



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Henrique Paim

**SECRETARIA EXECUTIVA DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**

Luiz Cláudio Costa

**FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO**

Romeu Caputo





PLANO ESTRATÉGICO 2013-2017

Capa e diagramação



<http://www.editoracaoeletronica.com>

## **APRESENTAÇÃO , 9**

### **I. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, 11**

### **II. Histórico do Planejamento Estratégico no FNDE, 17**

- 2.1. Histórico (2004 a 2011)
- 2.2. Revisão do Planejamento Estratégico do FNDE – 2012 (2º Ciclo BSC)

### **III. Diagnóstico Institucional, 25**

- 3.1. Análise de cenários - Interna
  - 3.1.1. Pontos fortes
  - 3.1.2. Pontos fracos
- 3.2. Análise de cenários - Externa
  - 3.2.1. Oportunidades
  - 3.2.2. Ameaças

### **IV. Identidade Estratégica, 31**

- 4.1. Missão
- 4.2. Visão
- 4.3. Valores

### **V. Cadeia de Valor e Macroprocessos, 35**

- 5.1. Macroprocessos ferenciais
- 5.2. Macroprocessos finalísticos
- 5.3. Macroprocessos de suporte ou de apoio

### **VI. Mapa Estratégico, 43**

- 6.1. A tradução da estratégia
- 6.2. Perspectivas
- 6.3. Mapa Estratégico

### **VII. Objetivos Estratégicos e Indicadores de Desempenho, 49**

### **VIII. Iniciativas Estratégicas, 61**


## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, 65**





## MISSÃO DO FNDE

Prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos.



“O plano estratégico é muito importante, mas só terá utilidade quando as ideias expressas no papel forem implementadas”.

# APRESENTAÇÃO

Esta publicação apresenta as linhas gerais do Planejamento Estratégico do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, FNDE, para o período de 2013/2017.

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

Para fazer frente a estes desafios e cumprir a missão institucional, as organizações públicas devem se fortalecer, e um dos caminhos possíveis é a definição de um plano estratégico, que proporciona um norte para atingir os objetivos institucionais, com a participação de todos os servidores, atores fundamentais neste processo de mudança.

É evidente que a implementação da estratégia não é trivial, sendo influenciada por um conjunto de fatores interdependentes que envolvem: método, estilo de liderança, atitude das pessoas e comunicação.

Neste contexto o FNDE empreendeu esforços para ser um dos pioneiros na utilização de um planejamento estratégico baseado na metodologia do Balanced Scorecard (BSC) na Administração Pública. Estas atividades iniciaram em 2010 na ocasião do 1º Ciclo de Planejamento Estratégico (2010-2015) e contaram com a participação dos servidores. Em 2012 as atividades foram retomadas, e o 2º Ciclo de implantação se propôs a revisar os principais referenciais estratégicos e os indicadores de desempenho da gestão.

A definição da missão, da visão e dos valores institucionais são os condutores da instituição, pois definem nossa razão de ser, onde queremos chegar como instituição e quais são as premissas para alcançar nossa visão de futuro.

O plano estratégico é muito importante, mas só terá utilidade quando as ideias expressas no papel forem implementadas. Isso é um desafio para os gestores e servidores, que devem assimilar e aplicar estes conceitos em suas rotinas.

A participação de todos os setores da organização suscita o sucesso da implementação da estratégia, pois a estratégia competitiva é originada de um processo de planejamento integrado, estando assim em alinhamento sinérgico.

Tão importante quanto à própria definição da estratégia, sua comunicação a todos os setores da organização e todo o esforço produzido em sinergia para o atingimento das metas é o monitoramento, acompanhamento e avaliação dos resultados obtidos. A partir da mensuração dos resultados e de sua análise é possível a organização melhor orientar seus esforços em busca de atingir sua missão.

Confiamos e contamos com a participação decisiva de todos os servidores neste desafio, buscando alcançar os objetivos organizacionais. A dinâmica do planejamento implica na ação permanente de execução, monitoramento, avaliação e ajustes, para que possamos fortalecer a gestão.

**Romeu Weliton Caputo**  
Presidente do FNDE



## I. O FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE

---

“O FNDE tem passado por transformações e pela incorporação de novas responsabilidades, advindas do cumprimento de disposições constitucionais e dos desafios de tornar efetiva a política educacional do País”.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação, criada pela Lei no 5.537, de 21 de novembro de 1968, tem por finalidade captar recursos financeiros e canalizá-los para o financiamento de programas e projetos educacionais nas áreas de ensino, pesquisa, alimentação escolar, bolsas de estudo e outras ações, observadas as diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Desde a sua criação, o FNDE tem passado por transformações e pela incorporação de novas responsabilidades, advindas do cumprimento de disposições constitucionais e dos desafios de tornar efetiva a política educacional do País, de contribuir para a redução a incidência dos baixos índices educacionais e de assegurar acesso e permanência à educação de qualidade a todo cidadão brasileiro.

Visando atingir esses importantes objetivos da política educacional brasileira, o FNDE, a cada ano, aperfeiçoa seus processos internos de trabalho em busca da excelência na execução de programas, projetos e ações educacionais, fato evidenciado no detalhamento das competências institucionais e dos referenciais estratégicos da autarquia.

As principais competências institucionais e a estrutura organizacional do FNDE estão dispostas no Decreto nº 7.691, de 2 de março de 2012, e no Regimento Interno, e apresenta a seguinte composição:

### **Órgão colegiado**

O Conselho Deliberativo, órgão de decisão superior, possui nove membros:

- Presidente, o Ministro de Estado da Educação;
- Presidente do FNDE;
- Procurador-Chefe do FNDE;
- Secretário de Educação Básica;
- Secretário de Educação Profissional e Tecnológica;
- Secretário de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão;
- Secretário de Regulação e Supervisão da Educação Superior;
- Secretário de Articulação com os Sistemas de Ensino; e
- Presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

### **Presidência**

Ao presidente incumbe, entre outras atribuições, representar o FNDE em juízo, por meio de procuradores, ou fora dele, na qualidade de seu principal responsável; dirigir as atividades do FNDE de acordo com as suas finalidades; cumprir e difundir as normas emanadas do MEC; enviar a prestação de contas e o relatório de gestão para julgamento

pelo Tribunal de Contas da União (TCU); praticar os atos administrativos necessários à consecução das finalidades do FNDE; e participar do Conselho Deliberativo.

### **Órgão de assistência direta e imediata ao Presidente:**

- Chefia de Gabinete (Gabin);
- Assessoria de Relações Institucionais (Asrel);
- Assessoria de Comunicação Social (Ascom);
- Assessoria de Gestão Estratégica (Agest); e
- Assessoria de Educação Corporativa (Assec).

Compete aos órgãos de assistência direta e imediata ao presidente, entre as atribuições típicas, assistir ao presidente do FNDE em sua representação política e social, ocupar-se das relações públicas e do preparo e despacho de seu expediente pessoal, acompanhar o andamento dos projetos de interesse do FNDE em tramitação no Congresso Nacional e providenciar o atendimento às consultas e aos requerimentos formulados pelo Ministro de Estado da Educação, atinentes ao Congresso Nacional. Relacionam-se, ainda, as atividades de assessoramento, coordenação e supervisão dos processos de organização e modernização da gestão, de comunicação social e de ouvidoria, de planejamento estratégico institucional, bem como as de secretariar o conselho deliberativo.

### **Órgãos seccionais**

Os órgãos seccionais são compostos pela Procuradoria (Profe), Auditoria Interna (Audit) e pelas Diretorias de Administração (Dirad), Financeira (Difin) e de Tecnologia (Dirte) que têm por responsabilidade as atividades de apoio ou suporte as demais unidades organizacionais.

À Procuradoria Federal, junto ao FNDE, compete orientar e representar judicial e extrajudicialmente a autarquia, observadas as normas estabelecidas pela Procuradoria Federal; exercer atividades de consultoria e assessoramento jurídicos; auxiliar demais órgãos de execução da Procuradoria-Geral Federal na apuração da liquidez e certeza de créditos; zelar pela observância da Constituição, das leis e atos emanados pelos poderes públicos, bem como fixar orientação jurídica para auxiliar a elaboração e edição de seus atos normativos e interpretativos, em articulação com os órgãos competentes internos.

A Auditoria Interna tem por competência examinar a conformidade dos atos de gestão orçamentário-financeira, patrimonial, de pessoal e demais sistemas administrativos operacionais, com vistas ao aperfeiçoamento de procedimentos de controle e de gestão; subsidiar o Presidente e Diretores com informações sobre as auditorias desenvolvidas e seus resultados e na proposição de padrões, sistemas e métodos de avaliação e acompanhamento da qualidade, produtividade das atividades do FNDE, bem como avaliar os controles internos da gestão, emitir pareceres e propor ações integradas que contribuam para avaliar a regularidade das atividades desenvolvidas.

A Diretoria de Administração (Dirad) é composta por quatro coordenações-gerais, de Pessoas e Organização, de Recursos Logísticos, de Mercado, Qualidade e Compras e de Articulação e Contratos, com competências típicas de administrar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas com os sistemas federais de recursos humanos, de serviços gerais e de documentação e arquivos.

A Diretoria de Tecnologia (Dirte), por meio da atuação das coordenações-gerais de Infraestrutura Tecnológica, de Tecnologia, Inovação e Processos e a de Desenvolvimento de Sistemas, desempenha atividades inerentes aos sistemas federais de administração dos recursos de informação, informática, comunicação e da gestão de tecnologia de informação e da segurança da informação no âmbito do FNDE.

À Diretoria Financeira (Difin), composta pelas coordenações-gerais de Execução e Operação Financeira, de Planejamento e Orçamento, de Contabilidade e Acompanhamento de Prestação de Contas, compete planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas aos sistemas federais de planejamento, de orçamento, de contabilidade federal e de Administração Financeira Federal, bem como as relativas a pagamentos, tomada de contas e aprovação de prestações de contas dos recursos transferidos para a execução de programas e projetos educacionais.

### **Órgãos Singulares**

Os órgãos singulares são responsáveis pelas atividades finalísticas e são compostos pelas Diretorias de Ações Educacionais (Dirae), de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais (Digap) e de Gestão de Fundos e Benefícios (Digef).

A Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais é composta pela Coordenação-Geral de Infraestrutura Educacional, Coordenação-Geral de Implementação e Monitoramento de Projetos Educacionais, Coordenação-Geral de Programas Especiais e Coordenação-Geral de Programas para o Desenvolvimento do Ensino.

A Digap tem como competências gerir e executar os acordos de cooperação técnica internacional na área de educação; coordenar, supervisionar, monitorar e controlar a execução das ações de programas e projetos educacionais realizados em parceria com as secretarias, fundações e autarquias do MEC e com outros órgãos e entidades, nas esferas federal, estadual e municipal; apoiar os estados e municípios na implementação das ações do Plano de Ações Articuladas (PAR) e dos demais projetos educacionais da educação básica, educação profissional e tecnológica e ensino superior, em parceria com universidades, institutos federais e secretarias do MEC.

A Diretoria de Ações Educacionais é formada pela Coordenação-Geral dos Programas do Livro, Coordenação-Geral do Programa Nacional de Alimentação Escolar e Coordenação-Geral de Apoio e Manutenção Escolar. Compete a esta Diretoria planejar e coordenar a normatização e execução dos programas de livros didáticos, bibliotecas esco-

lares e materiais complementares; de alimentação escolar e de assistência financeira para manutenção e melhoria da gestão e da infraestrutura e transporte escolar.

A Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios é constituída pelas coordenações- gerais de Suporte Operacional ao Financiamento Estudantil, de Concessão e Controle do Financiamento Estudantil, de Bolsas e Auxílios e de Operacionalização do Fundeb e Acompanhamento do Salário-Educação.

A Digef tem as seguintes competências: planejar, coordenar e monitorar as atividades de agente operador do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies); planejar, coordenar e monitorar as ações de operacionalização do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb); planejar, coordenar e monitorar as ações de acompanhamento da arrecadação e de distribuição da quota-parte estadual e municipal do salário-educação; planejar, coordenar e monitorar as ações de pagamento de bolsas, benefícios e auxílios dos programas e fundos geridos pelo FNDE.





## II . HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO FNDE

---

“O FNDE, na busca por alcançar resultados que contribuam para a educação de qualidade a todos, realiza continuamente ações para aprimorar e revisar o seu planejamento estratégico.”

## 2.1 Histórico

O FNDE, na busca por alcançar resultados que contribuam para a educação de qualidade a todos, realiza continuamente ações para aprimorar e revisar o seu planejamento estratégico.

A primeira versão do Plano Estratégico da Autarquia, realizada em 2004, tinha por finalidade implementar o Projeto de Fortalecimento Institucional e ampliar a eficiência, a qualidade e a transparência da atuação do FNDE. Adotou-se, como princípios basilares, a ênfase nos resultados, a responsabilização, a autonomia, o estabelecimento de parcerias responsáveis, o trabalho em rede, a utilização da informação como instrumento gerencial, o diálogo público, o controle social, o monitoramento, a avaliação e a articulação com estados e municípios, com o propósito de obter maior efetividade na aplicação dos recursos públicos.

Os resultados do Projeto de Fortalecimento Institucional estiveram atrelados à execução de ações estratégicas, como a estruturação das carreiras de técnico e especialista em financiamento e execução de programas e projetos educacionais; a aquisição do prédio sede e posterior projeto de adequações e reforma; a construção e implantação de um modelo de compras governamentais que propiciasse a padronização e a qualidade dos itens adquiridos; e a economia e transparência na aplicação dos recursos. Todas essas ações estruturantes estiveram vinculadas às diretrizes do Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE) e do Ministério da Educação.

Em 2009, a Autarquia retomou as ações de planejamento estratégico e o foco dos trabalhos pautou-se na construção de uma metodologia orientada para a estratégia (1º Ciclo utilizando o princípio do Balanced Scorecard - BSC). Foi elaborado um modelo de gestão capaz de apresentar, de forma organizada, a integração entre as práticas gerenciais voltadas para o alcance de resultados e a estrutura e cultura organizacionais.

A transformação da estratégia em tarefa de todos ocorreu por meio de processos de conexão “top-down”, para compartilhar a estratégia e alinhar os diversos atores envolvidos, e processos “bottom-up”, para incorporar e executar a estratégia. A figura a seguir ilustra os princípios orientadores do modelo de gestão da estratégia adotados pelo órgão.

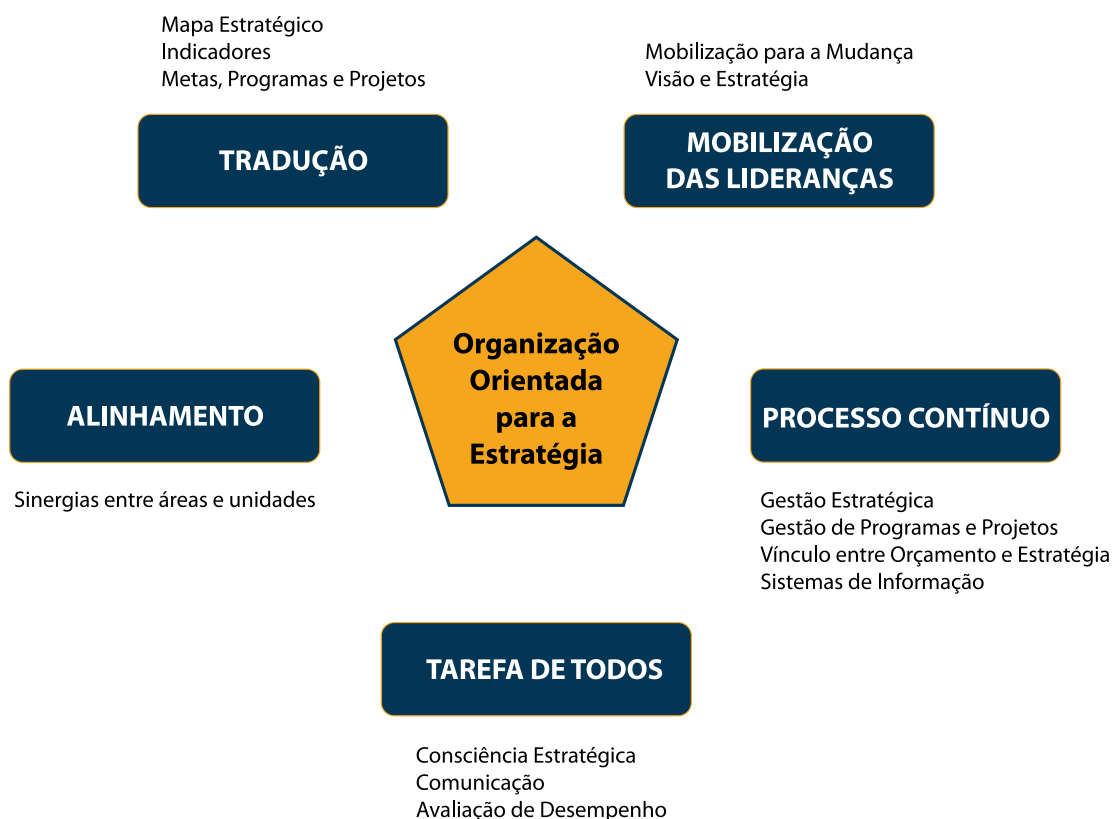


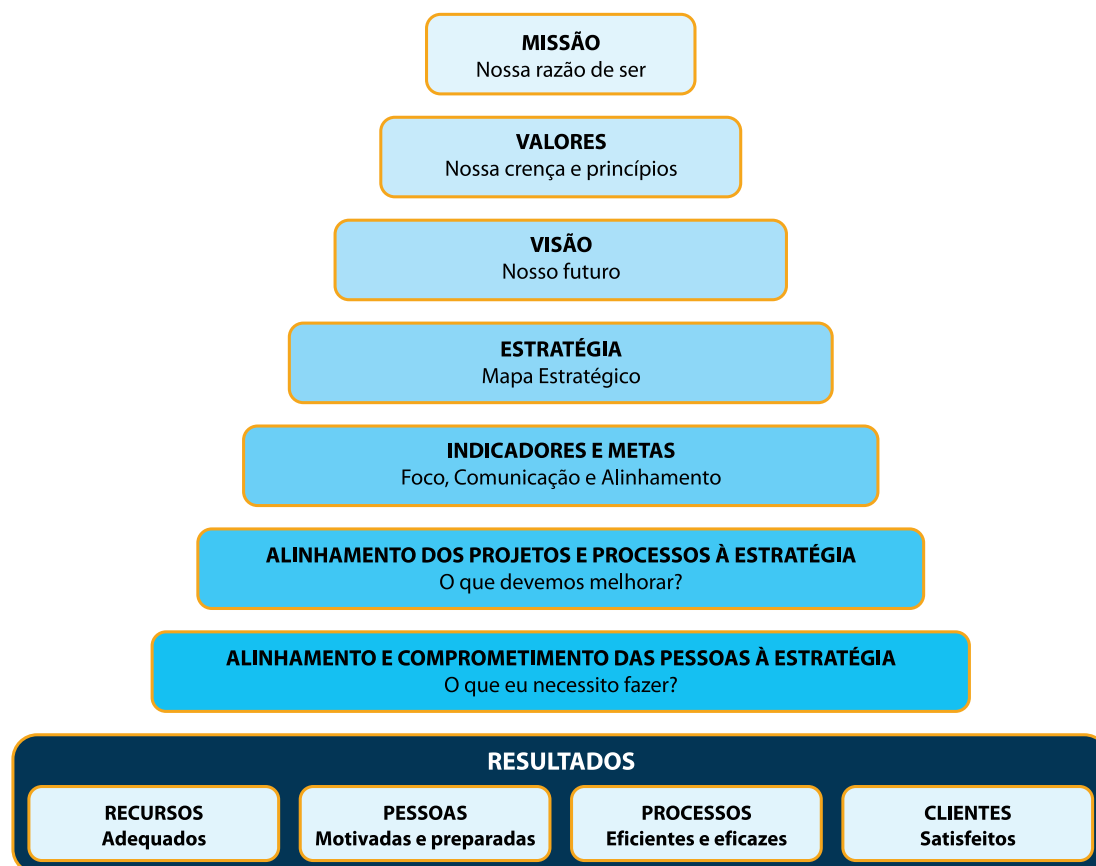
Figura 1 – Princípio de uma organização orientada para a estratégia

As etapas para o desenvolvimento do modelo de gestão orientado para estratégia contemplaram a realização da análise de cenários no campo da educação e das crescentes atribuições do FNDE. Por meio da realização de oficinas temáticas com os servidores de nível tático e operacional foi elaborada a Análise SWOT institucional, atualizado o marco estratégico e os seus principais direcionadores (missão, visão e valores), e alinhados processos e projetos à estratégia. O processo de planejamento estratégico pautou-se na metodologia do Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho) e os objetivos estratégicos foram identificados segundo as competências institucionais e as percepções captadas das equipes de trabalho do nível tático e estratégico.

O princípio do Balanced Scorecard (BSC) está em assegurar o sucesso na implantação das estratégias formuladas. Isto significa que, tão importante quanto formular uma boa estratégia, é necessário realizar sua gestão de modo a medir o desempenho, verificar a implantação, corrigir rumos e aprender com os resultados alcançados. Nesse contexto, foi elaborado o primeiro Mapa Estratégico (2010 – 2015) e o painel de indicadores e metas para a aferição do desempenho institucional.

A implantação da estratégia para a ação e da ação para o resultado exigiu que os diversos atores envolvidos nas atividades de planejamento estivessem alinhados e compromissados com os propósitos organizacionais. Para assegurar tal conexão, a organização investiu em capacitações e em um processo de comunicação eficaz, que demonstrasse a forma pela qual as ações da organização se converteriam em resultados.

## DA ESTRATÉGIA PARA AÇÃO E DA AÇÃO PARA O RESULTADO



Fonte: A Estratégia em Ação para organizações públicas com o uso da metodologia Balanced Scorecard.

Entre os principais objetivos do BSC estão os de traduzir a estratégia em termos operacionais; garantir que os componentes da estratégia (Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas) estejam alinhados e vinculados aos propósitos institucionais; comunicar a estratégia a toda organização a fim de obter o comprometimento das pessoas; e formar a base de um processo de gestão eficaz e integrado.

Pautado nos princípios de que os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro, eles constituem o elo entre as diretrizes de uma organização e seu referencial estratégico. Desta forma, traduzem em perspectivas os processos internos, as demandas e expectativas dos clientes e os desafios a serem enfrentados pela organização em um determinado período.

Decorridos dois anos de acompanhamento e mensuração das metas institucionais (2010-2011), e diante de novas atribuições recebidas pela autarquia, verificaram-se algumas limitações nos objetivos estratégicos e no painel de desempenho dos indicadores do mapa estratégico (2010-2015). Houve a necessidade de revisar os direcionadores

estratégicos (missão, visão e objetivos), elaborar o diagnóstico institucional (análise SWOT), identificar as diretrizes estratégicas e o modelo de gestão por resultados.



## 2.2 Revisão do Planejamento Estratégico do FNDE – 2012 (2º Ciclo BSC)

O ciclo de revisão da estratégia ocorreu em 2012, durante a primeira Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE)<sup>1</sup>, após a implantação do Balanced Scorecard, e contou com a participação dos servidores e das lideranças formais da organização.

O propósito da reunião foi revisar os objetivos e direcionadores estratégicos e comprometer a equipe com a solução dos problemas, mantendo o foco no aprendizado e no controle de resultados.


A sensibilização das lideranças sobre a importância da revisão dos direcionadores estratégicos ocorreu por meio de capacitações e os participantes foram envolvidos a conhecer, legitimar e desenvolver competências em gestão estratégica. Entrevistas semiestruturadas com a alta administração (presidente, diretores e coordenadores-gerais) foram realizadas, a fim de se obter as principais percepções e consolidar uma proposta de futuro para a instituição. Esse instrumento tornou-se valioso para a formulação da estratégia e para estabelecer os novos posicionamentos institucionais.

Durante a segunda reunião de avaliação da estratégia, realizada em 2013, foram apresentados os resultados e desempenho das perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos.

Desta maneira, os objetivos específicos da RAE:

- Fornecer feedback sobre o progresso recente em comparação com metas;
- Apresentar o status atual dos resultados e esforços;
- Examinar o alcance de resultados (indicadores estratégicos);
- Verificar a execução dos esforços (iniciativas e processos estratégicos) e se esses esforços são suficientes para o alcance de resultados;
- Verificar o progresso, as barreiras e os riscos referentes à implementação da estratégia;

<sup>1</sup> A Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE) consiste em um encontro regular, periódico e integrado onde o executivo principal (e seus assessores) e o corpo diretivo (alta gerência) das unidades utilizam dados atualizados para analisar aspectos específicos da estratégia e relativos ao desempenho recente de cada unidade. Em linhas gerais, a RAE tem se configurado como um evento de reflexão estratégica, destinado a avaliar e sugerir correções de rumos e rotas, bem como ajustes nos indicadores, metas e objetivos estratégicos.

- 
- Acompanhar decisões (follow-up) e compromissos anteriores de alcance de resultados;
  - Analisar e aprender com os esforços de cada unidade para melhorar o desempenho da organização; e
  - Apontar qualidades e pontos de melhorias na estratégia, sugerindo ajustes e atualizações de rumo/rota. Pode ocorrer a revalidação da estratégia em curso, onde a equipe executiva atualiza suas metas, reformula/ajusta as iniciativas e transmite novas diretrizes/direcionamentos às unidades da organização.





### III. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

---

“A análise dos cenários interna e externa contou com a participação do corpo técnico e do estratégico do FNDE”.

### 3.1 Análise de cenários - Internos

A análise interna consiste na reflexão sobre as condições de funcionamento da organização em seus aspectos gerenciais e programáticos tendo em vista a missão e os desafios estabelecidos.

O ambiente interno abrange os aspectos relacionados à cultura organizacional, ao patrimônio, aos recursos financeiros e humanos, às relações institucionais (contratos) e às propostas e implementação de programas, projetos e atividades.

A análise do ambiente interno tem por finalidade identificar os fatores positivos (pontos fortes) e fatores negativos (pontos fracos) que poderão dificultar ou contribuir para que sejam atingidos os objetivos propostos, em consonância com a missão.

#### 3.1.1 Pontos Fortes

1. Infraestrutura tecnológica adequada às necessidades do FNDE;
2. Aprimoramento da infraestrutura para trabalho;
3. Capacidade de estabelecer parcerias institucionais;
4. Eficiência e eficácia na execução orçamentária e financeira;
5. Excelência de compras governamentais;
6. Existência e utilização de critérios técnicos para a liberação de recursos e seleção de projetos;
7. Política de capacitação dos parceiros estratégicos;
8. Política de capacitação dos servidores;
9. Capacidade de ampliar o atendimento às entidades executoras;
10. Melhoria contínua da capacidade operacional interna;
11. Existência da avaliação de desempenho;
12. Comprometimento dos colaboradores com os resultados da instituição.

#### 3.1.2 Pontos Fracos

1. Acompanhamento e monitoramento dos programas;
2. Baixa confiabilidade das informações dos sistemas;
3. Baixa integração entre os sistemas;
4. Quantidade insuficiente de servidores e alto índice de evasão;
5. Desarticulação entre as áreas; Alto nível de terceirização;
6. Ausência de política de gestão de conhecimento;
7. Remuneração não condizente com as competências do órgão;
8. Comunicação interna ineficiente;
9. Equipamentos e instalações físicas inadequadas;
10. Forte hierarquização das decisões administrativas;

11. Lotação dos servidores desvinculada das competências individuais;
12. Existência de unidades informais;

### **3.2 Análise de cenários - Externos**

A análise do ambiente externo constitui-se no estudo que envolve, principalmente, a identificação de processos sociais e dos principais agentes; as principais demandas que impactam a dinâmica da organização; a análise das relações estabelecidas por esta com esses agentes; e, o conhecimento das ameaças e das oportunidades proporcionadas por esse ambiente à sua atuação organizacional.

As oportunidades e ameaças são variáveis externas não diretamente controláveis pela organização. Oportunidade é entendida como toda e qualquer influência derivada de fatores do ambiente externo que constitua ou venha a se constituir em elemento favorável ao desempenho da organização, desde que a mesma tenha interesse e condições de usufruí-las.

Por outro lado, a Ameaça é toda e qualquer influência desfavorável ao desempenho da organização que pode criar condições desfavoráveis, na qual a organização deve planejar como minimizá-la.

#### **3.2.1 Oportunidades**

1. Reestruturação das carreiras e do Plano Especial de Carreira (PEC) e unificação das tabelas;
2. Transformação das carreiras e PEC em carreira típica de Estado;
3. Alteração da estrutura regimental e ampliação do quadro de funções comissionadas do FNDE;
4. Criação de representações regionais do FNDE;
5. Demanda social por continuidade de políticas educacionais;
6. Demandas sociais por investimento visando à melhoria dos índices educacionais;
7. Expansão do atendimento gratuito à educação básica;
8. Aprovação do Plano Nacional de Educação;
9. Fortalecimento e continuidade do FNDE como referência nacional e internacional;
10. Fortalecimento dos mecanismos de controle de combate à corrupção;
11. Novas parcerias estratégicas para elevação do desempenho das políticas educacionais e do controle social;
12. Fortalecimento da educação corporativa;
13. Valorização da imagem institucional;
14. Crescimento das fontes de financiamento da educação;
15. Prioridade do tema educação na agenda política;

16. Vinculação legal de receitas para a educação;
17. Demandas por financiamento do Ensino Superior;
18. Fortalecimento das ações de planejamento dos entes federados no sistema educacional.

### **3.2.2 Ameaças**

1. Fragilidade nos sistemas de segurança do ambiente tecnológico;
2. Ausência de práticas de organização e planejamento das atividades das áreas;
3. Conhecimento insuficiente das atividades e competências do FNDE por parte dos órgãos de Controle;
4. Contingenciamento de recursos orçamentários;
5. Queda de arrecadação;
6. Incapacidade técnica dos gestores parceiros do FNDE na captação / utilização dos recursos;
7. Malversação dos recursos transferidos pelo FNDE;
8. Mudança de cenário político, acarretando em descontinuidade nas políticas educacionais;
9. Mudança na legislação que venha comprometer o alcance da missão institucional;
10. Política remuneratória desfavorável ao FNDE.







## IV. IDENTIDADE ESTRATÉGICA

---

“A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual derivam vários objetivos institucionais voltados ao alcance de resultados.”

#### 4.1 Missão

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional definida para um período de tempo. Representa a razão da existência de uma organização, ou seja, corresponde a um horizonte dentro do qual a organização atua ou poderá atuar. A declaração de missão deve determinar o motivo central do planejamento e responder à seguinte questão: “por que ou para que existimos?”

A importância que se dá à missão está relacionada ao fato de que ela é uma diretriz da qual derivam vários objetivos institucionais voltados ao alcance de resultados.

Abaixo, a missão do FNDE validada:

“PRESTAR ASSISTÊNCIA TÉCNICA E FINANCEIRA E EXECUTAR AÇÕES QUE CONTRIBUAM PARA UMA EDUCAÇÃO DE QUALIDADE A TODOS.”

#### 4.2 Visão

A visão é a idealização que traduz a situação futura desejada, o que impulsiona a instituição. É estabelecida sobre os fins da instituição e corresponde à direção que a organização busca alcançar. É um plano, a descrição de um estado de futuro factível, um lema motivacional, com objetivo de criar uma imagem que desafie e mobilize todos os envolvidos na construção de uma conquista. Seu enunciado deve ser claro, envolvente, fácil de memorizar, compatível com os valores da organização.

A visão de futuro detecta os sinais de mudança, identifica oportunidades e ameaças, direciona os esforços, inspira e transforma produtivamente um propósito em ação, em fato concreto. Representa “o que queremos ser” e está alinhada com a visão de futuro que os líderes têm de seu próprio trabalho.


A visão de futuro do FNDE é:

“SER REFERÊNCIA NA IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.”

#### 4.3 Valores

Os valores traduzem os princípios e as crenças que norteiam as ações e a conduta de todos os atores ligados à organização. Quando claramente estabelecidos, ajudam a organização a reagir rápida e decisivamente nas situações inesperadas que se apresentam. Na construção das bases da gestão estratégica foram identificados sete valores que personificam as crenças dos servidores do FNDE e dão sustentação a seu projeto institucional.

- COMPROMISSO COM A EDUCAÇÃO ,
- ÉTICA E TRANSPARÊNCIA,
- EXCELÊNCIA NA GESTÃO,

- 
- ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO SOCIAL,
  - RESPONSABILIDADE AMBIENTAL,
  - INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO.



## V. CADEIA DE VALOR E MACROPROCESSOS

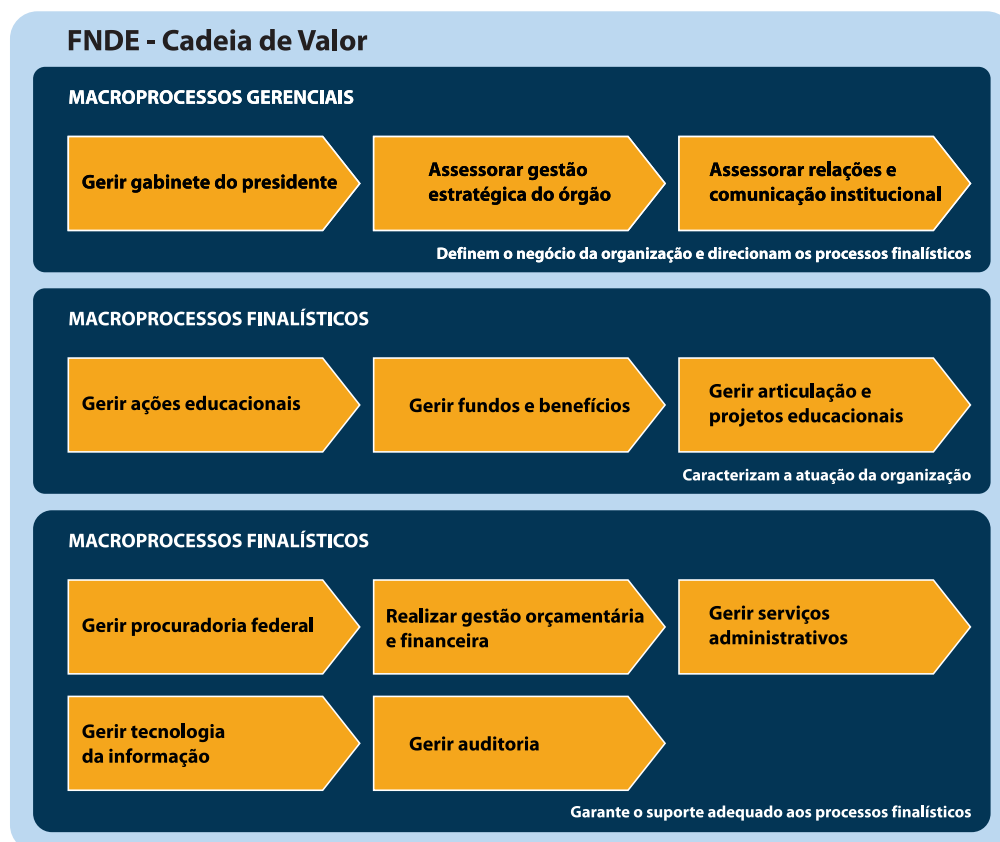
---

“A adoção ou abordagem de processos em uma organização é espelhada pelo entendimento da sua cadeia de valor e consequente desdobramento de diversas cadeias de valor de suas unidades decompostas em sua estrutura organizacional.”

A metodologia aplicada para a execução do mapeamento de processos no FNDE foi desenvolvida de acordo com o conceito de cadeia de valor institucional. A adoção ou abordagem de processos em uma organização é espelhada pelo entendimento da sua cadeia de valor e consequente desdobramento de diversas cadeias de valor de suas unidades decompostas em sua estrutura organizacional.

A cadeia de valor é o fluxo de atividades que vai da origem dos recursos até a entrega de um conjunto de “valores” (produto) aos diversos públicos-alvo atendidos. A partir de uma representação gráfica de seus principais macroprocessos a organização busca uma lógica de estruturar e comunicar internamente e externamente o que e como pretende agregar valor para seus beneficiários. Macroprocesso pode ser entendido com um conjunto de processos executados de forma ordenada, em uma ou mais unidades, para o cumprimento de objetivos e metas da organização, ou seja, traz a integração de vários processos alinhados entre si para alcance de um determinado resultado. Trata-se de uma abstração, de uma forma sumarizada de comunicar os principais valores entregues pela instituição, diretorias, coordenações ou áreas, isto é, conjunto de processos fundamentais para o cumprimento da missão da organização e estabelecem uma relação direta com os seus clientes.

A Cadeia de Valor do FNDE foi estruturada em três grandes eixos, relacionados aos principais produtos e serviços prestados pela instituição, representados pelos macroprocessos gerenciais, finalísticos e de suporte.



A cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final. Estas atividades trazem vantagem competitiva à organização, demonstrando o fluxo de agregação de valor ao cliente final dos processos.

### 5.1 Macroprocessos gerenciais

Os macroprocessos gerenciais são compostos por quatro processos vinculados aos órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente.

- 1) Gerir gabinete do presidente: macroprocesso gerido pela Chefia de gabinete da presidência do FNDE, composto pelos processos:
  - a. Assessorar relacionamentos institucionais;
  - b. Coordenar apoio administrativo da presidência;
  - c. Coordenar atendimento institucional;
  - d. Coordenar ouvidoria;
  - e. Secretariar gabinete e presidência do FNDE.
- 2) Gerir a estratégia do órgão: macroprocesso gerido pela Assessoria de Gestão Estratégica que contempla os seguintes processos:
  - a. Prestar informações gerenciais do FNDE;
  - b. Criar novo indicador;
  - c. Coordenar planejamento estratégico do FNDE;
  - d. Realizar gestão documental na Agest;
  - e. Representar presidência em comitê de gestão estratégica;
  - f. Participar das definições estratégicas;
  - g. Elaborar estrutura e regimento interno;
  - h. Coordenar escritório de gestão de processos.
- 3) Gerir comunicação social: é o macroprocesso gerido pela Assessoria de Comunicação social que responde pelos seguintes processos:
  - a. Acompanhar notícias sobre e de interesse do FNDE;
  - b. Elaborar relatórios de gestão da Ascom;
  - c. Publicar atualizações na internet e intranet;
  - d. Atender a imprensa;
  - e. Gerir ações de comunicação para divulgação de programas e ações.
- 4) Gerir educação corporativa: é o macroprocesso gerido pela Assessoria de Educação Corporativa que abrange os seguintes processos:
  - a. Gerir Formação para Escola;
  - b. Realizar gestão pedagógica do Programa;

- c. Realizar gestão operacional do Programa;
- d. Gerir núcleo de educação a distância.

## 5.2 Macroprocessos finalísticos

Os macroprocessos finalísticos estão relacionados às atividades dos principais órgãos singulares da autarquia: Diretoria de Ações Educacionais, Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios e Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais. De acordo com o Escritório de Gestão de Processos de Negócio (EGPN), no FNDE foram identificados três macroprocessos finalísticos:

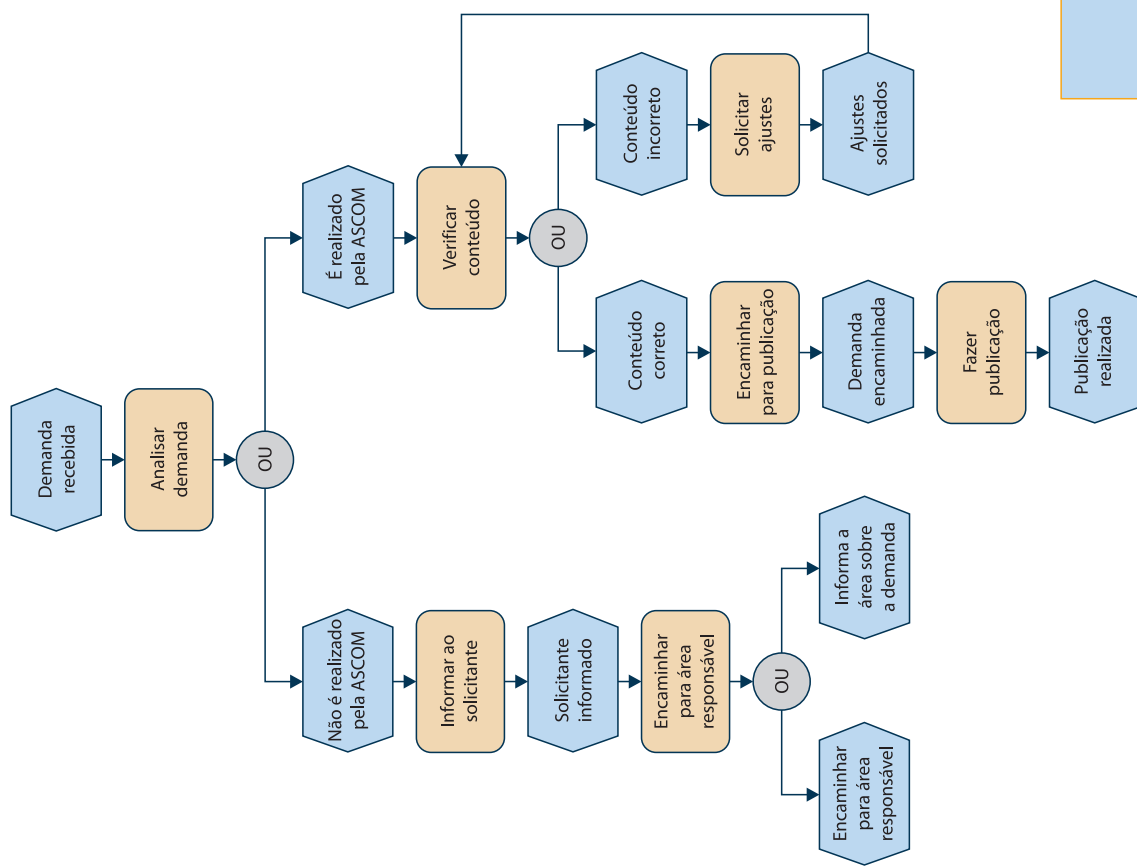
- 1) Gerir Ações Educacionais: macroprocesso gerido pela Diretoria de Ações Educacionais (Dirae), composto pelos seguintes processos:
  - a. Coordenar ações dos programas do livro;
  - b. Coordenar ações do programa de alimentação escolar;
  - c. Coordenar ações do programa de apoio à manutenção e transporte escolar.
- 2) Gerir Fundos e Benefícios: macroprocesso gerido pela Diretoria de Fundos e Benefícios (Digef), responsável pelos processos:
  - a. Gerir suporte ao financiamento estudantil;
  - b. Gerir concessão e controle do financiamento estudantil;
  - c. Gerir execução de pagamentos de bolsas, auxílios e transferências diretas;
  - d. Gerir operacionalização do Fundeb e arrecadação do salário-educação.
- 3) Gerir Articulação e projetos educacionais: gerido pela Diretoria Gestão, Articulação e Projetos Educacionais (Digap), composta pelos seguintes processos:
  - a. Coordenar ações de infraestrutura educacional;
  - b. Coordenar ações de programas para o desenvolvimento de ensino;
  - c. Coordenar ações de implementação e monitoramento de projetos educacionais;
  - d. Coordenar ações de programas especiais;
  - e. Assessorar ações de emendas parlamentares.

## 5.3 Macroprocessos de suporte ou de apoio

Os macroprocessos de suporte ou de apoio relacionam-se às principais atividades e serviços prestados pelos órgãos seccionais do FNDE.

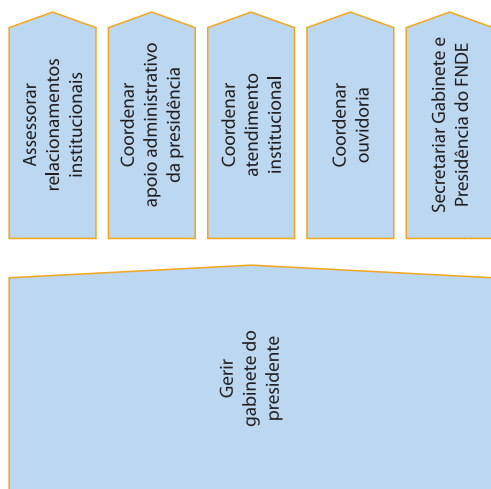
- 1) Gerir Procuradoria Federal: macroprocesso gerido pela Procuradoria Federal (Profe), composto pelos seguintes processos:
  - a. Realizar análise de processos;
  - b. Receber e tratar demandas jurídicas externas;
  - c. Prestar aconselhamento jurídico;

- d. Realizar interlocução com a AGU;
  - e. Prover apoio técnico as procuradorias federais;
  - f. Apoiar administrativamente a Profe.
- 2) Realizar gestão orçamentária e financeira: é o macroprocesso gerido pela Diretoria Financeira (Difin) e contempla os seguintes processos:
- a. Gerir planejamento e orçamento;
  - b. Coordenar execução e operação financeira;
  - c. Gerir contabilidade e acompanhamento de prestação de contas;
  - d. Gerir processos comuns das áreas;
  - e. Assessorar diretoria de gestão orçamentária e financeira.
- 3) Gerir serviços administrativos: macroprocesso gerido pela Diretoria de Administração (Dirad), relacionado aos seguintes processos:
- a. Coordenar gestão de pessoas e organização;
  - b. Coordenar recursos logísticos;
  - c. Coordenar mercado de qualidade e compras;
  - d. Gerir contabilidade e acompanhamento de prestação de contas;
  - e. Coordenar articulações e contratos;
  - f. Gerir processos comuns das áreas.
- 4) Gerir tecnologia da informação: macroprocesso gerido pela Diretoria de Tecnologia (Dirte), composto pelos seguintes processos:
- a. Coordenar desenvolvimento de sistemas;
  - b. Coordenar inovação de tecnologias;
  - c. Coordenar infraestrutura tecnológica;
  - d. Gerir contratações de TI.
- 5) Gerir Análise e Controle: macroprocesso gerido pela Auditoria Interna (Audit), que abrange os seguintes processos:
- a. Coordenar ações de planejamento;
  - b. Executar auditoria;
  - c. Analisar processos de tomada de conta especial;
  - d. Tratar demandas internas e externas;
  - e. Atender órgão de controle;
  - f. Realizar apoio administrativo.

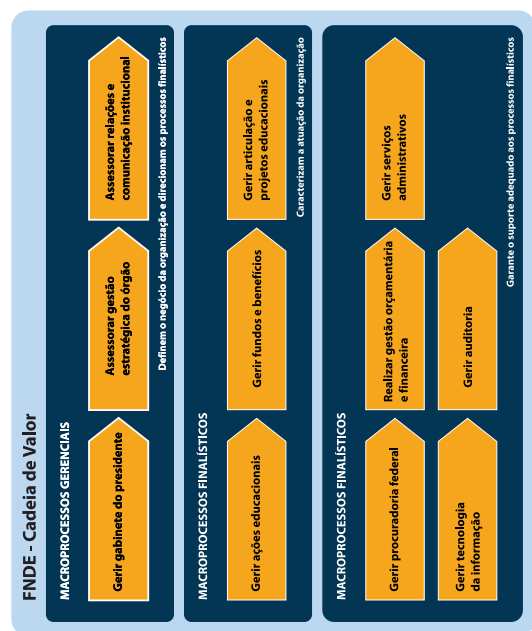


Processo

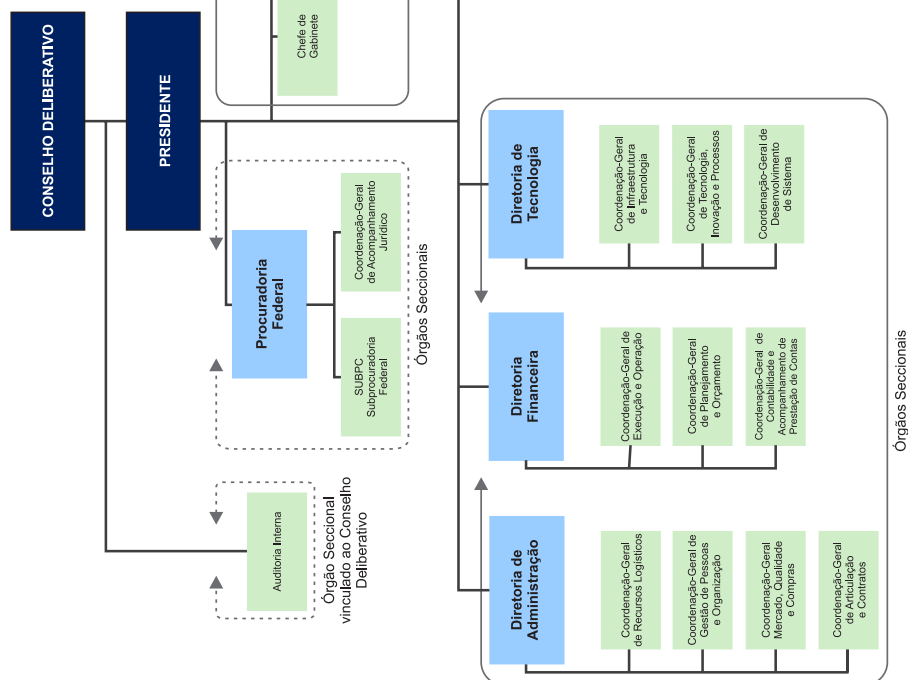
Macroprocesso



FNDE - Cadeia de Valor



Cadeia de valor



Organograma

Figura: Relação entre Cadeia de Valor, Processos/Macroprocessos e Estrutura Organizacional





## VI. MAPA ESTRATÉGICO

---

“Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada.”

## 6.1 A tradução da estratégia

O Mapa Estratégico é uma ferramenta simples e eficaz, que traduz de forma visual os objetivos estratégicos que serão considerados pela alta administração. Materializa a visão e a estratégia que a organização adotará para transformar essa visão em realidade, norteadas pela missão e pelos valores. Sua maior virtude é proporcionar o alinhamento entre os diversos objetivos estratégicos, traduzindo de forma visual e direta a estratégia adotada. Por meio de uma figura que ocupa um único ambiente visual, agrupam-se os objetivos estratégicos em perspectivas fundamentais.

O mapa é composto por um conjunto de objetivos estratégicos balanceados em diversas perspectivas, interligados por relações de causa e efeito e gerenciados por indicadores, a forma pela qual, ativos intangíveis da organização produzem resultados tangíveis.

A tradução da estratégia por meio desse mapa cria um referencial comum de fácil compreensão para todos, proporcionando a clara percepção de como as atividades estão ligadas aos objetivos gerais da instituição e possibilitando, desse modo, o trabalho coordenado e colaborativo em prol das metas traçadas. Assim, os propósitos do mapa estratégico são definir e comunicar, de modo claro e transparente a todos os níveis, o foco e a estratégia de atuação escolhidos, a forma como as ações impactam no alcance dos resultados desejados, bem como subsidiar a alocação de esforços e evitar a dispersão de ações e de recursos.

## 6.2 Perspectivas

O mapa estratégico do FNDE está estruturado em seis perspectivas: Contribuição para Sociedade, Resultados Institucionais, Processos Internos, Pessoas e Tecnologia, Controle e Legalidade e Orçamentária. Essas perspectivas representam um encadeamento lógico da estratégia de atuação da Autarquia. Cada uma engloba um conjunto de objetivos estratégicos que retratam os principais desafios a serem enfrentados pelo FNDE no alcance de sua visão de futuro e no cumprimento de sua missão institucional. As perspectivas, quando vistas em conjunto, permitem uma visão completa da estratégia da instituição e contam a história da estratégia de uma forma clara e de fácil compreensão.

### Perspectiva Contribuição para Sociedade

Reflete a eficácia da execução de ações, programas e projetos educacionais pela Autarquia e os impactos gerados sobre os resultados da política educacional, de forma a contribuir para o acesso universal à educação de qualidade.

A perspectiva Contribuição para a Sociedade é composta pelo objetivo estratégico “Acesso universal à educação de qualidade”. Criar indicadores para esta perspectiva se configura como um dos grandes desafios das próximas Reuniões de Avaliação da

Estratégia, tendo em vista que o FNDE tem como função típica executar ações, projetos e programas educacionais, não respondendo, portanto, por questões afetas à formulação e avaliação das diretrizes da política educacional.

### **Perspectiva de Resultados Institucionais**

Define os resultados que o FNDE deve gerar para maximizar o cumprimento de sua missão institucional, atender às expectativas do Estado (controle e transparência na aplicação dos recursos), dos gestores públicos, das escolas e sistemas de ensino para alcançar a imagem desejada perante seus clientes.

A perspectiva Resultados Institucionais é composta por dois grupos de objetivos estratégicos (Recursos Técnicos e Financeiros na Educação e Controle e Transparência na Aplicação dos Recursos) que abrangem quatro indicadores estratégicos.

### **Perspectiva de Processos Internos**

Retrata os processos internos prioritários nos quais o FNDE deverá buscar excelência e concentrar esforços a fim de maximizar os resultados. Define o modo de operação para implementação da estratégia institucional.

A perspectiva Processos Internos, de maior amplitude no Mapa Estratégico do FNDE, é composta por onze grupos de objetivos estratégicos e vinte e quatro indicadores. Essa perspectiva engloba os temas centrais que definem os referenciais estratégicos da autarquia, como os relacionados à assistência técnica e financeira aos entes governamentais e demais atores, à formação de gestores e o incentivo ao controle social, ao financiamento estudantil, à gestão de programas, ações educacionais e compras governamentais, ao monitoramento e à prestação de contas.

### **Perspectiva de Pessoas e Tecnologia**

Identifica as ações e inovações nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação e comportamento organizacional necessárias para assegurar o crescimento, desenvolvimento, bem-estar das pessoas e o aprimoramento contínuo da Autarquia. Descreve como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

A perspectiva Pessoas e Tecnologia é composta por três grupos de objetivos estratégicos (“Dotar e manter o FNDE de quadro de servidores comprometidos e qualificados”; “Promover a valorização dos servidores” e “Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica”) que contemplam cinco indicadores.

### **Perspectiva Controle e Legalidade**

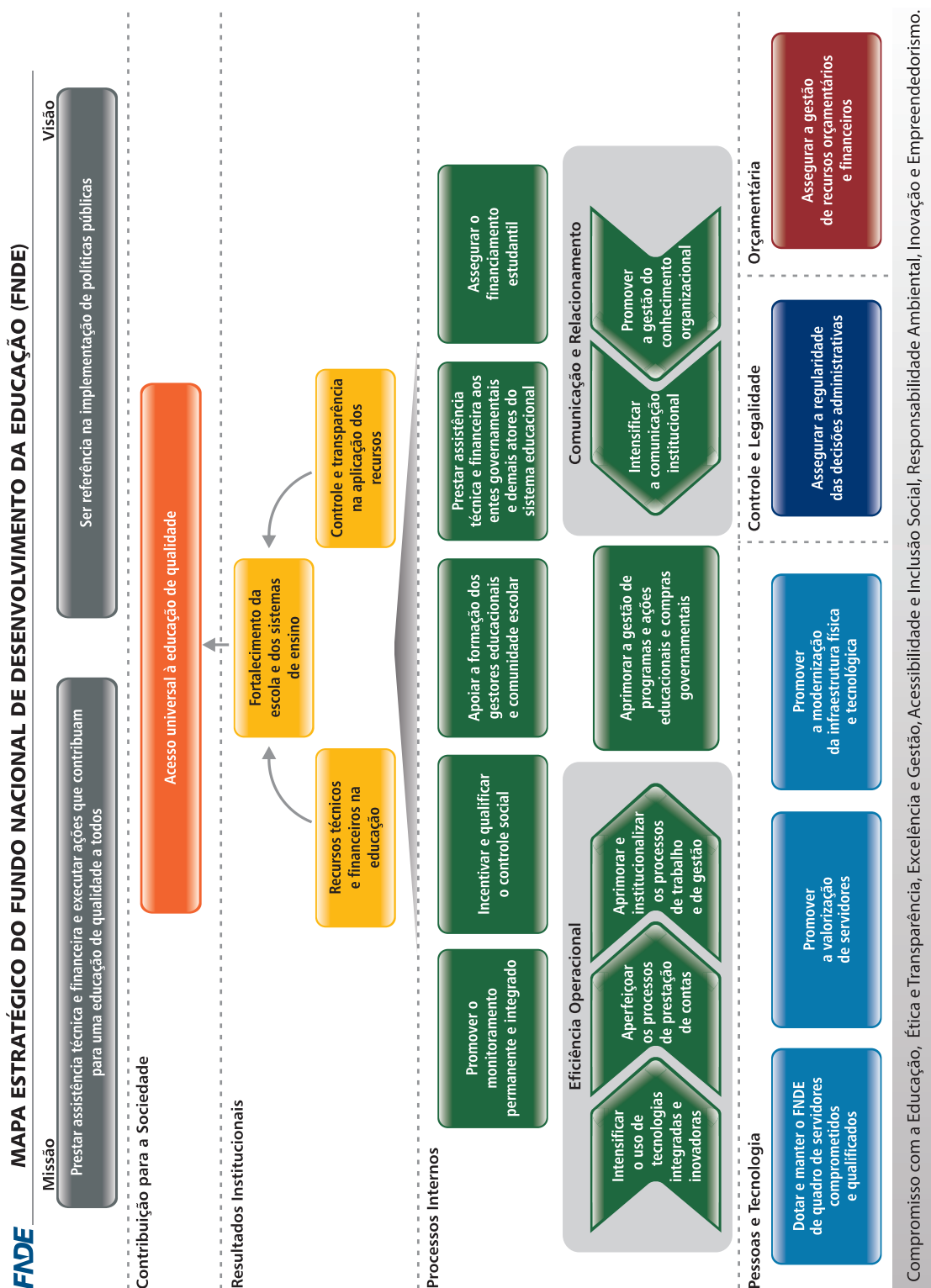
Perspectiva inovadora no Mapa estratégico que propõe acompanhar as ações de controle interno e o cumprimento das disposições legais. A perspectiva Controle e

Legalidade é constituída pelo objetivo estratégico “Assegurar a regularidade das decisões administrativas”, e por um indicador que contabiliza as ressalvas anuais presentes no Certificado de Auditoria.

### **Perspectiva de orçamento**

Retrata o suporte orçamentário necessário ao desenvolvimento e manutenção de todas as ações, programas, projetos e atividades desempenhadas no âmbito da Autarquia. Essa perspectiva é composta pelo objetivo estratégico “Assegurar a Gestão dos recursos orçamentários e financeiros”, o qual integram dois indicadores: “Taxa de execução orçamentária” e “Taxa de execução financeira”.

## 6.3 Mapa Estratégico







## VII. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INDICADORES DE DESEMPENHO

---

“Constituem elo entre as diretrizes da instituição e seu referencial estratégico.”

Os objetivos estratégicos são responsáveis pela ligação entre as diretrizes da instituição 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.

Indicadores são métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto (política, programa, organização, projeto), com vistas ao controle, comunicação e melhoria. Os indicadores de desempenho são utilizados para analisar determinada situação, identificar problemas, ser fator de avaliação e monitoramento do trabalho, além de auxiliar na tomada de decisões.

O desafio de toda organização que implementa uma sistemática de medição está em dispor de um número limitado de indicadores que comuniquem adequadamente o desempenho organizacional. Para analisar o desempenho é necessário estabelecer metas.

As metas estratégicas possuem o propósito de estabelecer e comunicar o nível esperado de desempenho da organização; mobilizar toda a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis; possibilitar que os indivíduos percebam qual é a sua contribuição à estratégia geral da organização; e concentrar as atenções da organização em melhorias. No FNDE foram estabelecidas as metas dos trinta e sete indicadores para o período de 2013 a 2015.

## CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE

### **Acesso universal à educação de qualidade**

Aprimorar mecanismos de transferência e financiamento a fim de contribuir com a ampliação do acesso as diversas etapas e modalidades do ensino, da educação básica ao ensino superior.

*Indicador de Desempenho*

## RESULTADOS INSTITUCIONAIS

### **Fortalecimento da escola e dos sistemas de ensino**

Contribuir para o desenvolvimento de ações e disseminação de iniciativas que contribuam para o fortalecimento do sistema educacional e para o acesso universal à educação de qualidade.

*Indicador de Desempenho*

### **Recursos técnicos e financeiros na educação**

Propiciar condições para a oferta de bens e serviços necessários ao bom funcionamento da escola e ao fortalecimento da educação. É composta por recursos orçamentários e financeiros destinados a execução das ações finalísticas e pelos recursos técnicos materiais relativos à transmissão de conhecimento, produtos e serviços que subsidiam a execução de tais ações.

#### **Indicador de Desempenho**

##### **03.1 Taxa de execução de recursos financeiros - Alimentação**

Identificar a parcela de recursos financeiros executados. Afere a eficiência na execução de recursos repassados.

##### **03.2 Taxa de custeio da Educação Infantil**

Medir a taxa de execução financeira dos recursos transferidos no âmbito do apoio à manutenção e ao desenvolvimento da Educação Infantil.

##### **03.3 Taxa de custeio de EJA**

Medir a taxa de execução financeira dos recursos transferidos no âmbito dos Programas: Brasil Alfabetizado, apoio à manutenção de novas turmas de Educação de Jovens e Adultos e Projovem.

##### **03.4 Taxa de custeio da Formação Profissional e Tecnológica**

Medir a taxa de execução financeira dos recursos transferidos no âmbito Pronatec.

### **Controle e transferência na aplicação dos recursos**

Promover melhoria contínua da gestão dos recursos públicos educacionais e aperfeiçoar a sistemática de controle da aplicação dos recursos e a prestação de contas da gestão educacional à sociedade.

#### **Indicador de Desempenho**

##### **04.1 Visibilidade dos recursos**

Medir a quantidade de acessos a página do FNDE para consulta aos recursos transferidos pela autarquia.

## PROCESSOS INTERNOS

### **Promover o monitoramento permanente e integrado**

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.

#### ***Indicador de Desempenho***

##### **05.1 Taxa de recursos monitorados (Proinfância)**

Quantificar a capacidade do FNDE em monitorar e fiscalizar as suas ações desenvolvidas.

##### **05.2 Taxa de obras supervisionadas**

Medir o percentual de obras que receberam recursos e cujas execuções tenham sido avaliadas.

### **Incentivar e qualificar o controle social**

Incentivar a participação da sociedade no controle dos programas executados pelo FNDE por meio do fortalecimento dos canais de comunicação com o cidadão e da normatização, capacitação e acompanhamento da atuação dos conselhos de controle social.

#### ***Indicador de Desempenho***

##### **06.1 Índice de respostas ao cidadão**

Aferir a eficácia dos canais de comunicação por meio da Ouvidoria e da Central de Atendimento.

##### **06.2 Taxa de qualidade do atendimento ao usuário**

Aferir a satisfação gerada nos atendimentos realizados por meio do Atendimento Institucional.

##### **06.3 Índice agregado de capacitação de Conselho de Controle Social**

Medir o percentual de capacitação de conselhos de Controle Social: Alimentação Escolar - CAE, Fundeb - CACS, Unidades Executoras - UEXs.

### **Apoiar a formação dos gestores educacionais e comunidade escolar**

Consolidar a plataforma de Educação Corporativa e FNDE e da Formação pela Escola para formação permanente de gestores, colaboradores e parceiros institucionais com foco no aprimoramento da gestão educacional.

#### ***Indicador de Desempenho***

07.1 Índice de avaliações positivas

Avaliar a média de notas atribuídas as ações de formação dos gestores educacionais.

### **Prestar assistência técnica e financeira aos entes governamentais e demais atores do sistema educacional**

Assegurar, adequada e tempestivamente, 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.

#### ***Indicador de Desempenho***

08.1 Taxa de assistência técnica

Medir o percentual de atendimento às demandas de assistência técnica no PAR.

08.2 Taxa de atendimento com recursos do PAR

Medir o atendimento financeiro às demandas aprovadas no PAR, quando efetivamente repassados os recursos financeiros.

08.3 Taxa de assistência financeira no PAC

Quantificar o percentual de execução financeira das ações e serviços de engenharia inseridos no PAC 2 – Ações 12KU e 12KV.

08.4 Índice de Atendimento dos Programas do Livro

Mensurar a quantidade de alunos beneficiados nas diversas etapas/modalidades de ensino pelos Programas do Livro.

08.5 Taxa de atendimento do Transporte Escolar

Mensurar a quantidade de alunos beneficiados pelo transporte escolar por ente atendido.

### **Assegurar o financiamento estudantil**

Consolidar o papel de agente operador do Fundo de Financiamento Estudantil e estabelecer mecanismos para ampliar o atendimento de acesso ao ensino superior.

#### ***Indicador de Desempenho***

##### **09.1 Adesão ao FGEDUC**

Medir a quantidade de mantenedoras que fizeram adesão ao FGEDUC.

##### **09.2 Taxa de utilização do FIES**

Medir a relação entre a quantidade de contratos em utilização do FIES e o quantitativo de matrículas realizadas nas IES privadas.

### **Aprimorar a gestão de programas e ações educacionais e compras governamentais**

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.

#### ***Indicador de Desempenho***

##### **10.1 Taxa de homologação dos itens do Registro de Preços Nacionais (RPN)**

Verificar o nível de sucesso da licitação dos itens (homologação) para atendimento as sistemas de ensino por meio do Registro de Preços Nacional – RPN em relação ao número total de itens licitados.

##### **10.2 Índice de tempo médio de autorização de adesão às atas de Registro de Preços**

Verificar o tempo médio dos processos de solicitação de adesão, considerado desde o registro no Sistema de Gerenciamento de Adesão de Registro de Preços – SIGARPWEB até a autorização de adesão pelo FNDE.

### **Intensificar a comunicação institucional**

Aprimorar e ampliar os canais de comunicação do FNDE.

#### ***Indicador de Desempenho***

11.1 Repercussão da atuação do Órgão na imprensa

Medir a repercussão das ações / programas do FNDE na imprensa.

11.2 Nível de satisfação dos interlocutores internos

Avaliar o grau de satisfação dos usuários dos canais de comunicação internos.

### **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.

#### ***Indicador de Desempenho***

12.1 Taxa de implementação de cursos no ambiente de gestão do conhecimento do FNDE

Medir a quantidade de cursos de educação a distância realizados pelo FNDE.

### **Aprimorar e institucionalizar os processos de trabalho e de gestão**

Mapear, definir, otimizar e formalizar as rotinas e procedimentos de trabalho e de gestão, preservando o conhecimento da Instituição.

#### ***Indicador de Desempenho***

13.1 Índice de modelagem dos processos

Medir o grau de otimização do fluxo dos processos internos.

### **Aperfeiçoar os processos de prestação de contas**

Fortalecer, aprimorar e aperfeiçoar os processos de prestação de contas, por meio de sistema informatizado e da capacitação continuada dos servidores e dos setores envolvidos.

#### ***Indicador de Desempenho***

14.1 Atendimento a demandas externas

Medir o atendimento de demandas dos órgãos de controle.

14.2 Taxa de implantação do SIGPC

Acompanhar o cronograma das etapas de desenvolvimento e implantação do SIGPC.

### **Intensificar o uso de tecnologias integradas e inovadoras**

Otimizar o fluxo dos processos internos, visando a celeridade e a eficiência na gestão dos programas educacionais.

#### ***Indicador de Desempenho***

15.1 Taxa de instalação de laboratórios

Medir a eficiência nas instalações de laboratórios Proinfo.

15.2 Taxa de tablets ativados

Medir a quantidade de tablets ativados.

15.3 Taxa de escolas conectadas em banda larga

Mensurar o atendimento às escolas com banda larga.

## **PESSOAS E TECNOLOGIAS**

### **Dotar e manter o FNDE de quadro de servidores comprometidos e qualificados**

Fortalecer a política remuneratória, de gestão e valorização de pessoas; estimular o comprometimento do servidor e promover sua qualificação permanente e alinhada aos atributos específicos do cargo.

#### ***Indicador de Desempenho***

16.1 Desempenho individual

Medir a quantidade de servidores que obtiveram desempenho individual satisfatório (nota maior ou igual a 4) na Avaliação de Desempenho institucional.

### **Promover a valorização de servidores**

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.

#### ***Indicador de Desempenho***

17.1 Taxa de adesão aos programas e incentivo

Medir a adesão dos servidores aos Programas de Incentivo.

17.2 Amplitude gerencial

Medir o percentual de cargos comissionados e funções comissionadas ocupados por servidores de carreira do FNDE.

### **Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica**

Dotar a instituição de uma combinação de ambiente físico confortável e meios tecnológicos adequados para o desempenho eficiente e seguro face às capacidades, necessidades especiais e demais características da pessoa e das equipes no desenvolvimento de suas atividades no âmbito da organização.

#### ***Indicador de Desempenho***

18.1 Índice de satisfação do usuário quanto à estrutura física e logística

Medir o nível de satisfação dos colaboradores com a estrutura física e serviços prestados internamente.

18.2 Disponibilidade dos sistemas informacionais

Medir o percentual de tempo em que os sistemas informacionais permanecem disponíveis para uso.

## **CONTROLE E LEGALIDADE**

### **Assegurar a regularidade das decisões administrativas**

Atualizar os instrumentos normativos e os procedimentos de forma clara e objetiva para assegurar a legalidade e o atendimento aos padrões de regularidade.

#### ***Indicador de Desempenho***

19.1 Índice de ressalvas

Medir a quantidade de ressalvas apresentadas no Certificado de Auditoria por parte da Auditoria Externa.

## ORÇAMENTÁRIA

### **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.

#### ***Indicador de Desempenho***

##### **20.1 Taxa de execução orçamentária**

Medir a execução do limite orçamentário recebido para a dotação autorizada no exercício para a UO 26298.

##### **20.2 Taxa de execução financeira**

Medir a execução do limite financeiro recebido dentro do exercício para execução dos limites de pagamento disponibilizados para o órgão da unidade orçamentária. Consideram-se os limites de pagamentos disponibilizados na LOA e os RAP dentro do exercício.

MACROPROCESSOS	PROCESSOS	Acesso universal à educação de qualidade	Fortalecimento da escola e dos sistemas de ensino	Recursos técnicos e financeiros na educação	Controle e transparência na aplicação dos recursos	Promover o monitoramento permanente e integrado	Incentivar o controle social	Apoiar a formação dos gestores educacionais e comunidade escolar	Prestar assistência técnica e financeira aos entes governamentais e demais atores do sistema educacional	Assegurar o financiamento estudantil	Aprimorar a gestão de programas e ações educacionais e compras governamentais	Aprimorar e institucionalizar os processos de trabalho e de gestão	Aperfeiçoar os processos de prestação de contas	Intensificar o uso de tecnologias s integradas e inovadoras	Intensificar a comunicação institucional	Promover a gestão do conhecimento organizacional	Dotar e manter o FNDE de quadro de servidores comprometidos e qualificados	Promover a valorização dos servidores	Promover a modernização da infraestrutura física e tecnológica	Assegurar a regularidade das decisões administrativas	Assegurar a gestão de recursos orçamentários e financeiros	
		GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS	GERENCIAIS
FINALÍSTICOS	Gerir gabinete do presidente																					
	Gerir a estratégia do órgão																					
	Gerir a comunicação organizacional																					
FINALÍSTICOS	Gerir a educação corporativa																					
	Gerir ações Educacionais																					
	Gerir Fundos e Benefícios																					
	Gerir Articulação e projetos educacionais																					
APOIO OU SUPORTE	Gerir Procuradoria Federal																					
	Realizar gestão orçamentária e financeira																					
	Gerir serviços administrativos																					
	Gerir tecnologia da informação																					
	Gerir Análise e Controle																					

PERSPECTIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE
- RESULTADOS INSTITUCIONAIS
- PROCESSOS INTERNOS
- PESSOAS E TECNOLOGIA
- CONTROLE E LEGALIDADE
- ORÇAMENTÁRIA

Quadro de alinhamento Cadeia de Valor e Planejamento Estratégico Institucional





## VIII. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

---

“As iniciativas relacionam-se as perspectivas que estão sob a governabilidade do FNDE.”

As iniciativas estratégicas correspondem ao conjunto de medidas ou ações a serem implementadas a médio e longo prazo para assegurar o alcance dos objetivos definidos no mapa estratégico.

As iniciativas relacionam-se as perspectivas que estão sob a governabilidade do FNDE e foram propostas durante a Reunião de Avaliação da Estratégia. Elas têm por objetivo nortear a elaboração de planos de ação da Autarquia para o período de vigência do PEI 2014 - 2015, sendo passíveis de sofrerem modificações, uma vez que a estratégia é constantemente reavaliada.

### **Perspectiva Processos Internos**

- Aprimorar o planejamento e o monitoramento de obras – DIGAP;
- Implementar política de Comunicação Social – ASCOM;
- Aprimorar instrumentos que facilitem o controle social – DIRAE e ASSEC;
- Disseminar e aprimorar o modelo de Gestão para Resultados na Autarquia - AGEST;
- Implementar, aperfeiçoar e divulgar as metodologia de processos ( mapeamento, redesenho, automação ) – AGEST;
- Desenvolver e implementar sistemática de Monitoramento Integrado – AGEST;
- Monitorar a contribuição de cada unidade técnica no desdobramento da estratégia e alcance dos resultados institucionais – AGEST;
- Criar mecanismos de intercâmbio de informações entre as Áreas (meio e fim) com vista a garantir o alinhamento estratégico – AGEST;
- Institucionalizar a elaboração de planos bianuais do FNDE e de relatórios de ações de modo a fornecer informações sobre a gestão – AGEST;
- Normatizar o processo de planejamento institucional, informar prazos e responsabilidades para entrega de produtos – AGEST;
- Definir regras e parâmetros para o desenvolvimento do SIGPC - DIFIN, DIRTE, DIRAE, DIGAP E DIGEF.

### **Medidas de Exceção - Especificação SiGPC**

- Definir regras e parâmetros para exames de pressupostos – CGCAP/DIFIN;
- Implementar regras e parâmetros de exame de pressupostos no SiGPC – DIRTE;
- Definir regras e parâmetros para acompanhamento de deliberações – CGCAP/ DIFIN;
- Implementar regras e parâmetros de acompanhamento de deliberações no SiGPC– DIRTE.

### **Iniciativas CGCAP / 2015**

- Definir regras e parâmetros para preenchimento de prestação de contas das transferências do Módulo Contas Online (Pronatec, TD – Projovem Campo e Urbano, PAR) - CGCAP/DIFIN;
- Disponibilizar Módulo Contas Online às Entidades Beneficiárias de recursos do FNDE para Isenção de Dados de PC, (Pronatec, TD – Projovem Campo e Urbano, PAR) – DIRTE;

- Definir regras de análise de formalidade para implementação do SiGPC (Pronatec, TD – Projovem Campo e Urbano e PAR) – CGCAP/DIFIN;
- Disponibilizar análise de formalidade das transferências no SiGPC (Pronatec, TD – Projovem Campo e Urbano e PAR) – DIRTE;
- Definir regras de análise financeira para implementação no SiGPC (TD – Manutenção EI, PBA – Transferência a Estados e Municípios) – CGCAP/DIFIN;
- Disponibilizar análise financeira das transferências no SiGPC (TD – Manutenção EI, PBA – Transferência a Estados e Municípios) – DIRTE;
- Definir regras de análise técnica para implementação no SiGPC (Manutenção EI – TD, PBA – Transferência a Estados e Municípios) – (DIRAE, DIGAP e DIGEF) – DIRTE;
- Disponibilizar análise técnica no SiGPC (Manutenção EI – TD, PBA – Transferência a Estados e Municípios) – DIRTE.

### **Perspectiva Pessoas e Tecnologia**

- Aprimorar o modelo de Gestão de Competência – DIRAD;
- Aprimorar mecanismos de motivação e comprometimento dos servidores (Gestão do Clima, Programas de Qualidade de Vida, Programa de Capacitação PACC) – DIRAD;
- Estruturar e aplicar pesquisa de Clima Organizacional no FNDE – DIRAD;
- Fomentar a elaboração de planos de desenvolvimento Individual – CGPEO/DIRAD;
- Aprimorar, aperfeiçoar a sistemática da Central de Atendimento 4040 – DIRAD;
- Implantar e aprimorar o sistema FNDE Legis – DIRAD;
- Implementar a Gestão Documental no FNDE – DIRAD.



**FNDE**

*Fundo Nacional  
de Desenvolvimento  
da Educação*



## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---



## **PRESIDÊNCIA**

### **PRESIDENTE**

Romeu Weliton Caputo

### **CHEFE DE GABINETE**

Leonardo Milhomem Rezende

### **ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

Warner Bento Filho

### **ASSESSORA DE RELAÇÕES INSTITUCIONAIS**

Adriana Regina de Melo Pimentel Muller

### **ASSESSORA DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Lucineide Alves de Oliveira Medeiros da Costa

### **ASSESSORES DA PRESIDÊNCIA**

Wellington Mozarth Moura Maciel

Monica Jamal Gotti

### **ASSESSORES TÉCNICOS DA PRESIDÊNCIA**

Ana Paula Torres

Ana Karina de Paula Barros Loschi

Ana Luiza Cruz Sá Barreto

## **ÓRGÃOS SECCIONAIS**

### **PROCURADORIA FEDERAL**

Procuradora Federal

Marly Librelon Pires

### **SUBPROCURADOR**

Arivaldo Guimarães Vivas

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE ACOMPANHAMENTO JURÍDICO**

André Farage de Carvalho

### **COORDENAÇÃO DE CONTENCIOSO E DÍVIDA ATIVA**

Evanderson de Jesus Gutierres

## **AUDITORIA INTERNA**

### **AUDITOR-CHEFE**

Eduardo Antonio da Gama Guerra Curado

### **COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO E ORIENTAÇÃO**

Valdoir Pedro Wathier

### **COORDENAÇÃO DE AUDITORIA DE PROGRAMAS E PROJETOS EDUCACIONAIS**

Lindalva Cunha Freitas

### **COORDENAÇÃO DE AUDITORIA DE CONTROLE INTERNO**

Cássio Maurílio Batista Souza

## **DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO**

### **DIRETORA**

Leilane Mendes Barradas

### **ASSESSOR TÉCNICO**

Alisson Rafael Rodrigues Alves

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE GESTÃO DE PESSOAS E ORGANIZAÇÕES**

Silvério Moraes da Cruz

### **COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAS**

Paula Martins Pasqua

### **COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO, PROVIMENTO E LEGISLAÇÃO DE PESSOAL**

Eliane Margareth de Salles Duarte

### **COORDENAÇÃO DE GESTÃO, INOVAÇÃO E ORGANIZAÇÃO**

Queila Cândida Ferreira Moraes

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE MERCADO, QUALIDADE E COMPRAS**

Aloma Marques Taveira Barbosa

### **COORDENAÇÃO DE COMPRAS**

João César da Fonseca Neto

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE ARTICULAÇÃO E CONTRATOS**

Andreia Couto Ribeiro



**COORDENAÇÃO DE CONTRATOS**

Ana Paula Costa Rodrigues

**COORDENAÇÃO DE REGISTRO DE PREÇOS**

Andressa Maria Rodrigues Klosovski

**COORDENAÇÃO-GERAL DE RECURSOS LOGÍSTICOS**

João Antonio Lopes de Oliveira

**COORDENAÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO, INFORMAÇÃO E LOGÍSTICA**

Nelson Suassuna da Moita

**COORDENAÇÃO DE INFRAESTRUTURA, MANUTENÇÃO E PATRIMÔNIO**

Conrado Matias da Silva

**DIRETORIA DE TECNOLOGIA**

**DIRETOR**

José Guilherme Moreira Ribeiro

**COORDENAÇÃO-GERAL DE INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA**

Ary Vicente de Santana

**COORDENAÇÃO DE RECURSOS E ATIVIDADES OPERACIONAIS**

Alcir Souza Leite

**COORDENAÇÃO-GERAL DE TECNOLOGIA INOVAÇÃO E PROCESSOS**

Mauro Candido Moura

**COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO DE DADOS**

Karen Sousa Costa

**COORDENAÇÃO-GERAL DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS**

Cristiano dos Santos Bento

**COORDENAÇÃO DE PROJETOS E SISTEMAS**

Hernandes Pires dos Reis

## **DIRETORIA FINANCEIRA**

### **DIRETORA**

Gina Claudia Loubach

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE EXECUÇÃO E OPERAÇÕES FINANCEIRAS**

Rosana Itajahy Lopes

### **COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO DE CONVÊNIOS E TRANSFERÊNCIAS AUTOMÁTICAS**

Jurema de Fátima Lisboa Leite

### **COORDENAÇÃO DE PROGRAMAÇÃO FINANCEIRA**

Alexandre Dias de Carvalho

### **COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO DE CONTRATOS**

Josemar Nepomuceno Lopes

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE PLANEJAMENTO E ORÇAMENTO**

Weber Gomes de Sousa

### **COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO**

Sebastião Jäder Leite de Souza

### **COORDENAÇÃO DE ORÇAMENTO**

Lucielena Rosa Veloso

### **COORDENAÇÃO-GERAL DE CONTABILIDADE E ACOMPANHAMENTO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS**

Orvalina Ornelas Nascimento Santos

### **COORDENAÇÃO DE ANÁLISE E REGISTROS CONTÁBEIS**

Rondon Pereira Ramos

### **COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE PROGRAMAS EDUCACIONAIS**

Helenice Morato da Silva

### **COORDENAÇÃO DE TOMADA DE CONTAS ESPECIAL**

Ricardo Siqueira Rodrigues

### **COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DE PRESTAÇÃO DE CONTAS DE PROJETOS EDUCACIONAIS**

Priscila Duarte Santos Branco

## **ÓRGÃOS SINGULARES**

### **DIRETORIA DE AÇÕES EDUCACIONAIS**

#### **DIRETORA**

Maria Fernanda Bittencourt

#### **COORDENAÇÃO-GERAL DOS PROGRAMAS DO LIVRO**

Sônia Schwartz Coelho

#### **COORDENAÇÃO DE HABILITAÇÃO E REGISTRO**

Auseni Peres Franca Millions

#### **COORDENAÇÃO DE CONTRATOS E LIQUIDAÇÃO**

Geova da Conceicao Silva

#### **COORDENAÇÃO DE LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO**

Ricardo Barbosa Santos

#### **COORDENAÇÃO DE CÁLCULO E QUALIDADE**

Edson Maruno

#### **COORDENAÇÃO DE APOIO ÀS REDES DE ENSINO**

Ana Carolina Souza Luttner

#### **COORDENAÇÃO-GERAL DO PROGRAMA NACIONAL DE ALIMENTAÇÃO ESCOLAR**

Albaneide Maria Lima Peixinho

#### **COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO FINANCEIRA DA ALIMENTAÇÃO**

Helis Sacae Humeno

#### **COORDENAÇÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR E NUTRICIONAL**

Eliene Ferreira de Sousa

#### **COORDENAÇÃO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO**

Lhais Nayanna Araújo de Andrade

#### **COORDENAÇÃO DE EDUCAÇÃO E CONTROLE SOCIAL**

Jordanna Maria Nunes Costa

#### **COORDENAÇÃO-GERAL DE APOIO À MANUTENÇÃO ESCOLAR**

José Maria Rodrigues de Sousa

#### **COORDENAÇÃO DO DINHEIRO DIRETO NA ESCOLA**

Joaquim Rodrigues de Oliveira

**COORDENAÇÃO DE ACOMPANHAMENTO DA MANUTENÇÃO ESCOLAR**

Antônio de Faria Dutra Filho

**COORDENAÇÃO DE APOIO AO TRANSPORTE ESCOLAR**

Silvio Alves Portilho

**COORDENAÇÃO DE APOIO AO CAMINHO DA ESCOLAR**

Djailson Dantas de Medeiros

**DIRETORIA DE GESTÃO ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS**

**DIRETORA**

Renilda Peres de Lima

**COORDENAÇÃO-GERAL DE INFRAESTRUTURA EDUCACIONAL**

Tiago Lippold Radünz

**COORDENAÇÃO DE ANÁLISE DE INFRAESTRUTURA**

Camila Lima Milhomem

**COORDENAÇÃO DE DESENVOLVIMENTO DE INFRAESTRUTURA**

Rudybert Barros Von Eye

**COORDENAÇÃO-GERAL DE IMPLEMENTAÇÃO E MONITORAMENTO DE PROJETOS EDUCACIONAIS**

Fábio Lúcio de Almeida Cardoso

**COORDENAÇÃO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROGRAMAS**

Livia de Oliveira Magalhães das Neves

**COORDENAÇÃO-GERAL DE PROGRAMAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO ENSINO**

Maria Marluce Farias de Oliveira

**COORDENAÇÃO DE CONVÊNIOS**

Rosemary Pereira de Oliveira Montalvão

**COORDENAÇÃO DE ANÁLISE E EMPENHO DE PROJETOS EDUCACIONAIS**

Ana Lucia Penteado Cesar

**COORDENAÇÃO DE HABILITAÇÃO PARA PROJETOS EDUCACIONAIS**

Rosana Maria Sant'ana Cardoso Cunha

**COORDENAÇÃO-GERAL DE PROGRAMAS ESPECIAIS**

Júlio Cezar da Câmara Ribeiro Viana

**COORDENAÇÃO NACIONAL DE FORMAÇÃO PELA ESCOLA**

Adalberto Domingos da Paz

**COORDENAÇÃO DE PROJETOS DE COOPERAÇÃO INTERNACIONAL**

Patricia Carneiro Costa

**DIRETORIA DE GESTÃO DE FUNDOS E BENEFÍCIOS**

**DIRETOR**

Antônio Corrêa Neto

**COORDENAÇÃO-GERAL DE SUPORTE OPERACIONAL AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

Flávio Carlos Pereira

**COORDENAÇÃO DE SUPORTE AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

Leopoldo Jorge Alves Junior

**COORDENAÇÃO DE SUPORTE ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO AO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

Hilda Souza Pereira

**COORDENAÇÃO-GERAL DE CONCESSÃO E CONTROLE DO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

Adriano Fonseca Seabra

**COORDENAÇÃO DE CONCESSÃO DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

Sebastião Gomes de Carvalho

**COORDENAÇÃO DE GESTÃO DO FINANCIAMENTO ESTUDANTIL**

Rafael Rodrigues Tavares

**COORDENAÇÃO-GERAL DE BOLSAS E AUXÍLIOS**

Maristela Debenest

**COORDENAÇÃO DE EXECUÇÃO DE TRANSFERÊNCIAS DIRETAS E PAGAMENTOS DE AUXÍLIOS**

Edson Pereira Machado

**COORDENAÇÃO-GERAL DE OPERACIONALIZAÇÃO DO FUNDEB E DE ACOMPANHAMENTO E DISTRIBUIÇÃO DA ARRECADAÇÃO DO SALÁRIO-EDUCAÇÃO**

Vander Oliveira Borges

**COORDENAÇÃO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO SALÁRIO EDUCAÇÃO E DO SIOPE**

Marcia Molina Rodrigues

**COORDENAÇÃO DE OPERACIONALIZAÇÃO DO FUNDEB**

Aureli Oliveira Jurumenha Turra

