DE PORTFÓLIO	30

1 INTRODUÇÃO

Lilian Ma

ENSINO E
NA PRODU

1.1 HISTÓRICO

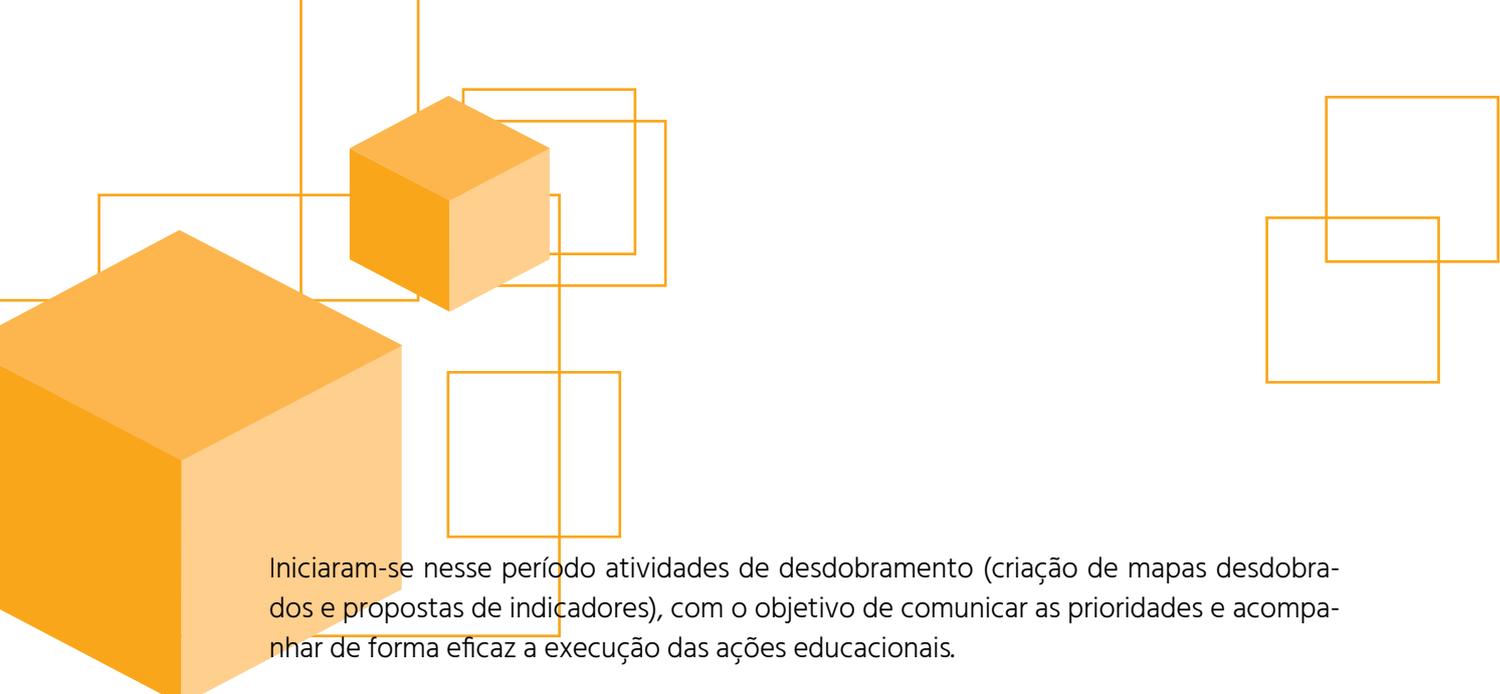
O FNDE tem empreendido esforços nos últimos anos e se tornou um dos pioneiros no uso do Planejamento Estratégico para alcançar resultados na administração pública por meio de estratégias de governança e inovação, utilizando a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC).

Em 2004, a primeira proposição de Planejamento Estratégico visava implementar o projeto de fortalecimento institucional, criar as carreiras de técnico e especialista em financiamento e execução de programas e projetos educacionais. Buscou-se adotar, como princípios basilares, a ênfase na responsabilização, na autonomia, no trabalho em rede, na utilização da informação como instrumento gerencial, no controle social, no estabelecimento de parcerias e na articulação com estados e municípios, com o propósito de obter maior transparência na aplicação dos recursos.

Entre 2010 e 2017, o FNDE revisou a metodologia de Planejamento Estratégico e adotou as premissas do *Balanced Scorecard* (BSC) para definir os direcionadores estratégicos. Desde a adoção do BSC pela autarquia, as atividades de Planejamento Estratégico têm sido aprimoradas e estruturadas sob a forma de atividades de capacitação do quadro de servidores, com a finalidade de aumentar o nível de maturidade organizacional e aperfeiçoar os processos de tomada de decisão.

O foco para continuidade dos trabalhos do Planejamento Estratégico balizou-se na gestão por resultados. A autarquia investiu na capacitação dos servidores e, por meio de oficinas, introduziu os conceitos e a metodologia de gestão por resultados proposta pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão ¹.

¹ Brasil. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. Brasília: MPOG, 2009.



Iniciaram-se nesse período atividades de desdobramento (criação de mapas desdobrados e propostas de indicadores), com o objetivo de comunicar as prioridades e acompanhar de forma eficaz a execução das ações educacionais.

As capacitações tiveram incorporação de procedimentos e metodologia de Monitoramento e Avaliação (M&A) em consonância com as unidades seccionais e singulares, que tinham por objetivos:

- Gerar capacidade de coleta e de disponibilização de informações que representem o desempenho real do órgão, com vistas a subsidiar o processo decisório e aprimorar a gestão da organização;
- Fortalecer e motivar a execução do Planejamento Estratégico e o alcance de resultados no curto, médio e longo prazo por meio do acompanhamento dos mapas desdobrados e indicadores das unidades;
- Comunicar o desempenho às partes interessadas sobre os esforços empreendidos e resultados alcançados pelas áreas;
- Consolidar a cultura de responsabilização para o alcance de resultados por parte dos servidores;
- Promover o aprendizado estratégico, em busca do atendimento das demandas requeridas ao órgão com menor custo, no prazo mais curto, com qualidade e transparência;
- Aumentar a eficiência e a qualidade nos serviços públicos prestados pelo FNDE, a partir do desenvolvimento de capacidades em formular, implementar, avaliar e estabelecer planos de melhoria.

Os exercícios marcaram a continuidade das atividades de consolidação do ciclo estratégico anterior (2013-2017) com foco em resultados, e as capacitações de caráter interno visaram o fortalecimento da metodologia adotada e o alinhamento de indicadores e metas institucionais. Uma nova perspectiva (Sustentabilidade) foi introduzida e o painel foi composto por novos indicadores.

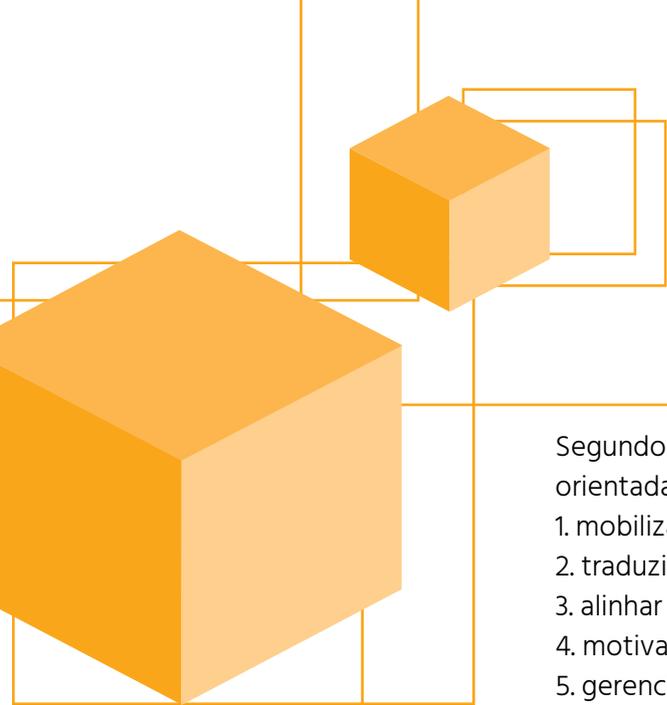
O ciclo 2018-2022 tem por objetivo trazer a governança, o controle interno e a gestão de risco como eixos prioritários dentro da finalidade de atuação do FNDE, visando à inovação e a cultura socioambiental nos programas, projetos e ações institucionais, fortalecendo a qualificação contínua da gestão de pessoas e educação corporativa, o que fortalece a missão da autarquia e a educação pública.

1.2 ESTRATÉGIA DE TRABALHO

Diferentes abordagens e metodologias de Planejamento Estratégico organizam sua forma de intervenção em ciclos, períodos estes marcados por diretrizes, desafios e cenários únicos que influenciam diretamente a estratégia e esforços envolvidos. Considerando o histórico de planejamento FNDE, a proposta de método de planejamento e gestão foi dar continuidade ao modelo em uso, fortalecendo a organização de projetos que tenham como foco a inovação na autarquia.

O que se percebe é que o FNDE vem se organizando e fortalecendo seus modelos de gestão a partir de métricas e resultados que traduzem sua atuação finalística.





Segundo Robert S. Kaplan e David P. Norton, uma organização orientada para a estratégia segue cinco princípios gerenciais:

1. mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
2. traduzir a estratégia em termos operacionais;
3. alinhar a organização com a estratégia;
4. motivar para transformar a estratégia em tarefa de todos; e
5. gerenciar para converter a estratégia em processo contínuo.

O quinto princípio aborda o desafio de como se obter excelência em execução operacional com as prioridades e a visão da gestão estratégica. De certa forma, o quinto princípio resgata os anteriores, na perspectiva da que não se trata apenas do Planejamento Estratégico e sua implantação, mas sim da adoção de um modelo cíclico de gestão estratégica que envolve a organização em termos estratégico e operacional.

De forma didática, é possível organizar o processo de elaboração, execução, monitoramento e avaliação da estratégia em três grupos:

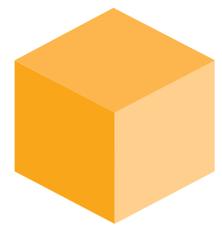


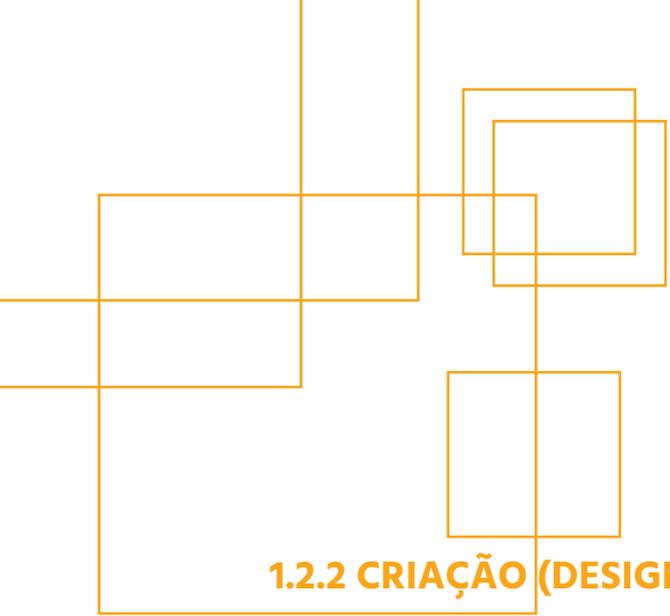
Figura 1 – Framework para gestão estratégica.

1.2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia envolve as pretensões de mais alto nível da organização; é um posicionamento para o futuro, considerando as variáveis externas e interna do ambiente de atuação. A construção da estratégia envolve a compreensão do negócio, do campo de atuação. Entender os pontos críticos e as tendências quanto ao futuro possibilita encontrar formas de como melhorar o desempenho e efetividade da organização.

Traduzir a estratégia de maneira pragmática de forma que facilite a gestão e a tomada de decisões é vital para a condução do negócio no rumo certo.





1.2.2 CRIAÇÃO (DESIGN)

É possível – e principalmente recomendável – que a estratégia da organização aponte para a necessidade de inovação, e não apenas para melhorias incrementais. A criação de produtos de serviços inovadores visa impactar e transformar para sempre a maneira como esses indivíduos vivem e trabalham. Percebemos que a inovação (não incremental), na maioria dos casos, não tem chance de ocorrer em meio aos processos formais existentes nas organizações. Entendendo que o elemento-chave da criação, inspiração, vem das pessoas, é preciso criar um ambiente que estimule e proteja essas iniciativas. A fase de criação (design) organiza um conjunto de ferramentas e processos a serviço dos projetos de inovação. Explorar e estabelecer uma relação de empatia com os potenciais usuários da solução é o ponto de partida da inovação. O processo de ideação estimula a aventura por novas descobertas e soluções até então não imaginadas, de forma que os protótipos são construídos como se estivessem certos e testados como se estivessem errados.

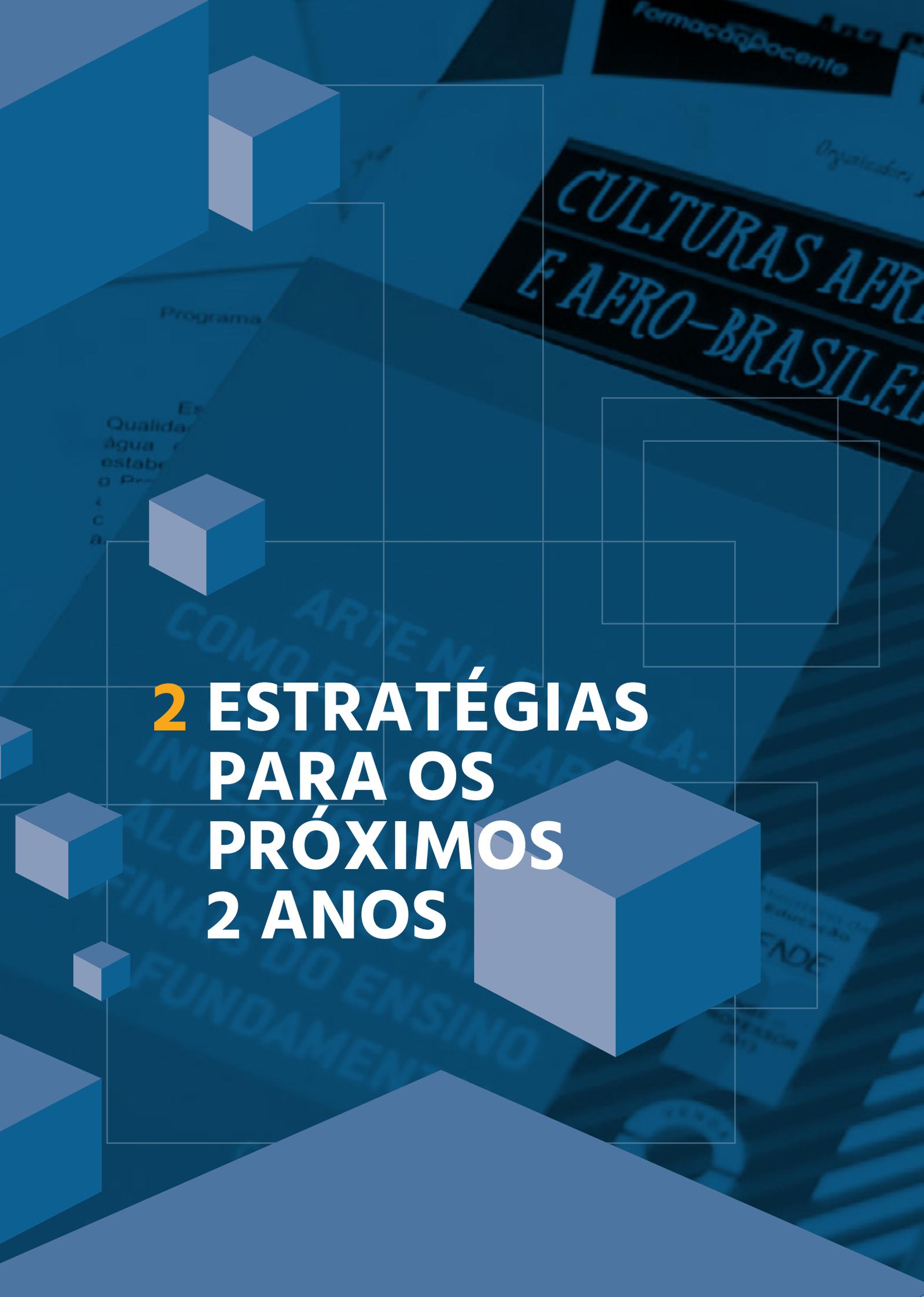
1.2.3 IMPLEMENTAÇÃO

Muito mais que apenas executar aquilo que foi planejado, a implementação envolve processos e recursos alinhados aos novos parâmetros (melhorias ou inovações) e pessoas engajadas às mudanças e ajustes idealizados.

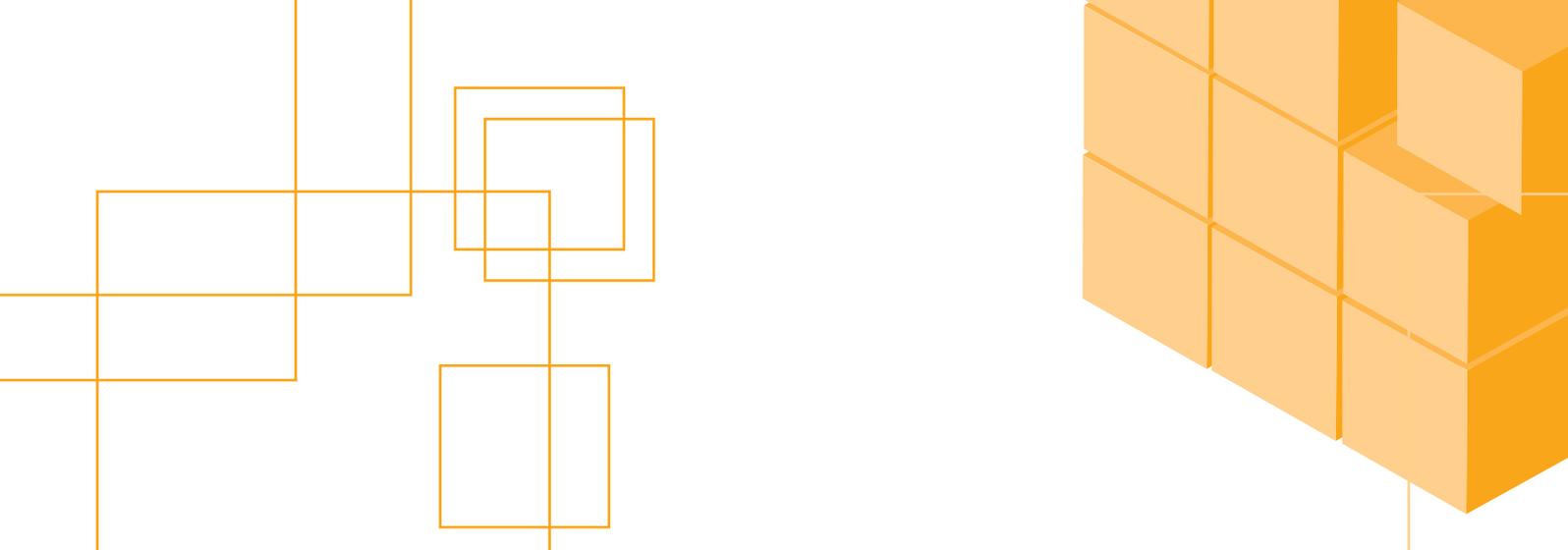
O primeiro passo é alinhar a organização, ou seja, comunicar com clareza o que está por vir. Além disso, as unidades finalísticas e de apoio devem perceber a sua contribuição e o esforço depositado nelas para que os novos resultados sejam alcançados.

Planejar as operações leva à organização detalhada dos esforços a serem empreendidos. Projetos (estratégicos ou inovadores) devem ser cuidadosamente discutidos e planejados e os processos (rotinas) que têm maior potencial de contribuição para os resultados organizacionais devem ser elevados à excelência em desempenho.

Toda essa intervenção, organizada em práticas de gestão, deve ser gerida com informações tempestivas sobre o desempenho e resultados gerados. Significa dizer que os esforços empreendidos devem entregar o prometido: inovações e produtos. Em outras palavras, os projetos e os processos da organização são gerenciados como mecanismo de implementação da estratégia.

The background features a collage of educational documents in shades of blue. Visible text includes 'Formação Docente', 'CULTURAS AFRO-BRASILEIRAS', 'ARTE NA ESCOLA: INICIANDO O DIÁLOGO', 'QUALIDADE DA EDUCAÇÃO: O PAPEL DO PROFESSOR', 'FUNDAMENTOS DO ENSINO', and 'FADE'. Several 3D blue cubes of varying sizes are scattered throughout the composition, along with a grid of thin white lines.

2 ESTRATÉGIAS PARA OS PRÓXIMOS 2 ANOS



2.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO FNDE

O FNDE organiza sua atuação orientado por sua missão institucional: “prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos.” Como visão de futuro, foca em “ser referência na implantação de políticas públicas”. Esses elementos formam os referenciais estratégicos que são desdobrados em objetivos, metas e projetos. Além desses, foi definido um conjunto de valores que traduzem e orientam a forma como as iniciativas serão implementadas na Autarquia: Compromisso com a Educação; Ética; Transparência; Excelência e Gestão; Acessibilidade e Inclusão Social; Responsabilidade Socioambiental; Inovação e Empreendedorismo.

Os objetivos estratégicos são responsáveis pelo alinhamento entre as diretrizes institucionais e seu referencial estratégico. Determinam o que deve ser feito para que a organização cumpra sua missão e alcance sua visão de futuro. Traduzem os desafios a serem enfrentados pelo FNDE no cumprimento do papel institucional que lhe é reservado. Para o ciclo 2018-2022, foram definidos vinte objetivos estratégicos, detalhados a seguir:

- Implantação de políticas públicas educacionais: identificar a eficácia da capacidade executora do FNDE no que se refere às políticas educacionais formuladas pelo Ministério da Educação;
- Assistência técnica aos entes governamentais e demais atores do sistema educacional: assegurar assistência técnica e repasses de recursos financeiros (constitucionais, legais e voluntários) e materiais, considerando os critérios técnicos, as peculiaridades e as necessidades dos entes federados e demais atores do sistema educacional;
- Formação dos gestores educacionais e comunidade escolar: consolidar a Educação Corporativa no FNDE e a formação permanente de gestores, colaboradores e parceiros institucionais, com foco no aprimoramento da gestão educacional;
- Recursos financeiros para os entes executores: propiciar condições para a oferta de bens e serviços necessários ao bom funcionamento da escola e ao fortalecimento da educação. Estes recursos financeiros são destinados à execução de ações finalísticas relativas à transmissão de conhecimento, produtos e serviços;
- Financiamento estudantil: consolidar a atuação do FNDE como agente do Fundo de Financiamento Estudantil e estabelecer mecanismos para ampliar o atendimento de acesso ao ensino superior;

- Aprimorar a gestão de programas e ações educacionais: otimizar a utilização e administração dos recursos financeiros, tecnológicos e de pessoas para a efetiva execução de programas finalísticos, considerando as peculiaridades do público-alvo;
- Desenvolver o monitoramento integrado e avaliação: desenvolver metodologia e sistematização de forma integrada para acompanhamento da execução de programas e projetos financiados pelo FNDE, de forma que propiciem a adoção de medidas corretivas e o alcance dos resultados propostos;
- Aperfeiçoar a sistemática de prestação de contas: fortalecer, aprimorar e aperfeiçoar a sistemática de prestação de contas, por meio de sistema informatizado e da capacitação continuada dos servidores e dos setores envolvidos;
- Incentivar a gestão socioambiental: propor ações integradas que tenham em vista a importância da sustentabilidade para a nossa sociedade atual e do futuro, usando os recursos naturais e bens públicos de forma econômica e racional, evitando o desperdício;
- Aumentar a eficiência dos processos de negócio: otimizar e formalizar os procedimentos de trabalho e de gestão para aumentar a eficiência dos processos de negócio, preservando o conhecimento da Instituição;
- Melhorar a comunicação e interação com a sociedade e entes externos: aprimorar e ampliar os canais de comunicação do FNDE com seus diversos públicos;
- Promover a gestão da inovação: implementar ações voltadas a organizar e disseminar a gestão da inovação por meio do desenvolvimento de projetos institucionais;
- Promover a gestão do conhecimento organizacional: implementar ações voltadas a organizar e disseminar o conhecimento interno de trabalho e a produção acadêmica gerada pelos servidores, em consonância com o negócio do FNDE;
- Fortalecer os controles internos e a gestão de riscos: aprimorar ações para o fortalecimento e disseminação de controles internos e gestão de riscos no FNDE;
- Fortalecer a gestão estratégica e a governança: aprimorar as iniciativas e projetos de fortalecimento e disseminação de boas práticas de gestão estratégica e governança.
- Otimizar a força de trabalho: implementar metodologia de dimensionamento da força de trabalho para identificar necessidades institucionais na lotação dos postos de trabalho;

- Promover a valorização e inclusão social da força de trabalho: fortalecer a política de valorização da força de trabalho e estimular o comprometimento do servidor com sua qualificação permanente e alinhada aos atributos específicos do cargo;
- Promover a gestão de competências: implantar mecanismos capazes de identificar e preservar as competências essenciais e específicas reveladas no quadro de pessoas da instituição para o alcance da missão e visão do FNDE;
- Promover a modernização dos serviços de tecnologia da informação: dotar a instituição de meios tecnológicos adequados, visando à celeridade e à eficiência na gestão dos programas educacionais;
- Assegurar a gestão dos recursos orçamentários e financeiros: gerir a disponibilização e a utilização dos limites orçamentários e financeiros recebidos pelo FNDE para a execução das ações sob sua responsabilidade.

2.2 O MAPA ESTRATÉGICO DO FNDE

O mapa estratégico é o instrumento do *Balanced Scorecard* que tem por objetivo traduzir o caminho (estratégia) para se alcançar a visão do futuro e realizar a missão. Isto é feito por meio da articulação de objetivos estratégicos dispostos em perspectivas (Resultados Institucionais, Processos internos, e Aprendizado e crescimento) e ligados por relações de causa e efeito que possibilitam a identificação de ações necessárias ao alcance de cada objetivo.

O mapa estratégico do FNDE é organizado em três perspectivas que distribuem os objetivos estratégicos desenhados para esse ciclo de gestão – 2018 a 2022. A perspectiva de “Aprendizado e crescimento” organiza dos desafios ligados à tecnologia, pessoas e orçamento institucional. Esses desafios impulsionam os objetivos propostos para os “Processos internos”, ou seja, alinham



Figura 2 – Perspectivas da estratégia

o que deve ser feito para que a organização tenha excelência em suas atividades meio e finalísticas. A perspectiva de “Resultados institucionais” aponta para as grandes entregas do FNDE para a sociedade. O Mapa Estratégico do FNDE distribui os objetivos estratégicos nas perspectivas conforme a figura abaixo:

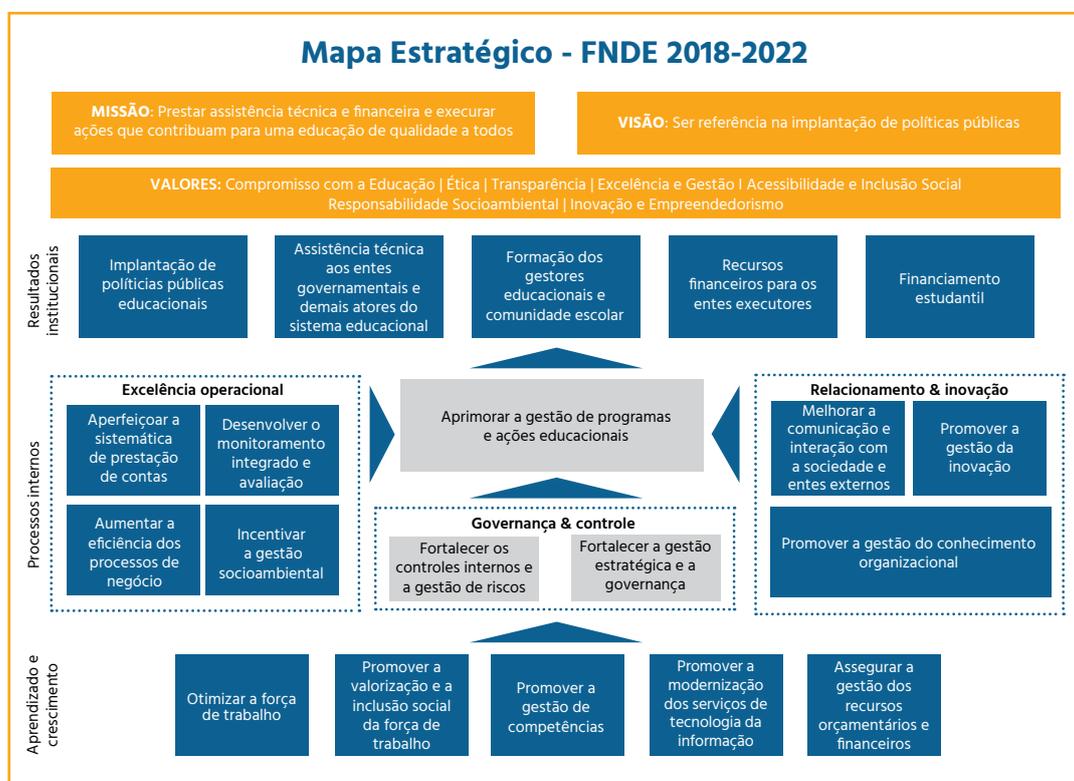


Figura 3 – Mapa Estratégico - FNDE 2018-2022

2.3 METAS DO FNDE

Os objetivos são mensurados por um conjunto de indicadores que apontam para as metas estratégicas. Elas são organizadas em dois grupos: metas institucionais e metas estruturantes. O primeiro conjunto trata os grandes números do FNDE alinhados com suas atividades finalísticas.



				
POLÍTICAS EDUCACIONAIS	ASSISTÊNCIA TÉCNICA	FORMAÇÃO DE GESTORES	RECURSOS FINANCEIROS	FINANCIAMENTO ESTUDANTIL
<ul style="list-style-type: none"> LIVROS DIDÁTICOS ENTREGUES EXECUÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DO PNAE ALUNOS TRANSPORTADOS 	<ul style="list-style-type: none"> CAPACIDADE DE ATENDIMENTO 	<ul style="list-style-type: none"> ÍNDICE DE FORMAÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS E COMUNIDADE ESCOLAR TAXA DE CAPACITAÇÃO DE MUNICÍPIOS 	<ul style="list-style-type: none"> TAXA DE EMPENHO DOS PROGRAMAS PDDE, PNAE E PNATE 	<ul style="list-style-type: none"> TAXA DE ADEÇÃO AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL

Tabela 1 – Metas institucionais

LIVROS DIDÁTICOS ENTREGUES

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
É medida pela relação entre o somatório do número de livros entregues no prazo (início do ano letivo) e o total de livros a serem distribuídos.	85%	85%	95%	96%	98%

EXECUÇÃO DE RECURSOS FINANCEIROS DO PNAE

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre os recursos financeiros repassados às entidades executoras do PNAE e os recursos previstos no período.	85%	90%	91%	92%	95%

ALUNOS TRANSPORTADOS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre a quantidade de alunos atendidos e a quantidade de alunos previstos (PNATE).	90%	90%	90%	90%	90%

CAPACIDADE DE ATENDIMENTO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o somatório de orientações prestadas pela Central de Atendimento, SIC e Ouvidoria a entes governamentais e demais atores do sistema educacional e o total de demandas recebidas no período.	80%	85%	90%	95%	95%

ÍNDICE DE FORMAÇÃO DOS GESTORES EDUCACIONAIS E COMUNIDADE ESCOLAR

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre a quantidade de cursistas aprovados e o total cursistas matriculados.	70%	75%	80%	80%	80%

TAXA DE CAPACITAÇÃO DE MUNICÍPIOS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de municípios capacitados pelos programas do FNDE em um ciclo de 3 anos e o total de municípios.	50%	75%	95%	95%	95%

TAXA DE EMPENHO DOS PROGRAMAS PDDE, PNAE E PNATE

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de municípios capacitados pelos programas do FNDE em um ciclo de 3 anos e o total de municípios.	50%	75%	95%	95%	95%

TAXA DE ADESÃO AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de alunos entrando no programa e o número total de vagas no período.	78%	78%	78%	78%	78%

As metas estruturantes traduzem os objetivos estratégicos relacionados com as melhorias no ambiente interno do FNDE, ou ainda seus processos, pessoas, tecnologias, e recursos financeiros e orçamentários.

<p>APRIMORAR A GESTÃO DE PROGRAMAS E AÇÕES EDUCACIONAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> • MATURIDADE DE GESTÃO DOS PROGRAMAS 	<p>APERFEIÇOAR A SISTEMÁTICA DE PRESTAÇÃO DE CONTAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • CAPACIDADE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS • ATENDIMENTO A DEMANDAS EXTERNAS 	<p>DESENVOLVER O MONITORAMENTO INTEGRADO E AVALIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MONITORAMENTO INTEGRADO 	<p>AUMENTAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO</p> <ul style="list-style-type: none"> • TEMPO DE RESPOSTA AOS PEDIDOS DE ADESAO AS ARP • TAXA DE HOMOLOGAÇÃO DOS ITENS DO RPN 	<p>INCENTIVAR A GESTÃO SOCIOAMBIENTAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS
<p>MELHORAR A COMUNICAÇÃO E INTERAÇÃO COM A SOCIEDADE E ENTES EXTERNOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE ATUALIZAÇÃO DO DADOS DO PDA • TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO ANUAL DO PDA VIGENTE 	<p>PROMOVER A GESTÃO DA INOVAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO • RECURSOS PARA INOVAÇÃO 	<p>PROMOVER A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO 	<p>FORTALECER OS CONTROLES INTERNOS E A GESTÃO DE RISCOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO 	<p>FORTALECER A GESTÃO ESTRATÉGICA E A GOVERNANÇA</p> <ul style="list-style-type: none"> • ÍNDICE DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA
<p>OTIMIZAR A FORÇA DE TRABALHO</p> <p>EM DESENVOLVIMENTO</p>	<p>PROMOVER A VALORIZAÇÃO E INCLUSÃO SOCIAL DA FORÇA DE TRABALHO</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL • TAXA DE ADESAO AOS PROGRAMAS DE INCENTIVO 	<p>PROMOVER A GESTÃO DE COMPETÊNCIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS • TAXA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO 	<p>PROMOVER A MODERNIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDTIC 	<p>ASSEGURAR A GESTÃO DOS RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS</p> <ul style="list-style-type: none"> • TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA • CAPACIDADE DE REDUÇÃO DO RAP

Tabela 2 - Metas estruturantes

MATURIDADE DE GESTÃO DOS PROGRAMAS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de programas com indicadores de gestão e o número de programas.	5%	20%	40%	60%	80%

CAPACIDADE DE PRESTAÇÃO DE CONTAS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Somatório de documentos conclusivos inerentes a obrigações de prestações de contas de programa e projetos educacionais apurado no exercício anterior acrescido de 5%.	2017+ 5%	2018+ 5%	2019+ 5%	2020+ 5%	2021+ 5%

ATENDIMENTO À DEMANDAS EXTERNAS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de demandas respondidas (aditadas e novas) e o somatório do número de demandas recebidas e o número do passivo.	96,5%	97%	97%	98%	98%

TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DO MONITORAMENTO INTEGRADO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre as ações realizadas e o total de ações planejadas no modelo de monitoramento integrado do FNDE.	25%	40%	55%	75%	99%

TEMPO DE RESPOSTA AOS PEDIDOS DE ADESÃO ÀS ARP

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Somatório da diferença entre data de autorização da solicitação no SIGARP e a Data de recebimento da solicitação dividido pela quantidade de solicitações autorizadas no período.	5,50 dias	5,45 dias	5,40 dias	5,35 dias	5,30 dias

TAXA DE HOMOLOGAÇÃO DOS ITENS DO RPN

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
O indicador é calculado pela relação entre o somatório de itens do RPN homologados com sucesso no período (que exclui itens cancelados ou fracassados na licitação) e o somatório dos itens licitados pelo RPN no período, correspondendo a uma medida de eficácia da atividade, mensurada em porcentagem.	60%	75%	75%	75%	75%

TAXA DE PRÁTICAS SOCIOAMBIENTAIS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de Programas finalísticos que adotaram práticas socioambientais e o total de programas apoiados.	-	5%	15%	25%	35%

TAXA DE ATUALIZAÇÃO DO DADOS DO PDA

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre a quantidade de atualizações dos dados do PDA existentes e a quantidade de atualizações de dados do PDA previstas.	60%	70%	70%	70%	70%

TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO ANUAL DO PDA VIGENTE

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre a quantidade de dados do PDA previstos para o período de referência que foram implementados e a quantidade de dados do PDA previstos para o período de referência.	25%	35%	45%	60%	60%

TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO

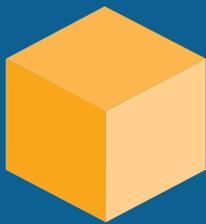
FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de entregas realizadas e o total de entregas planejadas do Programa de Inovação do FNDE.	70%	70%	70%	75%	75%

RECURSOS PARA INOVAÇÃO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o valor de recursos alocados para inovação e o valor da dotação atualizada da ação "Gerenciamento das Políticas de Educação".	5%	5%	5%	7%	10%

TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre as ações (entregas) realizadas e o total de ações (entregas) planejadas no modelo (projeto) de gestão de conhecimento do FNDE.	25%	35%	45%	60%	80%



TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de processos trabalhados na gestão baseada em risco do FNDE no ano e o número de processos planejados para o ano na gestão baseada em risco do FNDE.	60%	70%	80%	90%	99%

ÍNDICE DE MATURIDADE EM GESTÃO ESTRATÉGICA

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Aplicação de pesquisa para avaliação de boas práticas em gestão estratégica.	45%	48%	50%	55%	60%

TAXA DE PARTICIPAÇÃO DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de colaboradores participantes da pesquisa e o número total de colaboradores do FNDE.	40%	50%	60%	70%	80%

TAXA DE ADEÇÃO AOS PROGRAMAS DE INCENTIVO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Aplicação de pesquisa para avaliação de boas práticas em gestão estratégica.	45%	48%	50%	55%	60%

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre os requisitos de competências existentes nos currículos dos servidores e o total de requisitos de competências requeridas pelos postos de trabalho.	55%	60%	65%	70%	75%

TAXA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre o número de ações de capacitação realizadas e o número de ações de capacitação planejadas.	-	75%	80%	85%	90%

TAXA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PDTIC

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre a quantidade de ações do PDTIC previstas para o ano de referência que foram implementadas e a quantidade de ações do PDTIC previstas para o ano de referência.	55%	60%	75%	80%	85%

TAXA DE EXECUÇÃO ORÇAMENTÁRIA

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre despesa executada e dotação atualizada.	95%	98%	95%	95%	95%

CAPACIDADE DE REDUÇÃO DO RAP

FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022
Relação entre total de pagamentos efetuados do RAP e o estoque do RAP.	20%	20%	25%	30%	33%

2.4 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DO FNDE

O Portfólio de Projetos Estratégicos consiste em um conjunto ou uma carteira com os projetos que o FNDE deverá implementar no âmbito do seu Planejamento Estratégico. Constitui-se em um marco do Planejamento Estratégico institucional e materializa-se na distribuição temporal dos projetos aprovados para o portfólio estratégico.

Neste ciclo de gestão, o FNDE busca atuar como um acelerador de ideias inovadoras. Para isso, foi realizado um alinhamento entre os projetos estratégicos e propostas de inovação tanto para a atuação finalística quanto para as atividades administrativas da Autarquia. Os gestores desses projetos participam de um programa de formação focado em inovação, o *Innovation Management Professional (IMP)*, oferecido em parceria com a STEINBEIS-SIBE do Brasil. Seu propósito é produzir resultados/inovação por meio da transferência de conhecimentos aos participantes e da incorporação de metodologias e tecnologia aos processos, à estrutura, aos produtos e aos serviços do FNDE. A proposta é conduzir os projetos do portfólio estratégico utilizando os processos de pesquisa científica como caminho técnico para o alcance dos resultados. Esse modelo é sucesso nos ambientes corporativos, pois garante o alinhamento do trabalho aos objetivos e aos interesses organizacionais.

O *Innovation Management Professional (IMP)* considera os servidores do FNDE como vetores para a transformação de seus negócios. O modelo propõe a criação de um projeto de inovação que integra três elementos no seu desenvolvimento: o FNDE, o estudante (gestor do projeto) e a academia. A organização receberá o resultado do projeto ao final do programa, tendo que, para isso, indicar uma pessoa para formar a equipe de inovação, além de prover recursos logísticos e orçamentários necessários ao projeto. Além disso, deverá indicar um *Business Mentor* (Mentor de Negócio), que orientará o gestor nos aspectos políticos e técnicos do trabalho. A proposta é replicar o modelo de transferência de conhecimento e tecnologia realizado pela Steinbeis-SIBE na Alemanha nos programas de mestrado e doutorado.

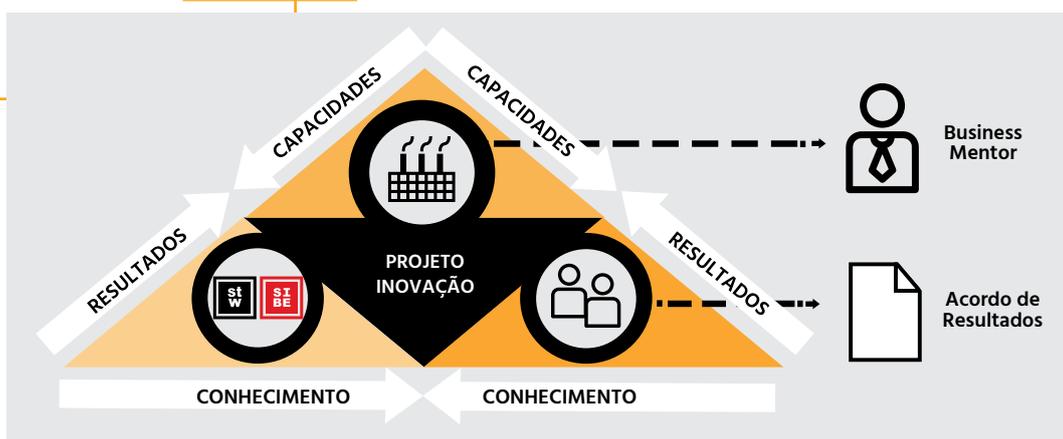


Figura 4 – Modelo do Programa IMP

O trabalho para definição do portfólio de projetos considerou três atividades principais:



Figura 5 – Processo para definição de portfólio

- **Proposição de projetos:** de forma a contribuir com a estratégia, foi realizada uma chamada interna ao FNDE para que os servidores propusessem iniciativas inovadoras para a instituição;
- **Seleção de projetos:** a partir das propostas, foram realizadas análises de impacto dos projetos na estratégia. Além disso, os projetos foram avaliados por seu nível de importância estratégica, o que permitiu indicar um conjunto para compor o portfólio da Autarquia;
- **Programação estratégica:** ao final, a carteira de projetos foi submetida a avaliação das lideranças do FNDE, que indicaram 30 projetos de inovação incorporados ao IMP, e 9 projetos complementares, também definidos como estratégicos.

A lista de projetos aprovados e indicados para o IMP é apresentada a seguir:

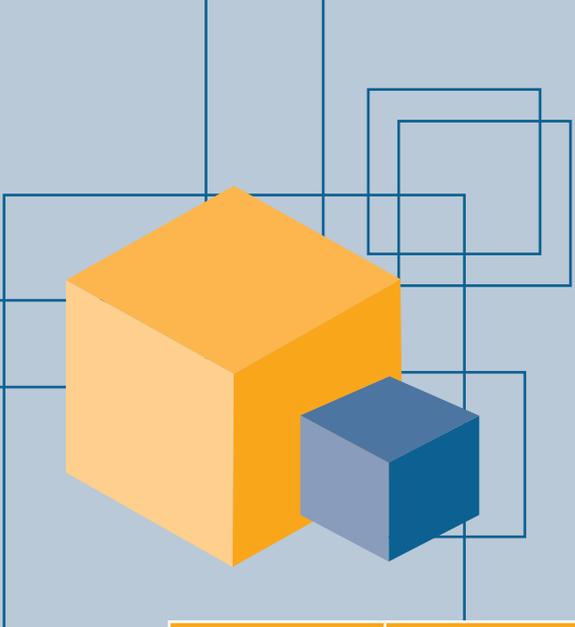
NOME DO PROJETO	OBJETIVO
ACESSIBILIDADE DO LIVRO BRAILLE	Propor melhorias no desenvolvimento do PNLD-acessibilidade no sentido de tornar mais efetiva a aquisição, produção, distribuição e utilização das obras em braille.
APP RPN	Desenvolver um aplicativo para <i>tablets</i> e <i>smartphones</i> , a ser utilizado pelas entidades contratantes dos estados, DF e municípios para o controle de qualidade dos produtos adquiridos a partir do Registro de Preços Nacional – RPN gerenciado pelo FNDE.
AUTOGESTÃO DO BEM-ESTAR	Compartilhar, voluntariamente, conhecimentos, habilidades e talentos dos colaboradores do FNDE, por meio de um aplicativo móvel.
BOAS PRÁTICAS - REPOSITÓRIO DE INFRAESTRUTURA EDUCACIONAL	Oferecer assistência técnica aos estados e municípios na execução de políticas públicas relacionadas à infraestrutura educacional.
CAFÉ DO CONHECIMENTO	Identificar e fomentar espaços de trocas de conhecimento. Conectar pessoas, grupos e times, dentro e fora do FNDE.

NOME DO PROJETO	OBJETIVO
DESCARTE LIVRO DIDÁTICO	Ampliar ações de sustentabilidade por meio da assistência técnica do FNDE, considerando que esta Autarquia é responsável pela aquisição e distribuição do livro didático.
DESTRAVAMENTO DE OBRAS	Por meio do mapeamento de causas e desenho de ações espera-se a diminuição do percentual de obras atrasadas após a implementação de uma ação inovadora para que traga resultados concretos em pontos efetivos do monitoramento de obras.
EAD PAR	Implementar um curso à distância sobre os principais aspectos do Plano de Ações Articuladas, disponibilizado aos técnicos e gestores de estados e municípios na plataforma do e-FNDE (Ambiente de Gestão do Conhecimento do FNDE).
EAD PAR-OBRAS	Robustecer a assistência técnica prestada aos entes federados quanto às etapas que compreendem a execução dos termos de compromisso com objeto tipo obra; desenvolvimento de competências nos colaboradores dos entes federativos consoantes as fases necessárias para a conclusão satisfatória das obras decorrentes de instrumentos celebrados no âmbito do PAR; diminuição da porcentagem de obras com restrição na execução dos instrumentos do PAR; aumento da porcentagem de obras concluídas no âmbito do PAR.
FERRAMENTA DE PRIORIZAÇÃO DE DEMANDAS DE INFRAESTRUTURA EDUCACIONAL	Priorização não subjetiva dos Projetos de Infraestrutura Educacional.

NOME DO PROJETO	OBJETIVOS
GAMIFICAÇÃO COMO OBJETO DE APRENDIZAGEM PARA GESTORES LOCAIS - PDDE	Aprimorar o conhecimento dos gestores locais (presidentes das UEx) a nível nacional, na aplicação dos recursos do programa Dinheiro Direto na Escola, por meio de gamificação que permita uma simulação do ambiente da escola para teste de acerto/erro/feedback.
GESTÃO DE DADOS DOS PROGRAMAS EDUCACIONAIS	Organizar as informações públicas do FNDE pela ótica do interessado, em lugar do jargão técnico e da compartimentalização institucional; dar visibilidade ao caráter complementar dos programas e ações, ampliando a visibilidade da instituição e fortalecendo a identidade do FNDE como um dos protagonistas das políticas nacionais de educação.
GESTÃO DE RISCOS	Melhorar a escolha das entidades que serão auditadas bem como melhor definir o que será auditado nelas.
GESTOR EM FOCO	Projeção de um novo modelo de relacionamento.
GOVERNA FNDE	Desenvolver a cultura das seguintes premissas nos processos de gestão e/ou tomada de decisão: liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência, <i>accountability</i> .

NOME DO PROJETO	OBJETIVOS
FNDE HABILITA	Aprimoramento e fortalecimento dos controles internos de dados afetos ao processo de habilitação de Entes Federados no âmbito do FNDE.
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM EDUCAÇÃO DO FNDE	Espera-se que este projeto contribua para fortalecer a gestão estratégica e a governança, a fim de gerar maior engajamento da rede de atores interessados pelo tema da educação, apoio da liderança e crença em uma perspectiva inovadora de solucionar problemas complexos no âmbito da educação pública, fomentando a cultura da inovação no FNDE.
"MALHA FINA" FNDE	Análise de prestações de contas de programas selecionados conforme a capacidade de recursos humanos disponíveis na autarquia, evitando-se a geração de novos passivos; programas selecionados para o piloto: PNAE, PDDE e PNATE; taxa de geração de novos passivos destes programas: zero!
METODOLOGIA DE MONITORAMENTO INTEGRADO DOS PROGRAMAS DO FNDE	Estruturar o monitoramento integrado no FNDE por meio da proposição de uma metodologia que viabilize a sua implementação, estrutura, processos e indicadores.
METODOLOGIA PROATIVA DE MONITORAMENTO DE OBRAS	Promover a tomada de decisão sobre ações preventivas quanto às irregularidades verificadas nas obras de forma tempestiva e padronizada, a fim de corrigir/mitigar as falhas existentes no processo de execução daquelas, bem como melhoria na qualidade das supervisões <i>in loco</i> realizadas pela empresa contratada e pelos fiscais dos municípios/estados.

NOME DO PROJETO	OBJETIVO
MONITORAMENTO DO FIES	Melhoria no controle e fiscalização dos recursos públicos empregados no programa de financiamento.
OBRAS INTELIGENTES	Implantação do <i>Building Information Modeling</i> - BIM.
ORGANIZAÇÃO: FACILITANDO O FLUXO DO CONHECIMENTO	Desenvolver um modelo de gestão do conhecimento a partir de uma metodologia capaz de identificar, recuperar, armazenar e compartilhar o conhecimento existente no âmbito de uma unidade do FNDE.
OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DO PAR	Otimizar o processo de prestação de contas dos termos de compromisso firmados pelo FNDE, no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR), mediante a reestruturação das funcionalidades do módulo PAR 2011-2014 do Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC).
PAINEL DE GESTÃO GLOBAL DO PLANO DE AÇÕES ARTICULADAS (PAR)	Gerenciar a assistência técnica e financeira educacional.
PAINEL GERENCIAL DAS AÇÕES DA AUDITORIA INTERNA	Permitir uma abordagem gerencial objetiva e intuitiva, que atenda aos anseios da alta gestão do FNDE, no sentido de permitir a tomada de decisões corretivas e evolutivas com maior agilidade e precisão.



NOME DO PROJETO	OBJETIVO
PORTAL DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA	Técnicos e gestores municipais e estaduais de educação devidamente treinados e atualizados quanto à correta execução dos programas do FNDE; colaboradores do FNDE mais qualificados e comprometidos; comunidade escolar capacitada e apta para efetuar o controle social dos recursos dos programas do FNDE.
PORTAL DE GOVERNANÇA	Atender de forma mais eficiente e eficaz a demanda por informação sobre os programas do FNDE.
PRÉ-QUALIFICAÇÃO NO RPN	Criar etapa de pré-qualificação de produtos em licitações de mobiliário escolar, com o objetivo de antecipar a etapa de controle de qualidade e, conseqüentemente, reduzir o tempo total dispendido na fase externa da licitação.
REPOSITÓRIO DE RECURSOS DIGITAIS ABERTOS - RODA	Criar um repositório virtual de recursos digitais no âmbito do FNDE.

Tabela 3 - Portfólio de Projetos: lista IMP

Os projetos que complementam a lista anterior e compõem o portfólio do FNDE são:

NOME DO PROJETO	OBJETIVO
AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS	Implantar a A3P que visa promover a responsabilidade socioambiental e inserir crédito de sustentabilidade nas atividades da Administração Pública. O PLS está estruturado em cinco temas (energia, água, coleta seletiva, papel e transporte), que abordam desde o consumo de materiais até a qualidade de vida dos servidores e colaboradores.
MODELO DE TELETRABALHO DO FNDE	Implantar o piloto do teletrabalho no FNDE como uma metodologia de trabalho para substituir o modelo atual do controle de assiduidade, pela gestão de metas.
METODOLOGIA DE MONITORAMENTO DE PROGRAMAS - CGAME	Implantar metodologia de monitoramento de programas da CGAME.
FORTALECIMENTO DO CONSELHO DE ACOMPANHAMENTO E CONTROLE SOCIAL DO FUNDEB	Implantar uma Plataforma de Gestão integrada do CACS FUNDEB.
MODELO DE GESTÃO DAS POLÍTICAS DE TRANSPORTE ESCOLARES	Implantar um modelo de gestão com foco na assistência técnica aos agentes/atores envolvidos na execução da Política Pública de Transporte Escolares.

NOME DO PROJETO	OBJETIVO
SISTEMÁTICA DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL	Implantar a Sistemática de Governança Institucional.
FORTALECIMENTO DO ATENDIMENTO INSTITUCIONAL	Implantar metodologia, ferramentas, processos e a melhoria da capacidade de atendimento Institucional, acerca dos programas e projetos do FNDE.
DIMENSIONAMENTO DA FORÇA DE TRABALHO	Criar um processo para realização de concurso público para suprimento de pessoal.
MODELO DE PROVIMENTO DE CARGOS GERENCIAIS (DAS E FCPE) BASEADO EM COMPETÊNCIAS.	Implantar modelo de provimento de cargos gerenciais.

Tabela 4 - Portfólio de Projetos: lista de projetos complementares.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTOUNIAN, C. S. & LAPA, L. R. G. Organizações públicas orientadas pela Estratégia: a experiência do Tribunal de Contas da União. III Congresso CONSAD de Gestão Pública: Brasília, 2010.

BENNICASA, B. O. AMANDA; SANTOS, A. LUIS. Práticas de Gerenciamento de Portfólio em Organizações Brasileiras. Mundo Project Management, Rio de Janeiro, Ano 08, Nº 43, p. 20-25, Editora Mundo, fev/mar 2012.

DRUCKER, P. F. Administração em Tempos Turbulentos. São Paulo: Pioneiras, 1980. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Plano Estratégico 2013-2017. Brasília, 2013.

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. Mapas estratégicos. Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 8. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KERZNER, Harold. Gestão de Projetos: as melhores práticas. 2ª edição, Porto Alegre: Bookman, 2006

KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

PORTER, M. E.: Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Editora Campus. 7ª edição. Rio de Janeiro, 1989.

PORTER, M.: Vantagem Competitiva; criando e sustentando um desempenho superior. 7ª ed. Editora Campus. Rio de Janeiro, 1992.

VARGAS, R. V. Utilizando a Programação Multicritério (Analytic Hierachy Process) para Seleccionar e Priorizar Projetos na Gestão de Portfólio. PMI Global Congress, Washington, 2010.







FNDE **50** ANOS

MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO