

# PLANO ESTRATÉGICO FNDE 2023

**FNDE**





**Ministério da Educação**  
Camilo Santana

**Secretaria Executiva do Ministério da Educação**  
Izolda Cela

**Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**  
Fernanda Pacobahyba



**Coordenação-Geral de Estratégia,  
Desenvolvimento e Inovação**

**Elaboração**

Ana Paula Torres

**Equipe Técnica**

Amanda M. C. Ramos

Ana Paula Torres

Ângelo do N. Nogueira

Cinara G. A. Lobo

David A. L. de Oliveira

Hugo F. Lobo

José Carlos Lopes

William A. Santos

**Equipe de Apoio**

Ana L. R. Diniz

Eduardo O. M. Krawczyk

Emerson N. Almeida

Karla Cibely S. Barros

Vanessa O. D. Pereira

Vitor R. Monte

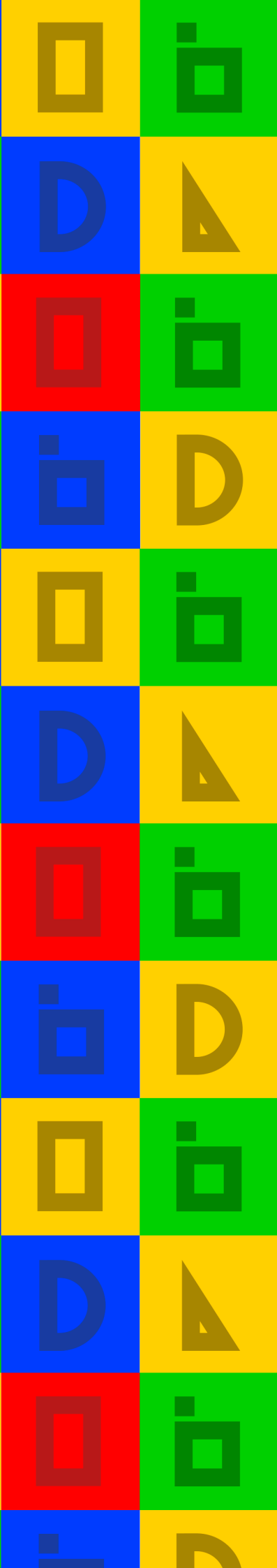
**Revisão**

**Assessoria da Presidência**

Germana Belchior

**Diagramação e Design Gráfico**

Jonas A. Rocha



# PLANO ESTRATÉGICO 2023

# FNDE 2023

Dados, Informações e Inteligência  
para agir pela Equidade na Educação



## FICHA TÉCNICA

### **Presidência**

Fernanda Mara de Oliveira M C  
Pacobahyba (Presidente)  
Juliana Isabelli Miguel Coelho  
(Chefe de Gabinete)

Germana Parente Neiva Belchior  
Anne Karine Bandeira Almeida  
Adriane Carrara Ribeiro Caram  
Ost

### **Corregedoria**

Edvon Pires Nogueira

### **Ouvidoria**

Carlos Alfredo Sitta Fortini

### **Coordenação-Geral de Estratégia, Desenvolvimento e Inovação**

Ana Paula Torres  
Amanda M. Cavalcante Ramos

### **Procuradoria Federal Junto ao FNDE – PF/FNDE**

Carlos Henrique Benedito Nitão  
Adriana Pereira Nascimento  
Evanderson de Jesus Gutierrez  
Raphael Peixoto De Paula  
Marques

### **Auditoria Interna - Audit**

Josemir Gadelha Alves  
Janaina Dantas Araruna  
Tatiana de Oliveira de Almeida

### **Diretoria de Administração - Dirad**

Leilane Mendes Barradas  
Andreia Couto Ribeiro  
Ana Paula Costa Rodrigues  
Andrey de Sousa Nascimento  
Natércia Cristiane Mendes de  
Souza

### **Diretoria Financeira – Difin**

Allan Carlo Viegas Serra  
Camila Marinho da Silva  
Alice Carneiro da Fonseca de  
Freitas  
Bruno Pereira Ribeiro  
Juliana Passos Santos  
Sandra Harumi Doi

### **Diretoria de Tecnologia e Inovação – Dirti**

Delson Pereira da Silva  
Thaciana Guimarães de Oliveira  
Cerqueira  
Karen de Sousa Costa  
Alessandra Maria Costa e Lima  
Luis Marcelo Marcondes Pinto

### **Diretoria de Ações Educacionais – Dirae**

Gilnei Pereira da Costa  
Nadja Cezar Ianser Rodrigues  
Solange Fernandes de Freitas  
Castro  
Karine Silva dos Santos  
Djailson Dantas de Medeiros

### **Diretoria de Gestão Articulação e Projetos Educacionais - Digap**

Flávia de Holanda Schmidt  
Patrícia de Oliveira Arantes  
Olimpio Durães Soares  
Patrícia Costa Dias

### **Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios – Digef**

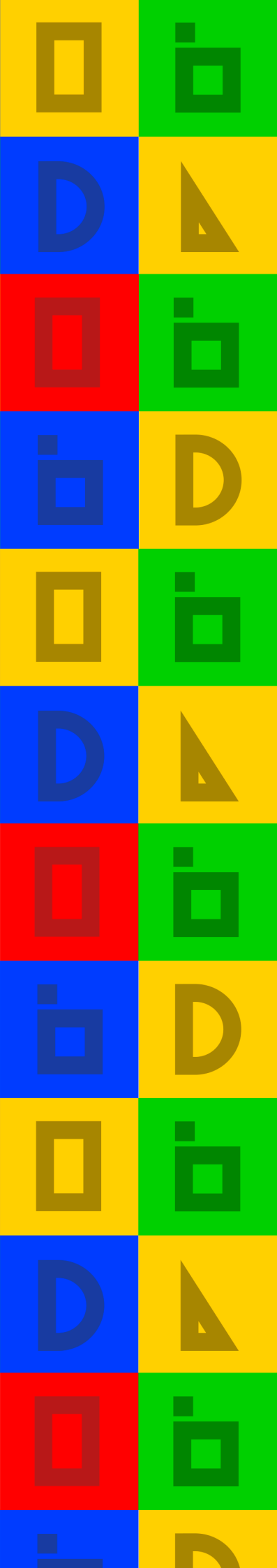
Sylvia Cristina Toledo Gouveia  
Rafael Rodrigues Tavares  
Borba David Coimbra  
Antônio Correa Neto  
André Luís de Jesus Fernandes

**2023**

***FNDE***







## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| Apresentação.....   | 11 |
| I - O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação FNDE .... | 14 |
| II – Histórico do Planejamento Estratégico no FNDE.....       | 19 |
| III – Referencial Estratégico.....                            | 23 |
| 3.1 Missão, Visão e Valores.....                              | 23 |
| 3.2 Cadeia de Valor Integrada.....                            | 23 |
| 3.2.1 Macroprocessos finalísticos .....                       | 26 |
| 3.2.2 Macroprocessos gerenciais .....                         | 28 |
| 3.2.3 Macroprocessos de suporte ou de apoio .....             | 33 |
| IV. Mapa Estratégico .....                                    | 42 |
| 4.1 Mapa Estratégico.....                                     | 43 |
| 4.2 Objetivos Estratégicos e Descrição.....                   | 44 |

Um dos grandes desafios do FNDE tem sido  
inovar e modernizar a gestão e as estruturas de  
governança corporativa

*FNDE*





## APRESENTAÇÃO

Esta publicação apresenta as linhas gerais do Planejamento Estratégico do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, FNDE, para o período de 2023 a 2027.

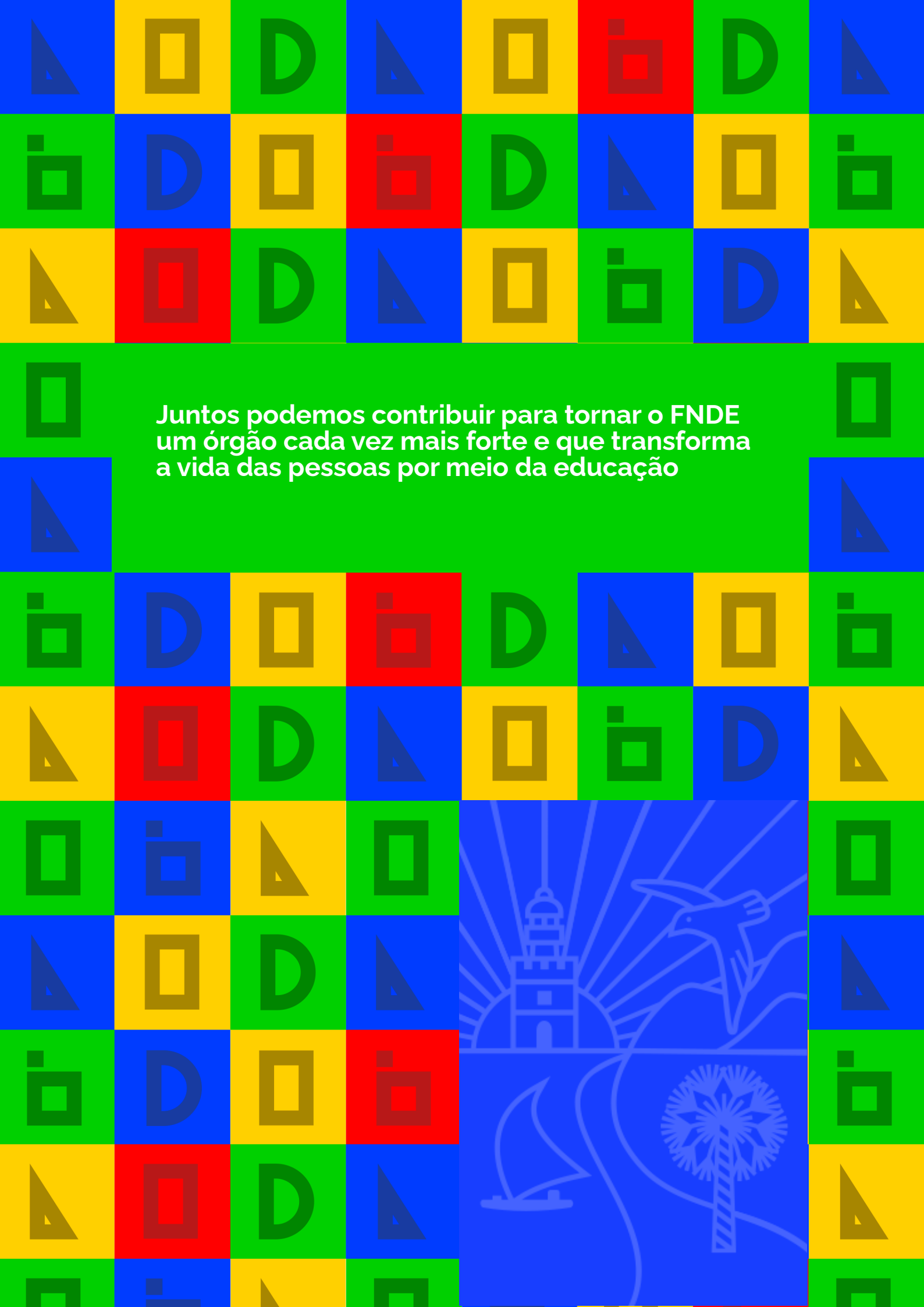
O FNDE tem procurado elaborar sua estratégia para alcançar resultados efetivos de forma a atender aos anseios e expectativas da sociedade. No aspecto metodológico, a Autarquia optou pela metodologia do *Balanced Scorecard* - BSC para elaborar sua estratégia e procurou alinhar os objetivos e metas aos principais instrumentos de planejamento nacional (Plano Nacional de Educação - PNE e o Plano Plurianual - PPA) e de alocação de recursos públicos (Lei de Diretrizes Orçamentárias - LDO e da Lei Orçamentária Anual - LOA).

Um dos grandes desafios do FNDE tem sido inovar e modernizar a gestão e as estruturas de governança corporativa para atender de forma eficiente e com equidade as demandas sociais por uma educação de qualidade aos brasileiros.

Os efeitos da pandemia impactaram a sociedade como um todo, mas, sobretudo, a vida escolar de milhões de brasileiros que ficaram à margem do sistema educacional sem poder usufruir do direito à educação. Essa situação exigiu do FNDE adaptações rápidas a novas formas de trabalho, aprimoramentos nos meios de comunicação interna e externa para garantir a continuidade da assistência financeira e técnica no alto nível de qualidade demandado pela sociedade.

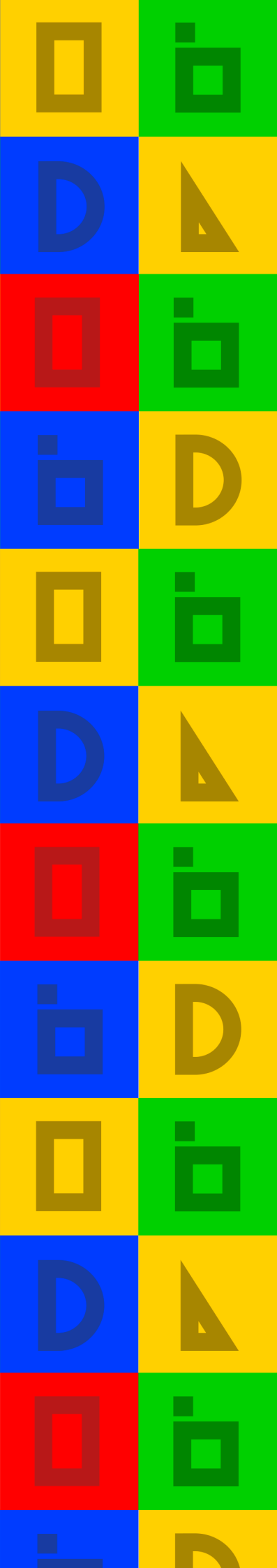
A pandemia afetou, também, o regular avanço do ciclo de planejamento 2018 a 2022 e gerou instabilidades na condução dos trabalhos de avaliação e de revisão do plano, situação que impossibilitou o aprimoramento dos processos e o engajamento das pessoas ao longo da sua vigência. Essa condição, no entanto, não impediu que se iniciassem as discussões do novo ciclo.

A partir de diretrizes e de orientações propostas pela Secretaria de Gestão do Poder Executivo Federal, buscou-se adotar um padrão básico de uniformização para estruturar a gestão estratégica e nortear o início, em 2023, do novo ciclo, com os seguintes elementos: i) cadeia de valor integrada e mapa estratégico da instituição;



Juntos podemos contribuir para tornar o FNDE  
um órgão cada vez mais forte e que transforma  
a vida das pessoas por meio da educação





ii) definição da missão, da visão e dos valores da instituição; iii) objetivos estratégicos; iv) indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e v) projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: entregas, com prazos e unidade responsável.

A missão, a visão e os valores institucionais são os condutores da instituição, pois definem a razão de ser, onde a instituição pretende chegar e quais as premissas para alcançar a visão de futuro. Diante das necessidades de abertura do ciclo estratégico em 2023, e em face da transição de uma nova gestão institucional, que prima pela integridade, ética, transparência, inovação e compromisso com a equidade na educação, priorizou-se pela continuidade dos principais referenciais estratégicos, com pequenos aperfeiçoamentos.

O plano estratégico é importante instrumento de direcionamento da organização, mas só terá utilidade quando as ideias expressas no papel forem implementadas. Esse é o grande desafio para os gestores, servidores e colaboradores do FNDE, pois devem assimilar e aplicar os conceitos e as práticas propostas em suas rotinas.

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.

Confiemos e contamos com a participação decisiva de todos neste novo desafio, a fim de alcançar os objetivos organizacionais. A dinâmica do planejamento implica na ação permanente de execução, monitoramento, avaliação e ajustes, para que possamos fortalecer a gestão e a governança corporativa. Juntos podemos contribuir para tornar o FNDE um órgão cada vez mais forte e que transforma a vida das pessoas por meio da educação.

Fernanda Pacobahyba  
**Presidente do FNDE**



# I - O FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO FNDE

*O FNDE tem incorporado inúmeras responsabilidades, advindas do cumprimento de disposições constitucionais e legais, além de ter assumido o compromisso de tornar efetiva a política educacional brasileira.*

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE foi criado pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968. É uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação que 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, alinhadas às premissas do Plano Nacional de Educação (PNE) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).

Ao longo dos últimos anos o FNDE tem incorporado inúmeras responsabilidades, advindas do cumprimento de disposições constitucionais e legais, além de ter assumido o compromisso de tornar efetiva a política educacional no País, contribuir para a redução dos baixos índices educacionais e assegurar acesso e permanência de estudantes à educação de qualidade.

Para que possa atingir os objetivos e metas da política educacional brasileira, o FNDE 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 nos direcionadores estratégicos da autarquia.

As principais competências institucionais e a estrutura organizacional do FNDE estão descritas no Decreto nº 11.196, de 13 de setembro de 2022, e na Portaria que aprova o Regimento Interno:

I - órgão colegiado: Conselho Deliberativo;

II - órgão de assistência direta e imediata ao Presidente do FNDE: Gabinete;

III - órgãos seccionais: a) Procuradoria Federal; b) Auditoria Interna; c) Corregedoria; d) Diretoria de Administração; e) Diretoria de Tecnologia e Inovação; e f) Diretoria Financeira.

IV - órgãos específicos singulares: a) Diretoria de Ações Educacionais; b) Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais; e c) Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios.

## Órgão colegiado

O Conselho Deliberativo, órgão de deliberação superior, é composto por nove membros:

- Ministro de Estado da Educação;
- Presidente do FNDE;
- Secretários das unidades singulares do MEC; e
- Presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

O Presidente do Conselho Deliberativo será substituído, em suas ausências e em seus impedimentos, pelo Secretário-Executivo do Ministério da Educação e os demais membros, por seus substitutos legais.

## Órgão de assistência direta e imediata ao Presidente do FNDE:

- Chefia de Gabinete (Gabin);
- Divisão de Apoio Administrativo (Diapo)
- Coordenação-Geral de Comunicação Social (Ascom);
- Coordenação-Geral de Relações Institucionais (Cgrel);
- Coordenação de Ouvidoria
- Coordenação-Geral de Estratégia, Desenvolvimento e da Inovação (Cgedi).

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 Federal junto ao FNDE (PF-FNDE), Corregedoria, Auditoria Interna (Audit) e pelas Diretorias de Administração (Dirad), Financeira (Difin) e de Tecnologia e Inovação (Dirti) 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.

À Corregedoria compete planejar, coordenar, executar e avaliar as atividades disciplinares e de correição; requisitar ou instaurar, de ofício ou a partir de representações e de denúncias, sindicâncias, incluídas as patrimoniais, processos administrativos disciplinares e demais procedimentos correcionais para apurar responsabilidade por irregularidades praticadas; decidir sobre as propostas de arquivamento de denúncias e representações; encaminhar à Presidência do FNDE, para julgamento, os processos administrativos disciplinares que possam implicar a aplicação de penalidades de sua competência.

A Auditoria Interna tem por competência proceder ao controle interno, fiscalizar e examinar os resultados quanto à economicidade, à eficácia e à eficiência da gestão orçamentária, financeira, contábil, patrimonial, de pessoal e dos demais sistemas administrativos e operacionais; assessorar o Gabinete para o cumprimento dos objetivos institucionais, prioritariamente na supervisão e no controle interno administrativo; realizar auditorias e emitir relatório sobre a execução física e financeira e os resultados obtidos na aplicação dos recursos, relativamente aos programas e às ações sob responsabilidade do FNDE; examinar e emitir parecer sobre a prestação de contas anual e sobre as tomadas de contas especiais; editar as normas, elaborar planos anuais e estabelecer as diretrizes da área de auditoria, em conjunto com as demais unidades.

A Diretoria de Administração é composta por quatro coordenações-gerais - Gestão de Pessoas e Organizações; de Logística e Documentação; de Mercado, Qualidade e Compras; e, ainda, de Articulação e Contratos, com competências típicas de administrar, coordenar e gerir a execução das atividades relacionadas aos sistemas federais de gestão de documentos e arquivo, de organização e inovação institucional, de pessoal civil de serviços gerais.

À Diretoria de Tecnologia e Inovação, por meio da atuação das coordenações-gerais de Infraestrutura e Tecnologia da Informação, de Governança e de Desenvolvimento de Sistemas, compete prover serviços e soluções em tecnologia da informação e inovação para apoiar as estratégias e os objetivos institucionais; administrar os recursos de tecnologia da informação e inovação e os serviços essenciais para o seu funcionamento; apoiar projetos de prospecção e implantação de soluções de tecnologia educacional e inovação para a rede pública de educação; gerir ações estratégicas de tecnologia da informação e comunicação no âmbito do FNDE.

À Diretoria Financeira compete supervisionar as atividades de planejamento, orçamento, contabilidade e de programação e execução orçamentária e financeira; supervisionar as atividades relacionadas com a prestação e tomada de contas dos recursos transferidos, relativos a programas e projetos educacionais; supervisionar a elaboração de informações e relatórios gerenciais relacionados com o planejamento governamental e a execução orçamentária e financeira, com vistas a subsidiar o processo de tomada de decisão; gerenciar as atividades relativas à contabilidade e à concessão de suprimento de fundos a servidores da autarquia; coordenar os registros no Sistema de Administração Financeira Federal conforme a gestão dos atos e fatos de execução orçamentária, financeira e patrimonial.

## **Órgãos Singulares**

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

À Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais compete gerir as ações de programas e projetos educacionais realizados em parceria com as Secretarias, fundações e autarquias do Ministério da Educação e com outros órgãos e entidades federais, estaduais e municipais, nas respectivas áreas de atuação; prestar assistência técnica e financeira aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios na execução de projetos educacionais para a melhoria da infraestrutura da rede pública de ensino; estabelecer parâmetros técnicos para a execução dos programas e projetos educacionais para a rede pública de ensino, na sua área de atuação; e gerir as ações de suporte, assistência técnica e monitoramento vinculadas ao Plano de Ações Articuladas e demais projetos educacionais estabelecidos em conjunto com o Ministério da Educação.

À Diretoria de Ações Educacionais compete gerir os programas de livros didáticos, bibliotecas escolares e materiais complementares, destinados a estudantes e professores da educação básica e de outros segmentos da rede pública de ensino; o Programa Nacional de Alimentação Escolar, conforme princípios e diretrizes baseadas nas políticas nacionais de educação, alimentação e nutrição, segurança alimentar, saúde, agricultura familiar e desenvolvimento social, em articulação com a sociedade e as redes de ensino; os programas de assistência técnica e financeira para o desenvolvimento e a melhoria da gestão escolar, em articulação com a sociedade e as redes de ensino de educação básica e de outros segmentos da rede pública de ensino; e os programas de assistência técnica e financeira para a política de transporte escolar, em articulação com a sociedade e as redes de ensino de educação básica e de outros segmentos da rede pública de ensino.

A Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios tem como competências gerir as ações de operacionalização do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies); ações de operacionalização do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (Fundeb); ações de acompanhamento da arrecadação e de distribuição da quota-parte estadual e municipal do salário-educação; as ações do Sistema de Informações sobre Orçamentos Públicos em Educação - Siope; ações de transferências de recursos suplementares a entes e entidades parceiras em programas e projetos educacionais regidos por legislação específica; e as ações de pagamento de bolsas e auxílios no âmbito de programas e projetos educacionais.

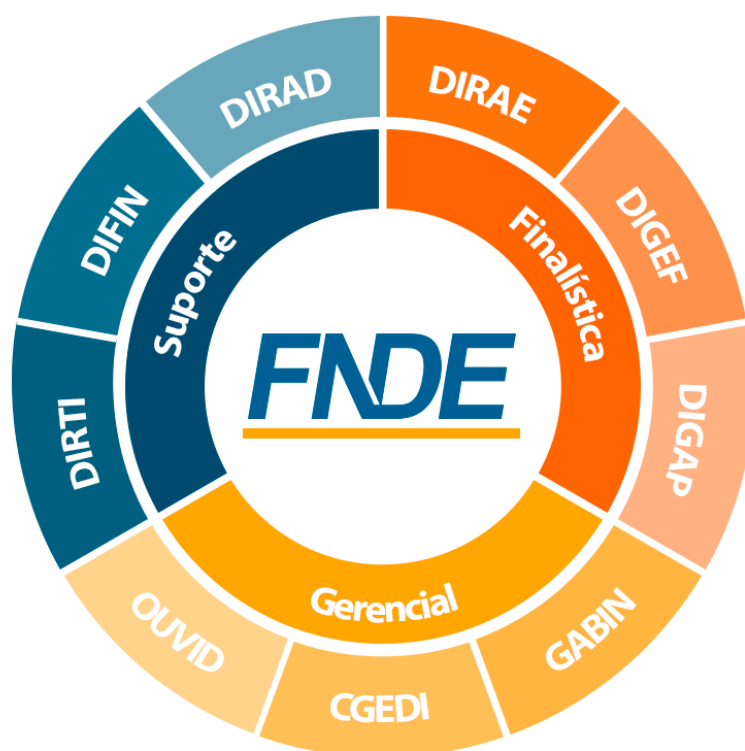


Figura 1: Estrutura organizacional do FNDE - Decreto nº 11.196/2022.



## II – HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO FNDE



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

### 2.1 Histórico

O FNDE tem procurado orientar a elaboração da sua estratégia com vistas a alcançar resultados efetivos para educação brasileira. No âmbito metodológico, a partir de 2011, a autarquia optou pela adoção do Balanced Scorecard (BSC) para elaborar sua estratégia e pelo alinhamento ao Plano Plurianual (PPA) e Plano Nacional de Educação (PNE).

Em 2004, o FNDE fez a primeira proposição de planejamento estratégico com o objetivo de implementar o projeto de Fortalecimento Institucional, criar as carreiras de técnico e especialista em financiamento e execução de programas e projetos educacionais.

A Autarquia buscou 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.

No período de 2009 a 2011, com a adoção das premissas do 1º Ciclo de BSC – Metodologia Orientada para Estratégia, ocorreu o intenso trabalho de capacitação do quadro de novos servidores, com o objetivo de aumentar o nível de maturidade organizacional e aperfeiçoar os processos de tomada de decisão.



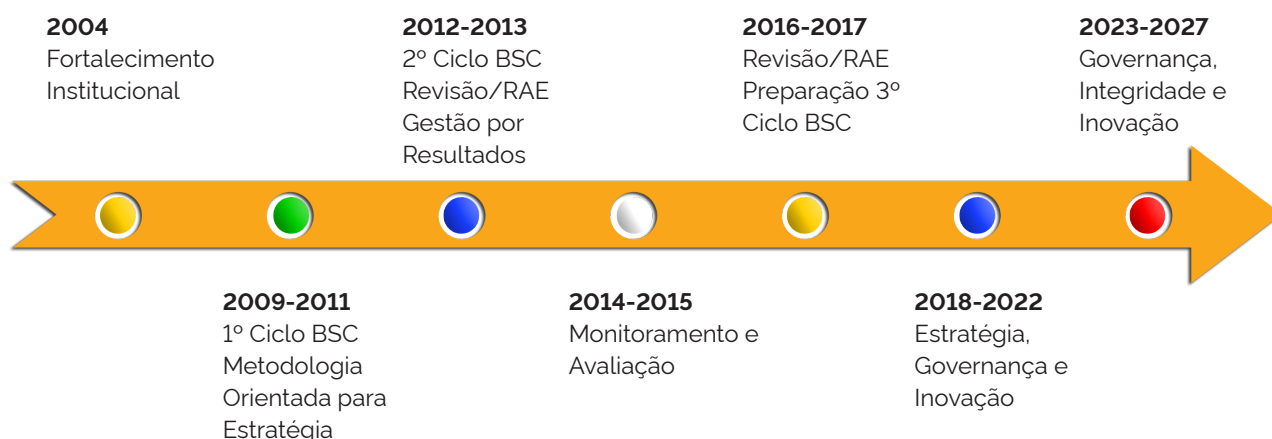


Figura 2 – Linha do tempo do Planejamento Estratégico no FNDE.

Entre os anos de 2012 e 2013, o 2º Ciclo do BSC teve como foco a Gestão por Resultados, diretriz adotada pelo Governo Federal. Novos investimentos em capacitação de servidores foram necessários, a fim de realizar o alinhamento das unidades organizacionais e o desdobramento da estratégia. Esse trabalho foi iniciado com o apoio de consultores e visava alinhar as metas institucionais (globais), intermediárias (diretorias/coordenações) e individuais (servidores), com vistas à produção de resultados em direção à missão e à visão organizacional.

Em 2014 - 2015 a metodologia de Monitoramento e Avaliação (M&A) foi adotada para acompanhar o desempenho dos indicadores do Painel de Gestão institucional. O objetivo era gerar capacidade de coleta e de disponibilização de informações que representassem o desempenho real do órgão, com vistas a subsidiar o processo decisório (tornando-o mais célere) 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 e consolidar a cultura de responsabilização para o alcance de resultados por parte dos servidores.

Os exercícios de 2016 e 2017 marcaram a continuidade das atividades de consolidação do ciclo estratégico (2013-2017) com foco em resultados e as capacitações de caráter interno visaram fortalecer a metodologia adotada e o alinhamento de indicadores e metas institucionais. As diretrizes para o ciclo estratégico 2018-2022 foram baseadas na subdivisão da perspectiva Processos Internos em excelência operacional, governança e controle, relacionamento e inovação. O objetivo do ciclo estratégico era consolidar projetos inovadores ao setor educacional.

A pandemia, no entanto, afetou o regular avanço do ciclo de planejamento 2018 a 2022 e gerou instabilidades na condução dos trabalhos de avaliação e de revisão do plano. Tal situação impossibilitou o aprimoramento dos processos e o engajamento das pessoas ao longo da sua vigência, mas não impediu que se iniciassem as discussões do novo ciclo (2023 – 2027).

A partir de diretrizes e de orientações propostas pela Secretaria de Gestão do Poder Executivo Federal, buscou-se adotar um padrão básico de uniformização para estruturar a gestão estratégica e nortear o início, em 2023, do novo ciclo, com os seguintes elementos:

- i. Cadeia de valor integrada e mapa estratégico da instituição;
- ii. Definição da missão, da visão e dos valores da instituição;
- iii. Objetivos estratégicos;
- iv. Indicadores, com seus atributos: fórmula de cálculo, periodicidade de medição, linha de base e metas; e
- v. Projetos estratégicos a serem desenvolvidos, com seus atributos: entregas, com prazos e unidade responsável.

O planejamento estratégico, em linhas gerais, envolve definir objetivos organizacionais considerando-se o que se pretende atingir futuramente. Geralmente, definem-se os objetivos estratégicos e monitora-se o trabalho das equipes com base em indicadores, para os quais são definidas metas. Para atingir as metas, os trabalhos das equipes se materializam em projetos e em outras iniciativas. Assim, com o tempo, espera-se atingir os objetivos conforme perseguem-se as metas afins aos indicadores.

Para o ciclo estratégico 2023 – 2027 foram previstos 12 objetivos estratégicos que contemplam 23 indicadores globais, relacionados a iniciativas e projetos estratégicos. Esse conteúdo será periodicamente revisto, podendo ser ajustado por decisão do Conselho Executivo (Conex), sempre que necessário.

## **2.2 O Desdobramento da Estratégia do FNDE**

O FNDE buscou desdobrar seu plano estratégico em planos táticos, em prol de fortalecer o foco da instituição em potencializar sua implementação. O planejamento tático é, portanto, desenvolvido pela média e alta gerência da instituição e é aplicado em unidades específicas (maior direcionamento ao escopo de atuação de cada unidade). Para sua realização, existe a decomposição/alinhamento dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico em declarações de resultados (objetivos, indicadores e metas) e de esforços (iniciativas) específicos de cada unidade.





Figura 3 – Desdobramento da Estratégia do FNDE.

Os Objetivos Estratégicos (OE), a exemplo do ciclo anterior, permanecem com três perspectivas: (I) Resultados Institucionais – que consolida os propósitos relacionados à atuação fim do órgão; (II) Processos Internos – que contempla aqueles objetivos relacionados à instrumentalização da atuação do FNDE; (III) Pessoas e Tecnologia – que reúne os objetivos relativos às condições estruturais da autarquia, além da orçamentária. O plano contém uma carteira de projetos que serão desenvolvidos ao longo dos próximos anos para consecução da estratégia, bem como um conjunto de indicadores que permitem acompanhar o alcance dos objetivos.

### III – REFERENCIAL ESTRATÉGICO

*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.*

#### 3.1 Missão, Visão e Valores



#### 3.2 Cadeia de Valor Integrada

A metodologia aplicada para a execução do mapeamento de processos no FNDE foi desenvolvida observando-se 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 com base na arquitetura de Negócios e Processos. A arquitetura de negócios envolve os macroprocessos e processos; enquanto o fluxo da arquitetura de processo desdobra Serviço/Processo de trabalho em atividade e tarefa.



Figura 4 – Cadeia de Valor integrada.

Os processos são classificados em: finalístico, gerencial e de suporte.

### **Finalístico**

Processos-chave da organização que estão voltados diretamente para a consecução da missão e afetam diretamente o cliente. São os que geram a percepção de valor para o cliente do seu negócio, podem começar e terminar fora de sua organização.

### **Gerencial**

Processos que buscam promover uma visão corporativa, fornecem as diretrizes, as políticas, as normas, os métodos, monitoramento e avaliação, estabelecem os mecanismos de controle e determina ações preventivas e corretivas dos processos.

### **Suporte**

Processos que permeiam toda a organização e visam, de modo integrado, garantir e suportar operacionalmente as atividades e as demandas de recursos necessários para a execução dos processos da organização. Contribuem essencialmente com os processos finalísticos na obtenção do sucesso junto aos clientes.

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.



Figura 5 – Macroprocesso finalístico.

### 3.2.1 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 o Macroprocesso finalístico "Gestão do Financiamento para o Desenvolvimento da Educação" engloba os seguintes processos no âmbito das políticas de financiamento da Educação.

#### **Processo:**

##### **1. Planejar a gestão do financiamento para o desenvolvimento da educação**

Priorizar as ações e os recursos disponíveis para a execução dos programas de financiamento da educação, considerando o Plano Nacional de Educação, o Censo Escolar e o desempenho de aprendizagem dos estudantes. Esse processo desmembra-se nos seguintes processos de trabalho:

##### **2. Prover financiamento aos entes federativos**

Prover o fundo para redistribuição aos entes federados para aplicação exclusiva na manutenção e no desenvolvimento da educação básica pública, bem como na valorização dos profissionais da educação, incluída sua condigna remuneração.

##### **3. Prover financiamento estudantil**

Prover a concessão de financiamento a estudantes matriculados em cursos superiores presenciais não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo MEC.

##### **4. Gerenciar o provimento de material educacional**

Consiste no provimento de material didático, escolar, pedagógico, literário e de referência para apoio à prática educativa. No PNLD busca-se avaliar e disponibilizar obras didáticas, pedagógicas e literárias, entre outros materiais de apoio à prática educativa, de forma sistemática, regular e gratuita. Gerir o Programa Nacional do Livro Didático - PNLD com o objetivo de prover às escolas públicas os livros didáticos, dicionários e outros materiais de apoio à prática educativa.

## 5. Gerenciar o programa de alimentação escolar

Gerir o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) para contribuir com o crescimento, o desenvolvimento, a aprendizagem, o rendimento escolar dos estudantes e a formação de hábitos alimentares saudáveis, por meio da oferta da alimentação escolar e de ações de educação alimentar e nutricional.

## 6. Gerenciar iniciativas de infraestrutura educacional

Prestar assistência financeira para as escolas, em caráter suplementar, a fim de contribuir para manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica, com consequente elevação do desempenho escolar. Também visa fortalecer a participação social e a autogestão escolar.

## 7. Monitorar a gestão do financiamento para o desenvolvimento da educação

Realizar ações a fim de monitorar a execução financeiras e técnica em função da correta aplicação dos recursos públicos transferidos para programas e projetos educacionais.

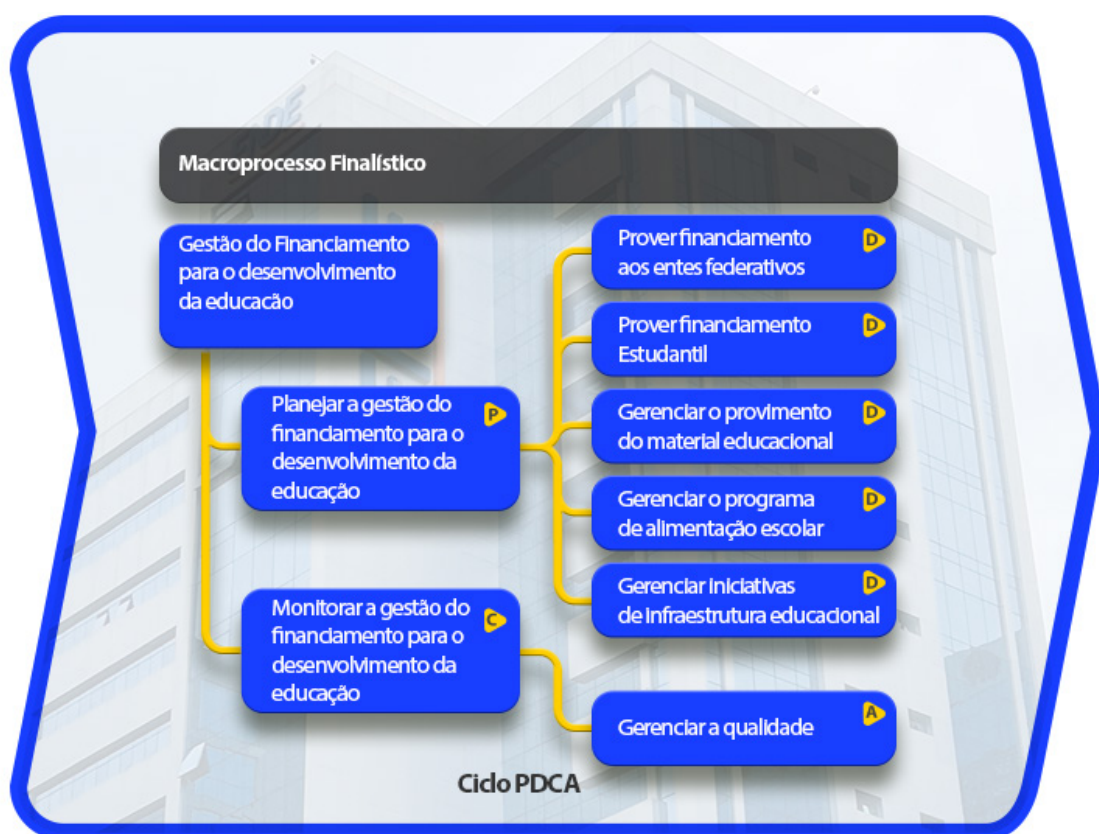


Figura 6 – Processos Finalísticos.

### 3.2.2 Macroprocessos gerenciais

O macroprocesso gerencial é composto por quatro processos vinculados aos órgãos de assistência direta e imediata ao Presidente.

#### 1. Gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação

Consiste no estabelecimento do modelo de governança, na definição e aplicação de metodologias integradoras de gestão e organização, para a promoção da inovação e transformação organizacional, com a finalidade de subsidiar e assegurar a contínua modernização da gestão pública e apoio na tomada de decisão, por meio da gestão por resultados, avaliação de riscos, a garantia da qualidade e continuidade dos serviços prestados à sociedade e dos processos organizacionais e a otimização e a aplicação dos recursos para o alcance da excelência e do desempenho institucional.

O processo "Planejar a gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação" envolve: Gerenciar processos de negócio; Gerenciar a inovação; Supervisionar as proposições normativas; Modelar a estrutura organizacional; Gerenciar custos corporativos; Gerenciar riscos corporativos; Gerenciar continuidade de negócio; Monitorar a gestão do desenvolvimento organizacional e da inovação; Gerenciar a qualidade.

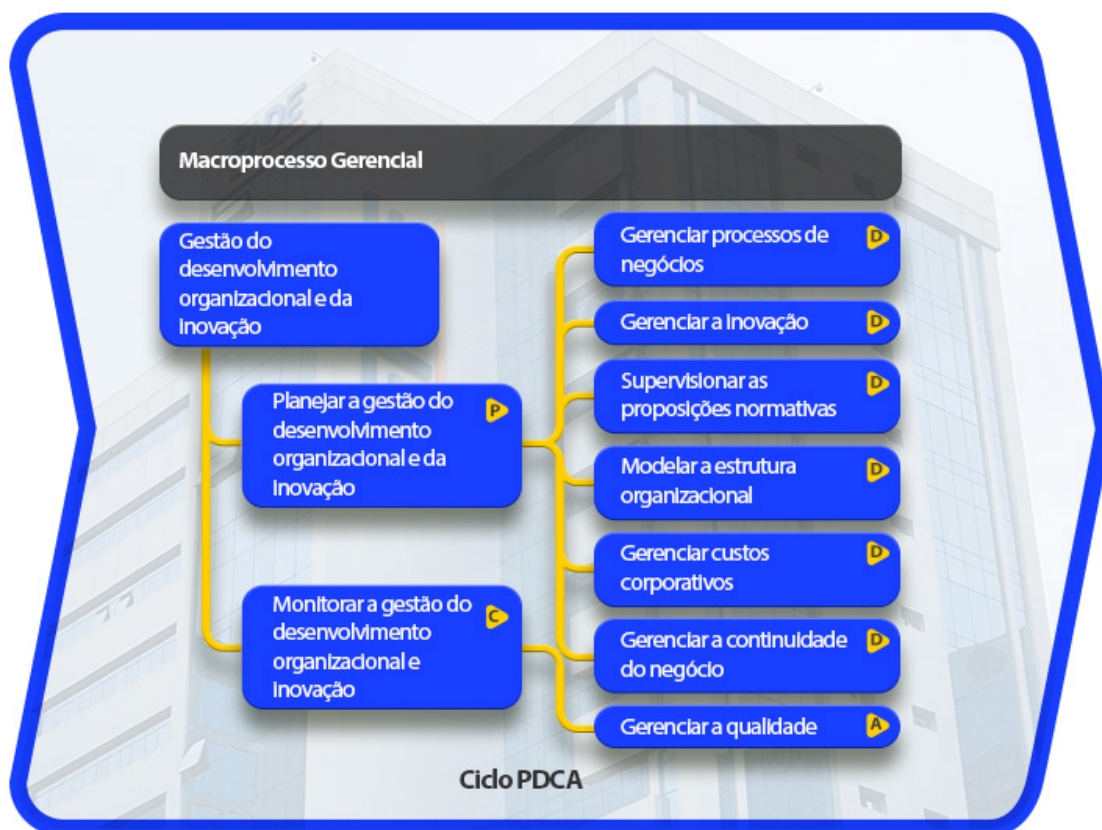


Figura 7 – Processos Gerenciais.



## 2. Gestão da estratégia organizacional

Envolve a análise, formulação, implementação e avaliação da estratégia, a fim de estabelecer uma visão de futuro para a instituição. Organiza, define as prioridades e responsabilidades, acompanha e monitora os programas e projetos estratégicos, por meio das metas e indicadores de desempenho, com a finalidade de melhorar o alcance dos resultados. O processo “Planejar a gestão da estratégia organizacional” desmembra as ações voltadas a desenvolver planejamento institucional; programar orçamento institucional; gerenciar programas e projetos; e coordenar escritório de gestão de projetos.



Figura 8 – Processos Gerenciais.

### 3. Gestão da informação corporativa

Diz respeito à proposição e acompanhamento de políticas de gestão da informação corporativa, com vistas à organização e preservação da integridade das informações e dos documentos arquivísticos, com o objetivo de aprimorar os processos institucionais. Trata, ainda, do gerenciamento de todo ciclo de vida da informação e documentação, promovendo a segurança da informação e comunicações e o acesso de forma transparente, tempestiva, precisa e com qualidade. Os processos relacionados: Planejar a gestão da informação e documentação com o estabelecimento de políticas e diretrizes de gestão da informação, segurança da informação e documentação; Gerenciar a documentação arquivística; Gerenciar a segurança da informação e documentação; Gerenciar o acesso à informação; Gerenciar a informação corporativa.



Figura 9 – Processos Gerenciais.

#### 4. Gestão de comunicação institucional

Diz respeito à proposição e acompanhamento de políticas de comunicação institucional, com vistas à disseminação e publicidade da organização, como um meio de estruturar a comunicação externa e interna da Instituição por meio de planejamentos, implementações, gerenciamentos e uso de tecnologias. Engloba os seguintes processos: Planejar a gestão da comunicação institucional com o estabelecimento de diretrizes e padrões de comunicação institucional; desenvolver comunicação institucional, com foco nas comunicações interna e externa; gerenciar relações públicas; desenvolver atividades de cerimonial institucional; monitorar a gestão da comunicação institucional por meio de pesquisa de imagem institucional.

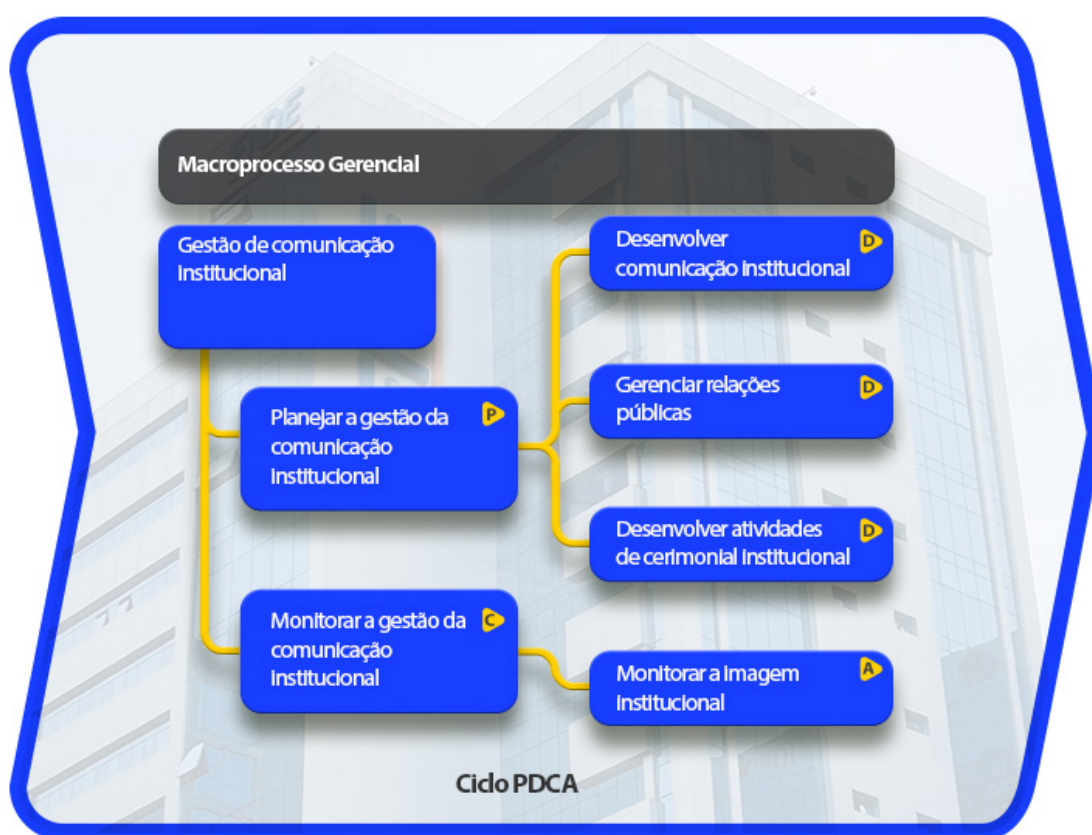


Figura 10 – Processos Gerenciais.

## 5. Gestão de controles e segurança institucionais (Auditoria – Corregedoria – Ouvidoria)

Refere-se ao conjunto de procedimentos que visam gerenciar os riscos operacionais, de forma integrada, permitindo sua identificação, análise, classificação, priorização e controle, promovendo a segurança na execução das operações salvaguardando recursos evitando danos e perdas. Abrange os processos: Planejar a gestão de controles institucionais por meio do estabelecimento de diretrizes de controles internos e correccionais; desenvolver inteligência institucional; gerenciar a segurança institucional; gerenciar a avaliação de controle interno; desenvolver procedimentos correccionais; gerenciar atividades de ética; gerenciar manifestações de ouvidoria; monitorar atividades de integridade pública; monitorar a gestão de controles e segurança institucionais.

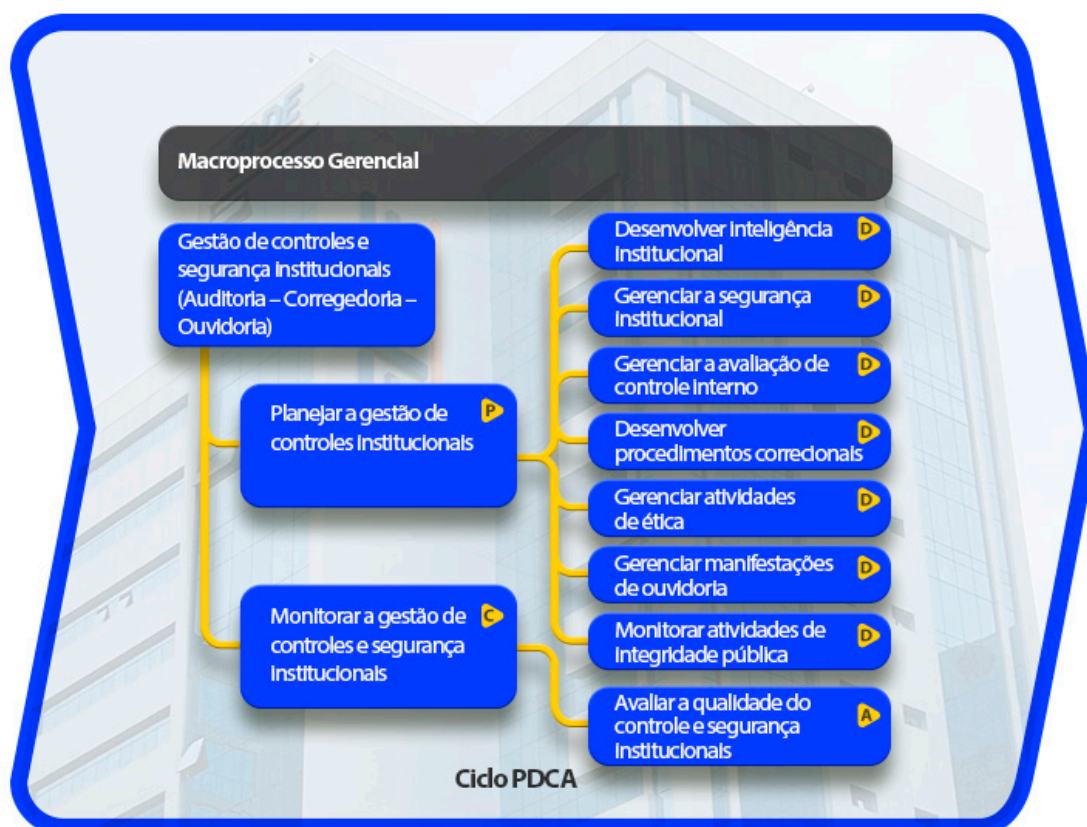


Figura 11 – Processos Gerenciais.

### 3.2.3 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. Gestão jurídica institucional (Procuradoria Federal no FNDE)

Refere-se ao assessoramento e orientação às unidades administrativas do órgão para dar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por elas praticados, notadamente quanto à materialização das políticas públicas, à viabilização jurídica das licitações e dos contratos e, ainda, na proposição e análise de medidas legislativas (Leis, Medidas Provisórias, Decretos e Resoluções, entre outros). Abrange os processos: Planejar a gestão da consultoria jurídica; Subsidiar defesa da União; Controlar a legalidade dos atos administrativos; Monitorar a gestão da consultoria jurídica institucional; Gerenciar a consultoria jurídica institucional.



Figura 12 – Processos de Suporte ou de Apoio.



## 2. Gestão de tecnologia da informação (Diretoria de Tecnologia e Inovação)

Diz respeito a implementação, o gerenciamento, a avaliação dos sistemas informatizados, segurança e banco de dados, automação, o gerenciamento da informação e determinação de estratégias de utilização da informática para garantir o melhor desempenho dos setores da organização. Engloba os processos: Planejar a gestão de tecnologia da informação; Administrar infraestrutura de tecnologia da informação; Gerenciar rede de comunicação de dados; Administrar suporte técnico; Desenvolvimento sistemas corporativos; Monitorar a gestão de tecnologia da informação.



Figura 13 – Processos de Suporte ou de Apoio.



### 3. Macroprocessos da Diretoria Financeira

#### 3.1 Gestão de administração financeira

Consiste no conjunto de práticas e ferramentas que visam a gestão de recursos da organização, desde o planejamento, a execução até o controle financeiro. Composto pelos processos: Planejar a gestão de administração financeira; Administrar recursos financeiro; Gerenciar a execução financeira; Monitorar a gestão de administração financeira; Supervisionar a gestão da administração financeira



Figura 14 – Processos de Suporte ou de Apoio.

### 3.2 Gestão do orçamento institucional

Planejar a gestão do orçamento com o objetivo de estruturar diretrizes para proposição do plano plurianual, lei de diretrizes e bases e lei orçamentária anual; estabelecer estudos e pesquisas do orçamento anual; elaborar estratégias para acompanhar o plano plurianual e o orçamento anual; Programar orçamento institucional; Monitorar a gestão do orçamento institucional.



Figura 15 – Processos de Suporte ou de Apoio.

### 3.3 Gestão de contabilidade pública

Consiste em realizar as atividades voltadas ao registro, controle e análise dos fenômenos contábeis (financeiros orçamentários e patrimoniais), na qual o seu objeto é a administração pública (União, Estados, Municípios e Distrito Federal), e tem como visão a gestão dos recursos públicos o que a diferencia da contabilidade societária ou privada onde o foco está no patrimônio e o lucro das empresas. Envolve os processos: Planejar a gestão de contabilidade pública; Administrar a execução contábil; Gerenciar atos e fatos contábeis; Monitorar a gestão de contabilidade pública; Avaliar a gestão da contabilidade pública.

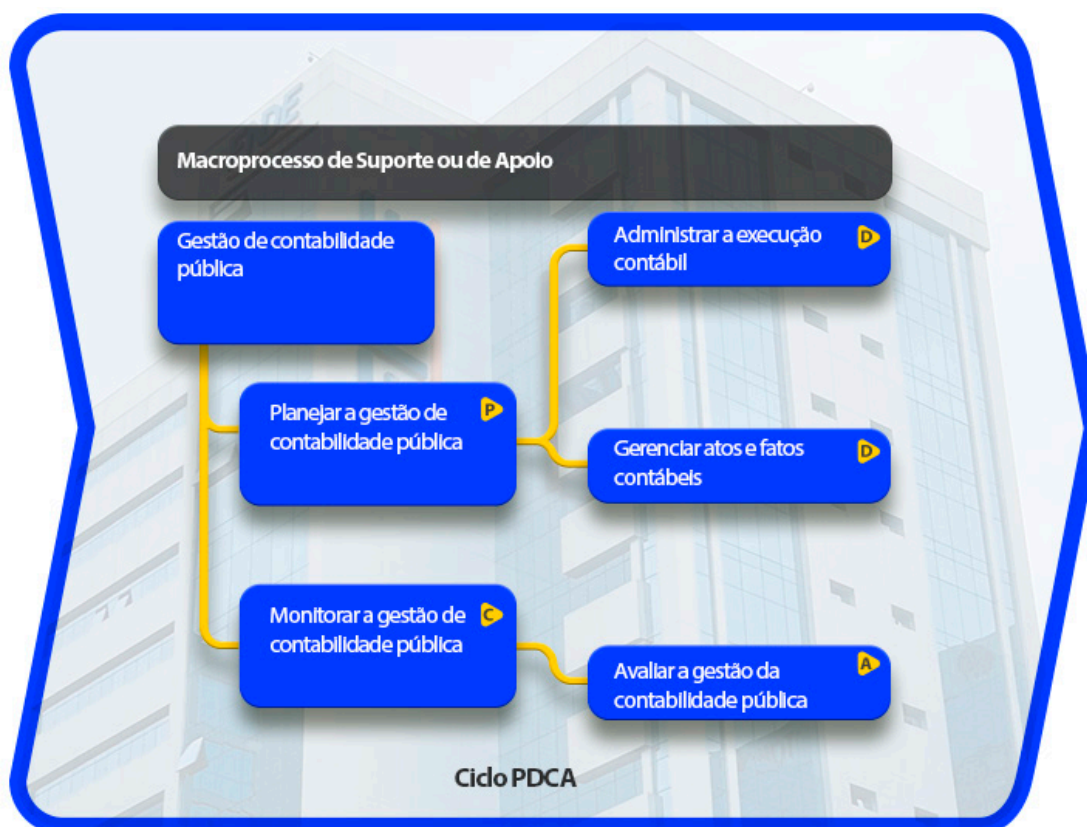


Figura 16 – Processos de Suporte ou de Apoio.

## 4. Macroprocessos da Diretoria de Administração

### 4.1 Gestão de pessoas

Trata-se da execução de políticas, planejamento, métodos, técnicas e práticas visando gerenciar os comportamentos internos e potencializar o capital humano, por meio da administração, do desenvolvimento e da promoção da qualidade de vida no trabalho das pessoas. Envolve os processos: Planejar a gestão de pessoas; Reconhecer direitos previdenciários e estatutários; Desenvolver pessoas; Gerenciar desempenho de pessoas; Promover saúde, segurança e qualidade de vida no trabalho; Administrar as relações de trabalho; Monitorar a vida funcional do servidor; Monitorar a gestão de pessoas.

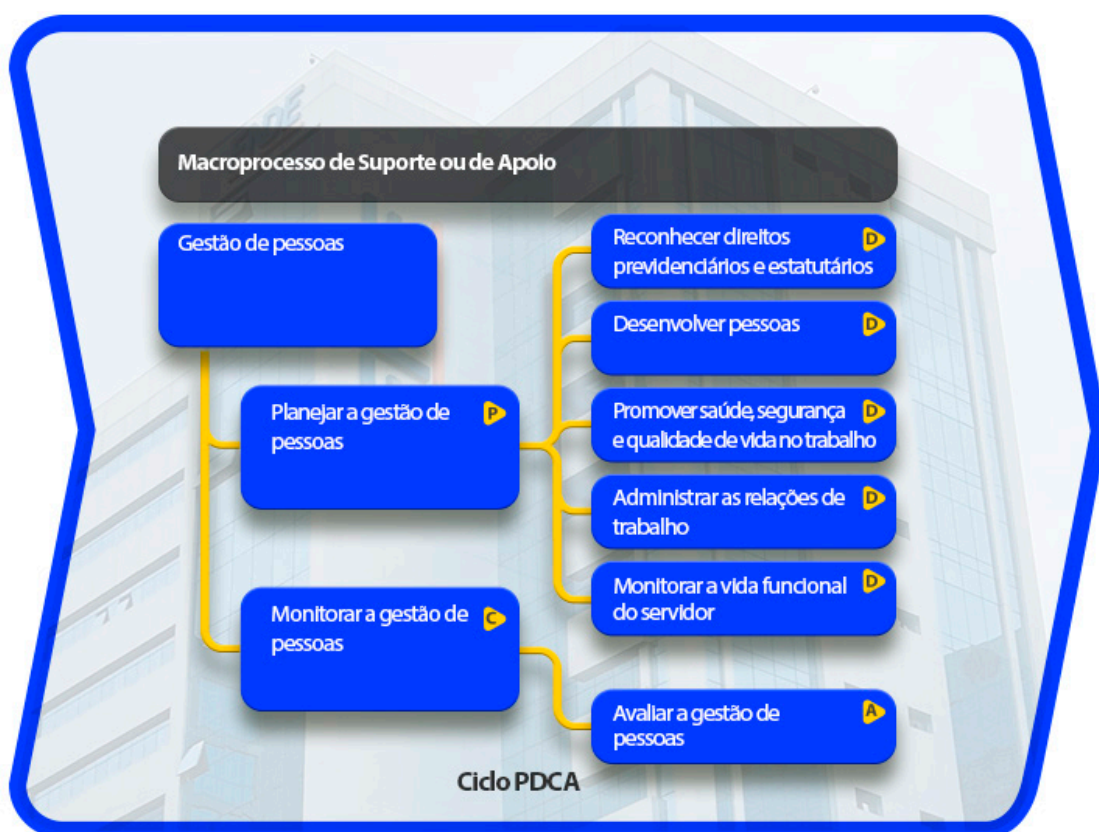


Figura 17 – Processos de Suporte ou de Apoio.

## 4.2. Gestão de logística pública

Trata-se do processo de gerenciar estrategicamente aquisição, movimentação e armazenagem de materiais e produtos acabados bem como os relativos fluxos de modo a maximizar a economicidade presente e futura através da redução dos custos. Abrange os processos: Planejar a gestão de logística pública; Gerenciar contratações; Administrar bens de consumo e permanente; Monitorar a manutenção predial; Administrar serviços gerais; Monitorar a gestão de logística pública.



Figura 18 – Processos de Suporte ou de Apoio.



### 4.3. Gestão do patrimônio imobiliário

Consiste na gestão integrada dos recursos logísticos e patrimoniais do órgão a fim de prover a instituição com os recursos necessários para seu funcionamento. Composto pelos processos: Planejar a gestão de patrimônio imobiliário; Gerenciar informações cadastrais do patrimônio imobiliário; Administrar imóveis de uso especial; Administrar obras prediais em imóveis de uso especial; Monitorar a gestão do patrimônio imobiliário.

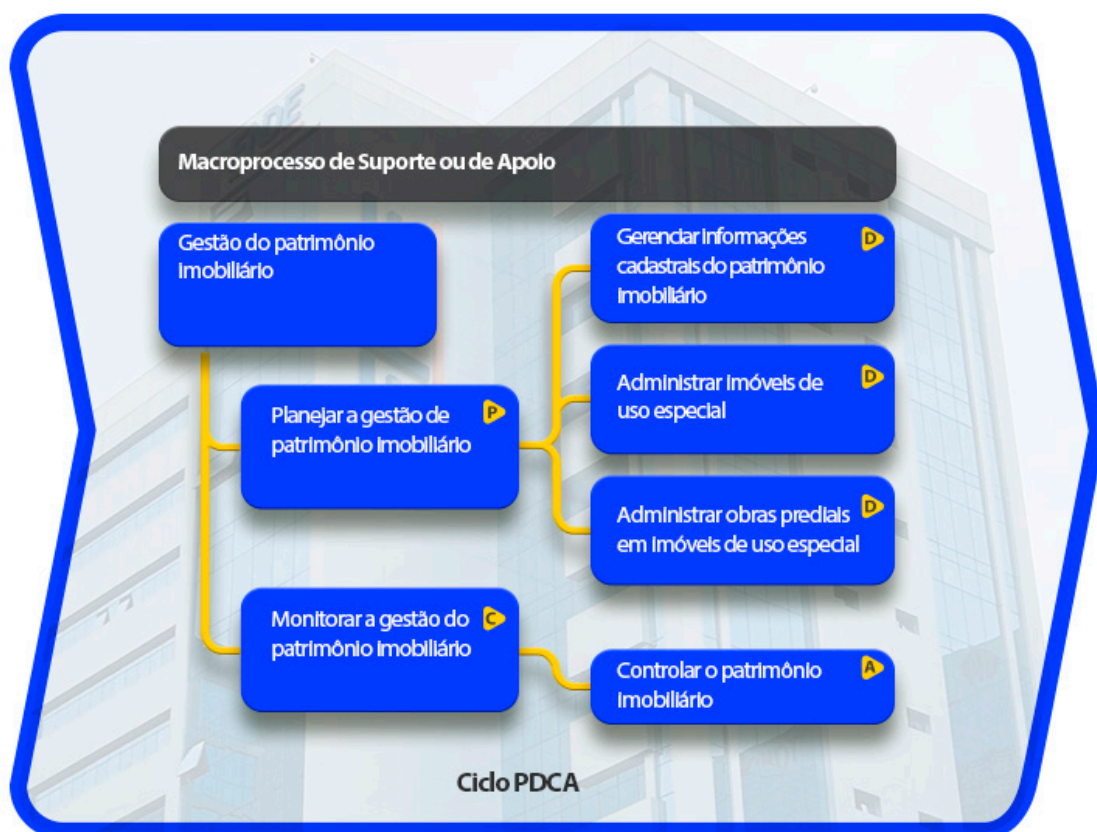
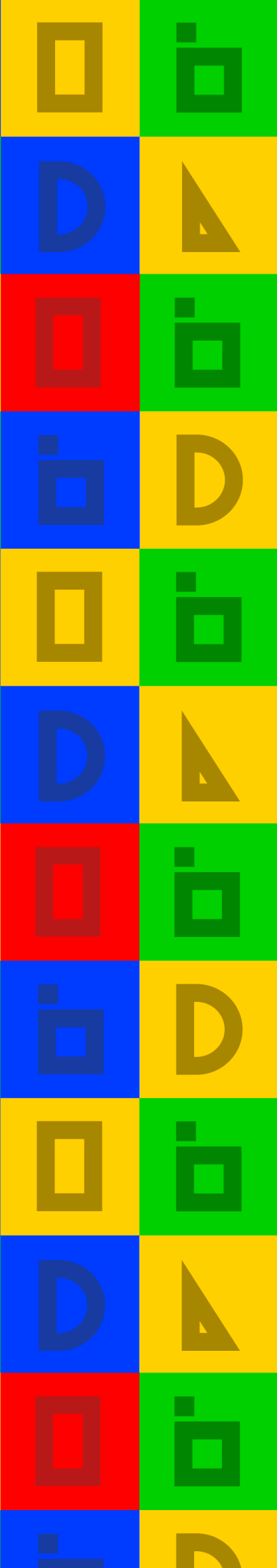
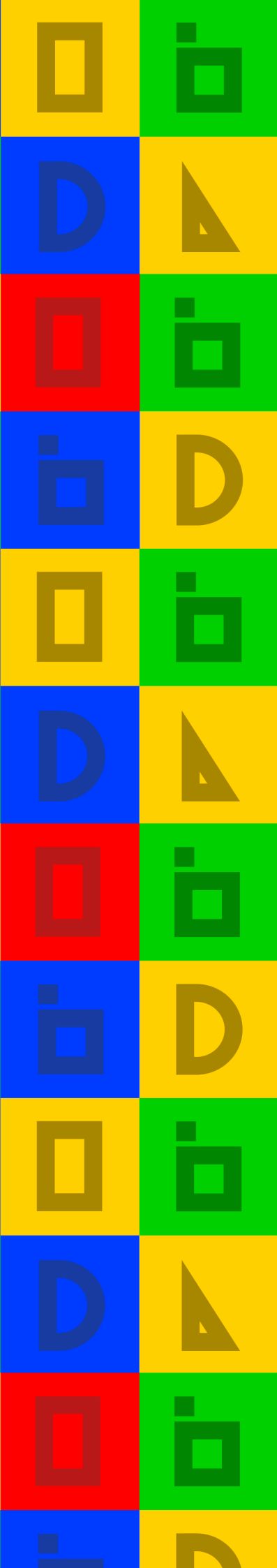


Figura 19 – Processos de Suporte ou de Apoio.





# MAPA ESTRATÉGICO 2023



## IV. MAPA ESTRATÉGICO



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, norteada 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.

# Mapa Estratégico FNDE 2023 - 2027

## Missão

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

## Visão

Ser referência na implementação de políticas educacionais

### Resultados Institucionais

1. Contribuir com o financiamento e a assistência técnica em prol da equidade, com padrões de qualidade

2. Promover a execução qualificada e íntegra das ações, programas e projetos educacionais

3. Prover o Financiamento Estudantil

### Processos Internos

4. Sistematizar práticas de Governança Pública, gestão de riscos e controles internos

5. Integrar ações e processos

6. Dispor de informações qualificadas para tomada de decisão

7. Ampliar o alcance das ações de comunicação

8. Promover a inovação e a gestão do conhecimento

### Pessoas e Tecnologias

9. Desenvolver capacidades humanas aos desafios institucionais

10. Tornar o FNDE um órgão atrativo para trabalhar

11. Promover a transformação digital e a cultura de dados no FNDE

12. Fortalecer a eficiência orçamentária e financeira

### Valores

Compromisso, Ética, Integridade, Transparência, Inovação

## 4.1 Mapa Estratégico

## 4.2 Objetivos Estratégicos e Descrição

Os objetivos estratégicos são responsáveis pela ligação 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 2023-2027, inicialmente, foram definidos 12 (doze) objetivos estratégicos.

O desafio do FNDE será implementar uma sistemática de medição coordenada para acompanhar um Painel de indicadores que comunique adequadamente o desempenho organizacional, subsidie o processo de tomada de decisão e fortaleça os mecanismos de governança institucional (liderança, estratégia e controle).

As metas estratégicas estabelecidas precisam comunicar o nível esperado de desempenho da organização; mobilizar a organização com foco em resultados tangíveis e mensuráveis; possibilitar que os indivíduos percebam sua contribuição à estratégia geral da organização; e concentrar as atenções da organização em melhorias. No FNDE foram estabelecidas as metas dos 23(vinte e três) indicadores somente para o ano de 2023, uma vez que em 2024, entrará em vigência o novo Plano Plurianual (2024 a 2027), o que demandará a revisão e o alinhamento do Plano Estratégico Institucional.

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.

| Perspectivas                     | Objetivo  | Descrição do objetivo   | Indicadores  |
|----------------------------------|---|---|--|
| <b>Resultados Institucionais</b> | 1. Contribuir com o financiamento e a assistência técnica em prol da equidade, com padrões de qualidade | Assegurar assistência técnica e repasses de recursos financeiros (constitucionais, legais e voluntários) e materiais, observados os critérios técnicos, as peculiaridades e as necessidades dos entes federados e demais atores do sistema educacional. | 1.1 Índice de alcance das ações e programas educacionais<br><br>1.2 Índice de otimização da assistência técnica referente a obras do Plano de Ações Articuladas - PAR  |
|                                  | 2. Promover a execução qualificada e íntegra das ações, programas e projetos 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.  | 2.1 Percentual de atendimento relacionado à assistência técnica dos Programas Suplementares, Bolsas e Auxílios<br><br>2.2 Índice de atendimento tempestivo das demandas externas referente as ações e programas educacionais |
|                                  | 3. Prover o 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.   | 3.1 Taxa de adesão ao financiamento estudantil   |

| Perspectivas       | Objetivo  | Descrição do objetivo  | Indicadores  |
|--------------------|---|--|--|
| Processos Internos | 4. Sistematizar práticas de Governança Pública, gestão de riscos e controles internos | Esse objetivo busca o desenvolvimento de ações que visam implementar uma política de integridade e inovar em boas práticas de governança e gestão, por meio do fortalecimento de mecanismos de liderança, estratégia, controle interno e gestão de riscos. | <p>4.1 Taxa de implementação do projeto de sistematização de governança</p> <p>4.2 Taxa de implementação da gestão de riscos</p> <p>4.3 Índice de apropriação dos trabalhos de auditoria</p> <p>4.4 Índice de atendimento a demandas judiciais e de órgãos de controle referentes ao Fundeb e Salário-Educação</p> <p>4.5 Taxa de implementação de governança das aquisições</p> |
|                    | 5. Integrar ações e processos   | Otimizar e formalizar os procedimentos de trabalho e de gestão para aumentar a eficiência dos processos de negócio, preservando o conhecimento da Instituição.   | <p>5.1 Índice de eficiência de processos internos</p> <p>5.2 Taxa de incremento de ações apoiadas pelo Registro de Preços Nacional</p>   |
|                    | 6. Dispor de informações qualificadas para tomada de decisão                          | Assegurar a qualidade das informações disponibilizadas pelo FNDE de forma que sejam confiáveis, tempestivas, claras e acessíveis, por meio da linguagem simples.   | <p>6.1 Taxa de implementação do projeto de governança de dados</p> <p>6.2 Taxa de implementação do projeto de monitoramento integrado</p>  |
|                    | 7. Ampliar o alcance das ações de comunicação   | Esse objetivo estratégico contém as iniciativas relacionadas à comunicação institucional e social do FNDE com intuito de divulgação e prestação de contas das ações da Autarquia, abrangendo a sociedade e o público interno.                              | <p>7.1 Índice de atendimento ao público externo (Ouvidoria/SIC/Atendimento Institucional e atendimento a parlamentares)</p> <p>7.2 Índice de alcance das ações de comunicação</p>  |
|                    | 8. Promover a inovação e a gestão do conhecimento                                     | Implementar ações voltadas a organizar e disseminar a gestão da inovação, bem como fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento para assegurar a memória institucional.   | <p>8.1 Índice de implementação do programa de inovação</p> <p>8.2 Índice de implementação da gestão do conhecimento</p>  |



| Perspectivas         | Objetivo  | Descrição do objetivo   | Indicadores   |
|----------------------|---|---|---|
| Pessoas e Tecnologia | 9. Desenvolver capacidades humanas aos desafios institucionais    | Implantar mecanismos capazes de identificar e preservar as competências essenciais e específicas reveladas no quadro de pessoas da instituição e estimular o comprometimento do servidor com sua qualificação permanente para superar os desafios institucionais. | 9.1 Índice de ações voltadas a adequação da força de trabalho   |
|                      | 10. Tornar o FNDE um órgão atrativo para trabalhar                | Esse objetivo contém as iniciativas que irão assegurar a política de valorização e um ambiente físico, emocional e laboral saudável, que favoreça a excelência no desempenho e uma experiência de trabalho positiva aos seus servidores e colaboradores.          | 10.1 Índice de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida da força de trabalho<br>10.2 Índice de ações voltadas à melhoria do ambiente físico do FNDE |
|                      | 11. Promover a transformação digital e a cultura de dados no FNDE | Dotar a instituição de iniciativas, projetos e serviços que nortearão a transformação digital, contribuindo para a entrega de uma política pública de melhor qualidade, mais simples, acessível e de menor custo para o cidadão.                                  | 11.1 Índice de prioridade e execução das ações do PDTIC   |
| Orçamentária         | 12. Fortalecer a eficiência orçamentária e financeira             | Assegurar a disponibilização e a utilização dos limites orçamentários e financeiros recebidos pelo FNDE para a execução das ações sob sua responsabilidade.   | 12.1 Índice de Execução Orçamentária  |

Portaria FNDE Nº 466/2023. Metas 2023.

## OE01

### Contribuir com o financiamento e a assistência técnica em prol da equidade.

Assegurar assistência técnica e repasses de recursos financeiros (constitucionais, legais e voluntários) e materiais, observados os critérios técnicos, as peculiaridades e as necessidades dos entes federados e demais atores do sistema educacional.

| OE01 - Contribuir com o financiamento e a assistência técnica em prol da equidade, com padrões de qualidade |      |      |  |
|---|------|------|--|
| Indicador   | Meta |      |  |
|   | 2023 | 2027 |  |
| 1.1 Índice de alcance das ações e programas educacionais  | 90%  |      |  |
| 1.2 Índice de otimização da assistência técnica referente a obras do Plano de Ações Articuladas - PAR       | 50%  |      |  |

| Iniciativas Estratégicas                                 | Projetos                    | início | Término |
|--|-----------------------------|--------|---------|
| Otimizar a participação dos entes nas iniciativas do PAR | Revisão do PAR 4            | 2023   | 2023    |
|  | PAR 5 / Simec 5.0           | 2023   | 2027    |
|  | Capacitação PAR             | 2023   | 2024    |
| Obras paralisadas e inacabadas / creches e pré-escolas   | Retomada das obras paralisa | 2023   | 2027    |
| Conectividade nas escolas                                | Conectividade               | 2023   | 2025    |
| Cooperação Técnica com ENAP/Modelo Lógico de Projetos    | Oficina Ex-Ante             | 2023   | 2023    |
| Georreferenciamento de obras                             | Projeto de georreferenciame | 2023   | 2027    |
| IA - Inteligência Artificial                             |                             |        |         |
| Alcance das Ações Educacionais - PNAE                    | PNAE                        | 2023   | 2027    |
| Alcance das Ações Educacionais - PDDE                    | PDDE                        | 2023   | 2027    |
| Alcance das Ações Educacionais - PNLD                    | PNLD                        | 2023   | 2027    |
| Alcance das Ações Educacionais - PNATE                   | PNATE                       | 2023   | 2027    |
| Alcance das Ações Educacionais - Caminho da Escola       | Caminho da Escola           | 2023   | 2027    |

## OE02

### Promover a execução qualificada e íntegra de programas, projetos e processos

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.

| OE02 - Promover a execução qualificada e íntegra de programas, projetos e processos |  |      |      |  |
|---|--|------|------|--|
| Indicador   |  | Meta |      |  |
|   |  | 2023 | 2027 |  |
| 2.1   | Percentual de atendimento relacionado à assistência técnica dos Programas Suplementares, Bolsas e Auxílios | 85%  |      |  |
| 2.2   | Índice de atendimento tempestivo das demandas externas referente as ações e programas educacionais         | 90%  |      |  |

| Iniciativas Estratégicas                          | Projetos            | início | Término |
|---|---------------------|--------|---------|
| Cooperação Técnica com ENAP/ Formação pela Escola | Revisão do Programa | 2023   | 2025    |
| Formação de gestores educacionais                 | Cursos EAD          | 2023   | 2027    |

|                                      |                |      |      |
|--------------------------------------|----------------|------|------|
| Aperfeiçoar Relatório de Gestão 2023 | Balanco Social | 2023 | 2023 |
|--------------------------------------|----------------|------|------|

## OE03

### Prover o 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

| OE03 - Prover o Financiamento Estudantil                          |  |                           |        |         |
|---|--|---------------------------|--------|---------|
| Indicador   |  |                           | Meta   |         |
|   |  |                           | 2023   | 2027    |
| 3.1   | Taxa de adesão ao financiamento estudantil |                           | 60%    |         |
| Iniciativas Estratégicas  |  | Projetos                  | início | Término |
| Acompanhar o crescimento de demandas por financiamento estudantil |  | Monitoramento de demandas | 2023   | 2027    |
|   |  | Gestão de riscos do FIES  | 2023   | 2027    |

## OE04

### Sistematizar práticas de Governança Pública, gestão de riscos e controles internos

Esse objetivo busca o desenvolvimento de ações que visam implementar uma política de integridade e inovar em boas práticas de governança e gestão, por meio do fortalecimento de mecanismos de liderança, estratégia, controle interno e gestão de riscos.

#### OE04 - Sistematizar as práticas de governança, gestão de riscos e controles internos

| Indicador  | Meta |      |
|--|------|------|
|  | 2023 | 2027 |
| 4.1 Taxa de implementação do projeto de sistematização de governança   | 30%  |      |
| 4.2 Taxa de implementação da gestão de riscos  | 30%  |      |
| 4.3 Índice de apropriação dos trabalhos de auditoria   | 57%  |      |
| 4.4 Índice de atendimento a demandas judiciais e de órgãos de controle referentes ao Fundeb e Salário-Educação | 85%  |      |
| 4.5 Índice de apropriação dos trabalhos de auditoria   | 80%  |      |

| Iniciativas Estratégicas   | Projetos  | início | Término |
|--|---|--------|---------|
| Sistematizar mecanismos e práticas de governança (Parceria com MGI)                            | Projeto de Governança                                     | 2023   | 2024    |
|  | Avaliação de controles internos                           | 2023   | 2023    |
|  | Implantar o Programa de Integridade                       | 2023   | 2023    |
| Implementar a Política de Gestão de riscos no FNDE por meio de Termo de compromisso com a CGU. | Metodologia de gestão de riscos (palestras, capacitações) | 2023   | 2024    |

## OE05

### Integrar ações e processos

Otimizar e formalizar os procedimentos de trabalho e de gestão para aumentar a eficiência dos processos de negócio, preservando o conhecimento da Instituição.

| OE05 - Integrar ações e processos  |      |      |  |
|--|------|------|--|
| Indicador  | Meta |      |  |
|  | 2023 | 2027 |  |
| 5.1 Índice de eficiência de processos internos                           | 80%  |      |  |
| 5.2 Taxa de incremento de ações apoiadas pelo Regisro de Preços Nacional | 90%  |      |  |

| Iniciativas Estratégicas  | Projetos                    | início | Término |
|---|-----------------------------|--------|---------|
| Revisão de processos de negócio das unidades /Cooperação Técnica com o Ministério da Gestão e Inovação. | Redesenho de processos      | 2023   | 2025    |
|   | Revisar PEI                 | 2023   | 2023    |
|   | Implantar metodologia - OKR | 2024   | 2027    |



## OE06

### Disponibilizar informações qualificadas para tomada de decisão

Assegurar a qualidade das informações disponibilizadas pelo FNDE de forma que sejam confiáveis, tempestivas, claras e acessíveis, por meio da linguagem simples.

| OE06 - Disponibilizar informações qualificadas para tomada de decisão |   |        |         |
|---|---|--------|---------|
| Indicador   | Meta  |        |         |
|   | 2023  | 2027   |         |
| 6.1 Taxa de implementação do projeto de governança de dados           | 65%   |        |         |
| 6.2 Taxa de implementação do monitoramento integrado                  | 60%   |        |         |
| Iniciativas Estratégicas  | Projetos                                      | Início | Término |
| Gestão orientada por dados  | Programa de Governança de Dados               | 2023   | 2024    |
|   | Pesquisa de Maturidade em Governança de Dados | 2023   | 2023    |
|   | Capacitação em Dados                          | 2023   | 2023    |
|   | Escritório de BI                              | 2023   | 2025    |
|   | Projeto Gov Fnde                              | 2023   | 2024    |
| Prestação de Contas - Mineração de Dados                              | Malha Fina                                    | 2023   | 2023    |
| Implementação do Monitoramento integrado                              | Projeto de Monitoramento                      | 2023   | 2025    |

## OE07

### Ampliar o alcance das ações de comunicação (interna e externa)

Esse objetivo estratégico contém as iniciativas relacionadas à comunicação institucional e social do FNDE com intuito de divulgação e prestação de contas das ações da Autarquia, abrangendo a sociedade e o público interno.

| OE07 - Ampliar o alcance das ações de comunicação |  |      |      |  |
|---|--|------|------|--|
| Indicador   |  | Meta |      |  |
|   |  | 2023 | 2027 |  |
| 7.1   | Índice de atendimento ao público externo (Ouvidoria/SIC/Atendimento Institucional e atendimento a parlamentares) | 95%  |      |  |
| 7.2   | Índice de alcance das ações de comunicação   | 80%  |      |  |

| Iniciativas Estratégicas                                | Projetos   | início | Término |
|---|--|--------|---------|
| Ampliar o alcance institucional do FNDE na internet     | Revisão página institucional                               | 2023   | 2024    |
|   | FNDE (rede social)   | 2023   | 2027    |
| Fortalecer os canais de comunicação com público interno | Plano de Comunicação Institucional                         | 2023   | 2024    |
|   | Funcionalidades da Intranet FNDE                           | 2023   | 2023    |
|   | Campanhas publicitárias                                    | 2023   | 2027    |
| Aprimorar a comunicação e o atendimento à sociedade     | Avaliar a percepção dos usuários sobre atendimento do FNDE | 2023   | 2027    |
|   | Projeto Balcão Virtual                                     | 2023   | 2024    |

## OE08

### Promover a inovação e a gestão do conhecimento

Implementar ações voltadas a organizar e disseminar a gestão da inovação, bem como fomentar a produção e a institucionalização de conhecimento para assegurar a memória institucional.

| OE08 - Promover a inovação e a gestão do conhecimento |   |                            |        |         |
|---|---|----------------------------|--------|---------|
| Indicador   |   | Meta                       |        |         |
|   |   | 2023                       | 2027   |         |
| 8.1   | Índice de implementação de programa de inovação   | 50%                        |        |         |
| 8.2   | Índice de implementação da gestão do conhecimento | 60%                        |        |         |
| Iniciativas Estratégicas                              |   | Projetos                   | início | Término |
| Ampliar a transparência do FNDE                       |   | FNDE Legislação            | 2023   | 2027    |
|   |   | SEI 4.0                    | 2023   | 2024    |
| Fomentar a produção de conhecimento institucional     |   | Livro de 55 Anos FNDE      | 2023   | 2023    |
|   |   | Cadernos FNDE - Qualis     | 2023   | 2027    |
| Promover a cultura da inovação                        |   | 2º Prêmio FNDE de Educação | 2023   | 2023    |
|   |   | Lab FNDE                   | 2023   | 2027    |

## OE09

### Desenvolver capacidades humanas aos desafios institucionais

Implantar mecanismos capazes de identificar e preservar as competências essenciais e específicas reveladas no quadro de pessoas da instituição e estimular o comprometimento do servidor com sua qualificação permanente para superar os desafios institucionais.

| OE09 - Desenvolver capacidades humanas aos desafios institucionais               |   |                     |        |         |
|--|---|---------------------|--------|---------|
| Indicador  |   |                     | Meta   |         |
|  |   |                     | 2023   | 2027    |
| 9.1  | Índice de ações voltadas a adequação da força de trabalho |                     | 50%    |         |
| Iniciativas Estratégicas   |   | Projetos            | início | Término |
| Elaborar ações de desenvolvimento de pessoas (trilhas de formação e capacitação) |   | Trilhas de formação | 2023   | 2027    |
|  |   | Trilha de liderança | 2023   | 2024    |
|  |   | Trilha de gestão    | 2023   | 2025    |

## OE10

### Tornar o FNDE um órgão atrativo para trabalhar

Esse objetivo contém as iniciativas que irão assegurar a política de valorização e um ambiente físico, emocional e laboral saudável, que favoreça a excelência no desempenho e uma experiência de trabalho positiva aos seus servidores e colaboradores.

| OE10 - Tornar o FNDE um órgão atrativo para trabalhar                              |      |      |  |
|--|------|------|--|
| Indicador  | Meta |      |  |
|  | 2023 | 2027 |  |
| 10.1 Índice de ações voltadas à melhoria da qualidade de vida da força de trabalho | 75%  |      |  |
| 10.2 Índice de ações voltadas à melhoria do ambiente físico                        | 80%  |      |  |

| Iniciativas Estratégicas            | Projetos                                 | início | Término |
|-------------------------------------|--|--------|---------|
| Manter bom clima organizacional     | Gestão do Clima Organizacional           | 2023   | 2023    |
|                                     | Fortalecer a identidade organizacional   | 2023   | 2027    |
| Oferecer boas condições de trabalho | Programa Qualidade de Vida               | 2023   | 2027    |
|                                     | Trilha de ambientação a novos servidores | 2023   | 2024    |

## OE11

### Promover a transformação digital e a cultura de dados no FNDE

Dotar a instituição de iniciativas, projetos e serviços que nortearão a transformação digital, contribuindo para a entrega de uma política pública de melhor qualidade, mais simples, acessível e de menor custo para o cidadão.

| OE11 - Promover a transformação digital e a cultura de dados no FNDE |   |        |         |
|--|---|--------|---------|
| Indicador  | Meta                                    |        |         |
|  | 2023                                    | 2027   |         |
| 11.1 Índice de prioridade e execução das ações do PDTIC              | 20%                                     |        |         |
| Iniciativas Estratégicas   | Projetos                                | início | Término |
| Disponibilizar soluções que promovam a transformação digital         | Escritório de BI                        | 2023   | 2023    |
|  | Painéis corporativos                    | 2023   | 2024    |
|  | Arquitetura de Dados e Analytics        | 2023   | 2027    |
|  | Governança e Inteligência de dados / IA | 2023   | 2027    |
|  | Startup Gov                             | 2023   | 2024    |

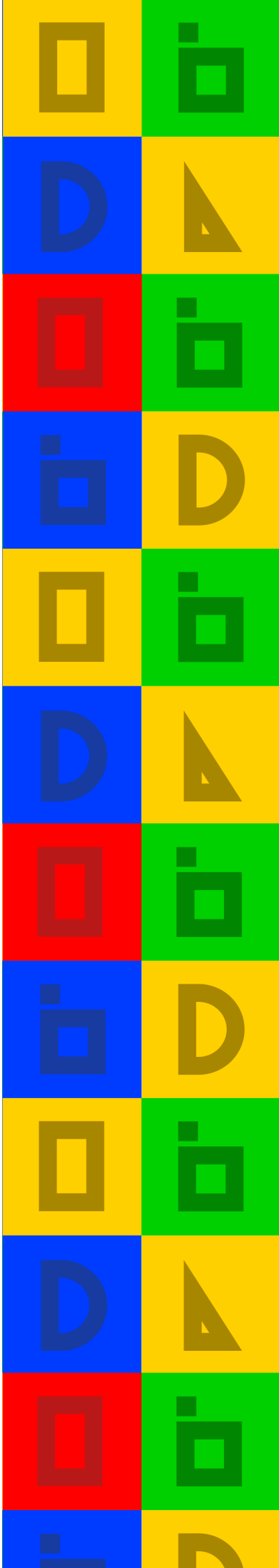


## OE12

### Fortalecer a eficiência orçamentária e financeira

Assegurar a disponibilização e a utilização dos limites orçamentários e financeiros recebidos pelo FNDE para a execução das ações sob sua responsabilidade.

| OE12 - Fortalecer a eficiência orçamentária e financeira  |   |        |         |
|---|---|--------|---------|
| Indicador   |   | Meta   |         |
|   |   | 2023   | 2027    |
| 12.1 Índice de execução orçamentária  |   | 94%    |         |
| Iniciativas Estratégicas  | Projetos                                  | início | Término |
| Estabelecer Metodologia para utilizar centro de custos STN/FNDE - PNAE  | Centro de Custos PNAE                     | 2023   | 2024    |
| Desenvolver Painel de execução orçamentária e financeira do órgão para apurar RAP e saldos em conta dos entes federados | Painel de Gestão (RAP e saldos em contas) | 2023   | 2023    |
| Publicizar despesas RP9 de 2020 a 2022 (determinação STF)   | RP9                                       | 2023   | 2023    |
| Concluir trabalho relativo aos valores depositados nas contas dos Estados e Municípios (8 bilhões de reais)             | Saldo em contas                           | 2023   | 2023    |
| Produzir Relatório detalhado de RAP   | Relatório RAP                             | 2023   | 2023    |
| Mapear processos nas diversas diretorias e como convergem para a DIFIN - protagonismo orçamentário e financeiro         | DIFIN - Líder                             | 2023   | 2024    |
| Apurar duplicidades e riscos nos processos de execução orçamentária e financeira (consultoria jurídica)                 | Controle de execução                      | 2023   | 2024    |



***FNDE***

MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO