





Monitoramento Integrado de Políticas Educaionais

FNDE
Fundo Nacional de
Desenvolvimento
de Educação





**Presidente da Fundação Escola Nacional de
Administração Pública**

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretora de Inovação - GNova

Bruna Santos

**Coordenadora-Geral de Serviços de Transformação Governamental
(CGGOV)**

Fernanda Machiaveli Morão de Oliveira

Equipe Técnica da CGGOV

Adriana Phillips Ligiéro

Amanda Machado Marques

Guilherme Augusto Faria de Moraes-Rego

Luciano Maduro

Marcy Picanço de Figueiredo

Pedro Marcante

Raquel Araújo Martins

Raquel Ribeiro Martins

Simone Miranda Moreira

Design Luiza Padoa

Texto Luiza Padoa
Raquel Ribeiro Martins

Revisão Adriana Ligiéro
Pedro Marcante

SUMÁRIO EXECUTIVO

Este projeto foi 1 dos 9 projetos selecionados na **Chamada SuperaCovid** realizada pela Enap para contemplar projetos de transformação em governo com foco na mitigação dos efeitos da pandemia de Covid 19. O projeto foi apresentado pelo **Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE)** que é uma autarquia, vinculada ao Ministério da Educação, responsável pela execução de políticas educacionais.

Com a pandemia do COVID-19 que impactou profundamente as atividades educacionais em todo o mundo, o FNDE também foi impactado pois muitas das políticas educacionais simplesmente não faziam mais sentido no atual contexto. **Isto foi o gatilho para o FNDE perceber que não dispunha de um monitoramento integrado das políticas educacionais para poder investigar em tempo real como a execução estava sendo afetada, de modo a fornecer evidências para tomadas de decisão ágeis que permitissem uma adaptação às grandes mudanças vividas.**

Assim, o projeto do FNDE em parceria com a GNOVA Transforma (Enap) surgiu com o **objetivo** de aprimorar a estratégia de monitoramento das políticas educacionais do FNDE. Para isso foi conduzido um processo de oficinas colaborativas reunindo atores das diversas diretorias do FNDE, para que as soluções fossem construídas por eles mesmos, a partir da identificação de um desafio real. Elaborado sob medida para esta demanda, o projeto se inspirou em **metodologias** diversas como Design Thinking, Metodologias ágeis, Dragon Dreaming - Design de Projetos Colaborativos, Pensamento Visual, Facilitação gráfica virtual entre outras técnicas e ferramentas específicas para cada etapa do percurso.

O projeto se **estruturou em 16 oficinas, distribuídas em 4 fases**, sendo primeiro a fase de identificação do problema, seguida da fase 2 de imersão na realidade que culminou no reenquadramento do problema. Uma vez redefinido o escopo, inicia-se a fase 3 de Ideação na qual as soluções foram efetivamente concebidas pelo grupo. Ao final houve a fase 4 de definição da rota de implantação para encerrar o projeto com o auxílio da Enap e garantir a implementação posterior. Para cada fase foi prevista a entrega um produto intermediário.

O projeto foi realizado de abril/2021 à setembro/2021.

Na **fase 1 de Identificação do problema**, o produto entregue foi a definição do foco inicial do projeto, que foi:

"O monitoramento das políticas educacionais do FNDE possui algumas fragilidades que foram intensificadas pela pandemia"

e de que as **principais causas** seriam:

1. Ausência de *metodologia global* para o monitoramento
2. Ausência de *modelagem e organização de informações técnicas* organizadas de forma transversal e constantes de solução que possa entregar resultados dos diversos programas do FNDE
3. Ações de assistência técnica não são decididas com base nos resultados do monitoramento.

Na **fase 2 de Imersão na realidade**, os participantes do projeto foram convidados a irem a campo para interagir com os diversos atores e investigarem suas percepções sobre o problema identificado por eles, a fim de verificar se o entendimento estava correto. Para isso eles se dividiram em 5 grupos que realizaram diferentes estratégias de imersão na realidade:

1. **Pesquisa de Mesa** para buscar definições já existentes sobre monitoramento integrado (normativos, textos acadêmicos, manuais orientadores, etc...) e levantamento de cases de referência em governança de dados no serviço público.
2. **Entrevista Contextual** focando em Entes federados e gestores da área educacional externos ao FNDE.
3. **Grupos focais:** reuniões com outras pessoas do corpo técnico do FNDE que não estavam nas oficinas para debater o tema de forma mais ampla na instituição e colher uma maior diversidade de visões
4. **Formulários de pesquisa** que foi enviado para os 30.000 conselheiros escolares em todo o país para buscar entender suas percepções; e
5. **Painel de especialistas** para reunir especialistas no tema de monitoramento integrando a fim de apoiar o FNDE na definição do conceito de monitoramento e na metodologia que mais atendesse às necessidades da instituição.

Após compartilhar e refletir sobre as informações colhidas na fase de imersão na realidade, e como produto desta fase, o grupo fez o reenquadramento do problema, incorporando a visão ampliada a partir do diálogo com tantos atores. Já preparando para a próxima fase de ideação, o grupo **redefiniu o escopo do projeto** :

"Como podemos integrar informações e procedimentos para otimizar o monitoramento do FNDE, comunicando resultados e fomentando o seu uso para subsidiar os processos decisórios e a melhoria contínua da educação?"

Na **fase 3 se iniciou a Ideação** do projeto. Para isso, os participantes foram convidados a imaginar muitas possibilidades, refinadas aos poucos ao longo do processo, para chegar em um protótipo de estratégia de melhoria do monitoramento do FNDE. O grupo considerou um modelo de planejamento de monitoramento em 4 etapas (1. Definição das premissas, 2. Definição da arquitetura da informação, 3. Definição do fluxo de monitoramento, e 4. Definição da visualização dos dados), e optou por focar na elaboração de um protótipo das duas primeiras etapas. O produto da fase 3 foi então a definição do protótipo para melhoria do monitoramento do FNDE, entendido como mínimo produto viável - MVP.

Os **resultados esperados** da implantação do MVP foram definidos como:

- Produzir um relatório com sugestões de ações do FNDE a partir da observação dos indicadores até fev/2022;
- Realizar reuniões mensais de monitoramento da política (execução do monitoramento); e
- Identificar o que funcionou e o que não funcionou nesse formato de trabalho, e sugestões de melhorias e de próximos passos.

Os **indicadores** identificados pelo grupo para iniciar o monitoramento integrado na fase de MVP foram:

1. Alcance das transferências do FNDE por município
2. Saldo de recursos disponíveis por município
3. Indicadores já existentes do Plano Plurianual do FNDE (PPA), do Plano Nacional de Educação (PNE) e do Plano Educacional Individualizado (PEI).

Para que a implementação do MVP pudesse se iniciar, o grupo foi convidado a criar um **mapa do projeto**, identificado as tarefas, responsáveis e prazos para execução, além da definição de um macrocronograma da implementação do MVP.

Com a conclusão dos trabalhos, os principais **valores gerados** pelo projeto foram:

- Criação de uma visão compartilhada pelo corpo técnico do que é o monitoramento integrado e de como fazer o planejamento deste
- Compreensão dos problemas reais no monitoramento dos programas de financiamento da educação a partir da pesquisa de campo, que forneceu um olhar ampliado a partir da escuta aos diferentes atores que interagem com o FNDE
- O projeto colocou os diferentes atores do FNDE em diálogo, permitindo a interação e colaboração entre eles, o que é muito importante uma vez que tradicionalmente os programas atuam de forma independente, em “silos”
- A visão sistêmica dos programas e o monitoramento integrado e em tempo real podem gerar impactos positivos consideráveis na qualidade da educação brasileira, considerando que as informações sistematizadas subsidiarão as tomadas de decisão para aprimoramento dos programas do FNDE.
- A experiência com metodologias de construção colaborativa e de inovação provocou, ainda que de forma tangencial, maior abertura dos participantes ao risco de testar ideias.

Os **próximos passos** identificados pelo projeto consistem em:

- Implementação do MVP
- Elaboração de um plano de trabalho para os próximos ciclos a partir de feedbacks de melhorias
- Apresentação para a Alta Gestão dos resultados do projeto e do MVP
- Proposição de portaria para formalizar a atuação do Comitê

Como **recomendações** para a sequência deste projeto a equipe facilitadora destaca:

- Buscar por mais parcerias, internas e externas, com outros órgãos e organizações que eventualmente passem por desafios semelhantes.
- É muito importante os servidores conseguirem enxergar dentro da grande transformação almejada quais são os pequenos passos graduais que são possíveis de serem dados e alcançáveis, para não cair na inação.
- Uma vez identificado um primeiro passo, o grupo precisa conseguir “sair do lugar”. Para isso, definir as tarefas e delegar responsabilidades, para que cada um possa fazer sua parte e contribuir com o processo sem ficar esperando que “alguém” faça algo.
- As tarefas necessárias devem fazer parte dos planos de trabalho das pessoas envolvidas, institucionalizando a atividade de monitoramento e destacando o tempo necessário para sua realização.
- Realizar, no âmbito do Grupo de Trabalho e com a participação de especialistas externos, rodadas de feedback de melhorias dos ciclos implementados.



G'NOVA