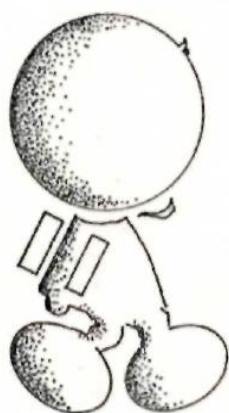


MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO



PLANO ADMINISTRATIVO

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

SECRETARIA GERAL

SECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

**PLANO** ADMINISTRATIVO

Brasília, novembro de 1980

MINISTRO DA EDUCAÇÃO E CULTURA

EDUARDO PORTELLA

SECRETÁRIO GERAL

JOÃO GUILHERME DE ARAGÃO

SECRETÁRIA EXECUTIVA DO FNDE

ECILDA RAMOS DE SOUZA

SECRETÁRIO DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

CÉSAR AUGUSTO GONÇALVES

# SECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA - SG

COORDENADOR DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

ALUÍZIO CARVALHO MERECHIA

GERENTE DE RECURSOS ADMINISTRATIVOS

HÉRCULES BONIFÁCIO FERREIRA

EQUIPE TÉCNICA

RÊNAN DE DEUS VIEIRA JOSÉ

VANDERLEI MACHADO

CAPA

CORNELIS JACOBUS VERBURG

DATILOGRAFIA

ONOFRE MARTINS FERREIRA

## COLABORAÇÃO ESPECIAL

DIRETORIA DE PLANEJAMENTO-FNDE ADY

MORAES ARCOVERDE

DESENHO

CARLOS OCTAVIO UBIRAJARA

I	CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES .....	06
II.	IDENTIFICAÇÃO DE OBSTÁCULOS FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS ..	09
A.	INSTRUMENTOS .....	11
1.	LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES .....	12
2.	ENTREVISTAS INDIVIDUAIS .....	12
3.	ENTREVISTAS COLETIVAS .....	13
B.	DIAGNOSTICO POR ÁREA FUNCIONAL .....	14
1.	NO CONSELHO DELIBERATIVO .....	17
a .	NA SECRETARIA .....	20
2.	NA SECRETARIA EXECUTIVA .....	21
a .	NO GABINETE .....	24
b .	NA PROCURADORIA .....	25
c .	NA AUDITORIA .....	26
3.	NA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO .....	28
a .	NO SALÁRIO - EDUCAÇÃO .....	31
4.	NA DIRETORIA DE OPERAÇÕES .....	35
5.	NA DIRETORIA DE FINANÇAS .....	38
a .	NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	41
b .	NA ÁREA DE CONTABILIDADE .....	42
c .	NA ÁREA DE RECEITAS E CONTROLE DE ISENÇÕES .....	43
6.	NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO .....	44
a .	NA ÁREA DE COMPRAS E CONTROLE PATRIMONIAL .....	47
b .	NA ÁREA DE ALMOXARIFADO .....	48
c .	NA ÁREA DE ATIVIDADES AUXILIARES .....	49
7.	NA DIRETORIA DE PESSOAL .....	51
8.	ASPECTOS GERAIS DO FNDE .....	54

III.	CARACTERIZAÇÃO DE FATORES CONDICIONANTES E DIRETRIZES DE AÇÃO .....	62
	A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	67
	B . POLÍTICAS .....	73
	C . CLIENTELA .....	76
	D. PRODUTOS .....	79
	E. RECURSOS .....	82
	F. REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO .....	86
IV.	PROPOSIÇÕES TÉCNICAS .....	89
V.	CONCLUSÃO .....	96

# **I. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES**



## I. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A Administração do FNDE, tendo sentido a necessidade de buscar a auto-renovação organizacional e, dentro de uma concepção de interrelacionamento e interatuação foi firmado convênio com a SECRETARIA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA /SECRETARIA GERAL/MEC - SEMOR/MEC - para que, conjuntamente, pudessem desenvolver ações que levassem o FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE - a responder com mais eficácia e eficiência seus compromissos perante a Comunidade Brasileira.

Os problemas e entraves que impedem o perfeito funcionamento da entidade autárquica, refletindo, naturalmente, na consecução dos seus objetivos, devem ser superados dentro do menor espaço de tempo possível.

Buscando a otimização de seus recursos e a melhor utilização do potencial existente, resolveu-se elaborar um PLANO ADMINISTRATIVO que norteasse o desenvolvimento de suas ações.

Na IDENTIFICAÇÃO DE OBSTÁCULOS FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS, são listados e analisados alguns problemas, suas causas e conseqüências, que impedem ou dificultam o pleno exercício do órgão, a partir dos quais se pretende desenvolver ações que conduzam às soluções.

Na CARACTERIZAÇÃO DE FATORES CONDICIONANTES E DIRETRIZES DE AÇÃO, são abordados os fatores fundamentais para a compreensão da Organização e avaliação das estratégias básicas de ação formuladas.

Ainda, nas PROPOSIÇÕES TÉCNICAS, são explicitados os requisitos que devem nortear a construção de uma metodologia voltada para o planejamento e desenvolvimento de projetos, programas e atividades que tenham por objetivo resol

ver os problemas identificados no DIAGNOSTICO.

As diversas proposições formuladas ao longo deste documento resultam da participação dos servidores do FNDE , buscando assim, uma abordagem ampla de Modernização Administrativa.

Este documento não se constitui como um PLANO definitivo. Antes, deve ser considerado como um ensaio em aberto, sujeito a todas as discussões pela Direção que, se achar conveniente, dar-lhe-ã a configuração final, calcado no planejamento participativo.

Deseja-se discuti-lo e debatê-lo até que se consiga atingir as linhas mestras para conduzir os propósitos do Orgão, tendo em mente sua cultura, valores, costumes, etc.

É, pois, dentro desse clima consensual de se atingir a eficácia do FNDE, que ora apresentamos, para análise e discussão, o PLANO ADMINISTRATIVO DO FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO.

.

## **II. IDENTIFICAÇÃO DE OBSTÁCULOS FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS**

## II. IDENTIFICAÇÃO DE OBSTÁCULOS FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS

Tendo em vista o processo de mudança planejada que ora se desenvolve e levados pelo alto grau de motivação para auto-renovação organizacional, os servidores do FNDE apresentaram-se envolvidos como elementos dinamizadores e catalizadores dessa mudança.

Desta forma, todos os subsídios que deram fundamentação a este documento foram fornecidos com elevado grau de fidedignidade e de forma a proporcionar soluções alternativas que, sem as quais, a administração do FNDE continuaria a agir casuisticamente, sem as condições básicas para atuar com uma visão mais global da Autarquia.

É oportuno, face à expectativa criada pela mobilização da entidade em torno da mudança, que se adote como princípio, a constante superação da situação atual.

## OBSERVAÇÕES

Em função da mudança física das instalações do FNDE para o Anexo do Edifício Sede do MEC, alguns dos pontos críticos abordados foram solucionados. Dentre eles podemos destacar os mais relevantes:

- espaço físico;
- equipamentos utilizados;
- condições de trabalho.

Outros pontos críticos já foram também solucionados após a conclusão deste PLANO ADMINISTRATIVO:

- chefia do Gabinete intitulada;
- atualização do Regimento Interno em andamento;
- promoção de reuniões a nível de Diretorias.

Março de 1981

## II.A. INSTRUMENTOS

## II.A. INSTRUMENTOS

Para a IDENTIFICAÇÃO DE OBSTÁCULOS FUNCIONAIS E INSTITUCIONAIS, foram utilizados três instrumentos, fundamentalmente :

- Levantamento de Atividades por Área;
- Entrevistas Individuais e,
- Entrevistas Coletivas.

### 1. LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES POR ÁREA

Como instrumento para caracterização, conhecimento e análise da entidade autárquica FNDE foi elaborado um formulário intitulado LEVANTAMENTO DE ATIVIDADES, o qual foi distribuído a todos os servidores para que enumerassem as atividades e suas interfaces.

Através da consolidação dessas atividades elaborou-se um quadro comparativo - Competências Regimentais/Atividades Executadas - onde constatou-se a dinâmica da Autarquia, como também sua busca de alternativas para acompanhar o processo contínuo de mudança que ocorre no Sistema MEC. Assim, foram detectadas as disfunções de ordem institucional e funcional.

Como decorrência desse processo de análise, originou-se o documento COMPETÊNCIAS, ATIVIDADES E DISFUNÇÕES - SITUAÇÃO ATUAL. Nesse documento ficou constatada a realidade organizacional e, através dele, terão suporte e indicadores para a mudança regimental, tendo ainda como pressuposto o atingimento de eficácia e eficiência na operacionalização do Sistema e subsistemas organizacionais do FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE.

### 2. ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Para a identificação dos pontos de estrangulamento de ordem funcional e legal - institucional, utilizou-se um processo de entrevistas individuais de forma a obter

o maior número possível de informações críticas.

Procurou-se não dirigir as entrevistas, deixando-as em aberto - dentro do possível - para que cada entrevistado expusesse todos os problemas e soluções alternativas que sentisse a respeito da sua área funcional e do Órgão.

Desta forma, e considerando a enorme gama de impecilhos que tolhem o desenvolvimento do FNDE, procurou-se realizar um diagnóstico, obtendo como resultado, um elenco de problemas, causas e conseqüências que necessitam tratamento adequado para se obterem soluções de curto e médio e/ou de longo prazos.

### 3. ENTREVISTAS COLETIVAS

O processo de entrevistas coletivas foi utilizado com o intuito de, principalmente, redefinir a estrutura organizacional, atribuindo função as respectivas unidades organizacionais. O resultado obtido foi considerado bastante satisfatório em função do espírito participativo e solidário com que atuaram, particularmente, os Diretores.



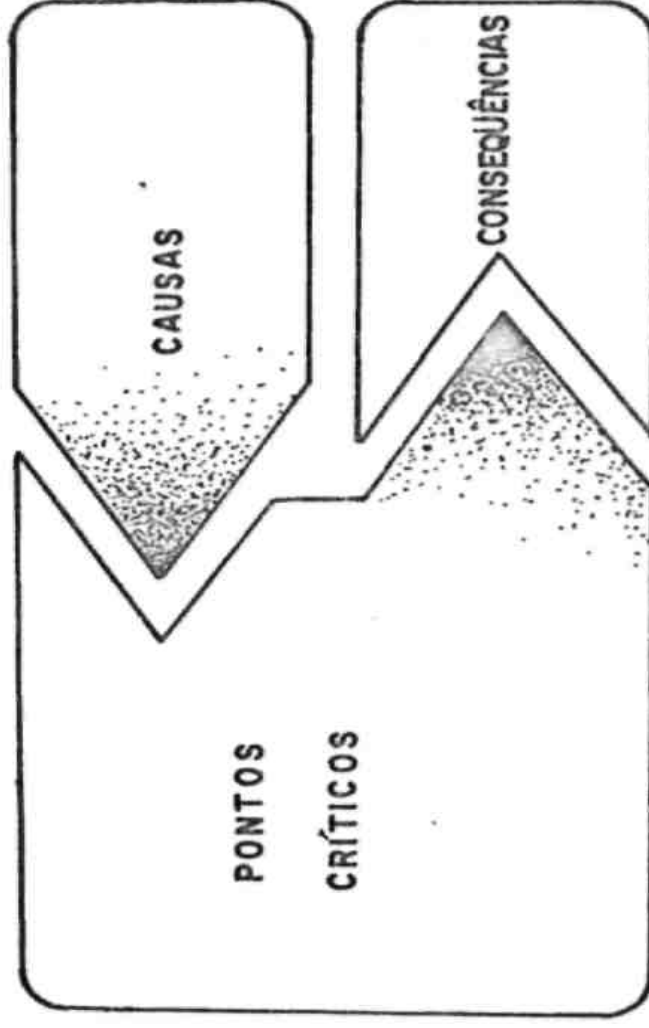
## II.B. DIAGNOSTICO POR ÁREA FUNCIONAL

## II.B. DIAGNOSTICO POR ÁREA FUNCIONAL

O diagnóstico, embora realizado com uma certa profundidade, não esgotou a gama total dos problemas que afligem o FNDE. No decorrer do desenvolvimento das estratégias propostas nas Diretrizes de ação para cada fator condicionante e, também, da operacionalização das Proposições Técnicas, naturalmente que outros problemas serão detectados e deverão ser objeto de adequado tratamento.

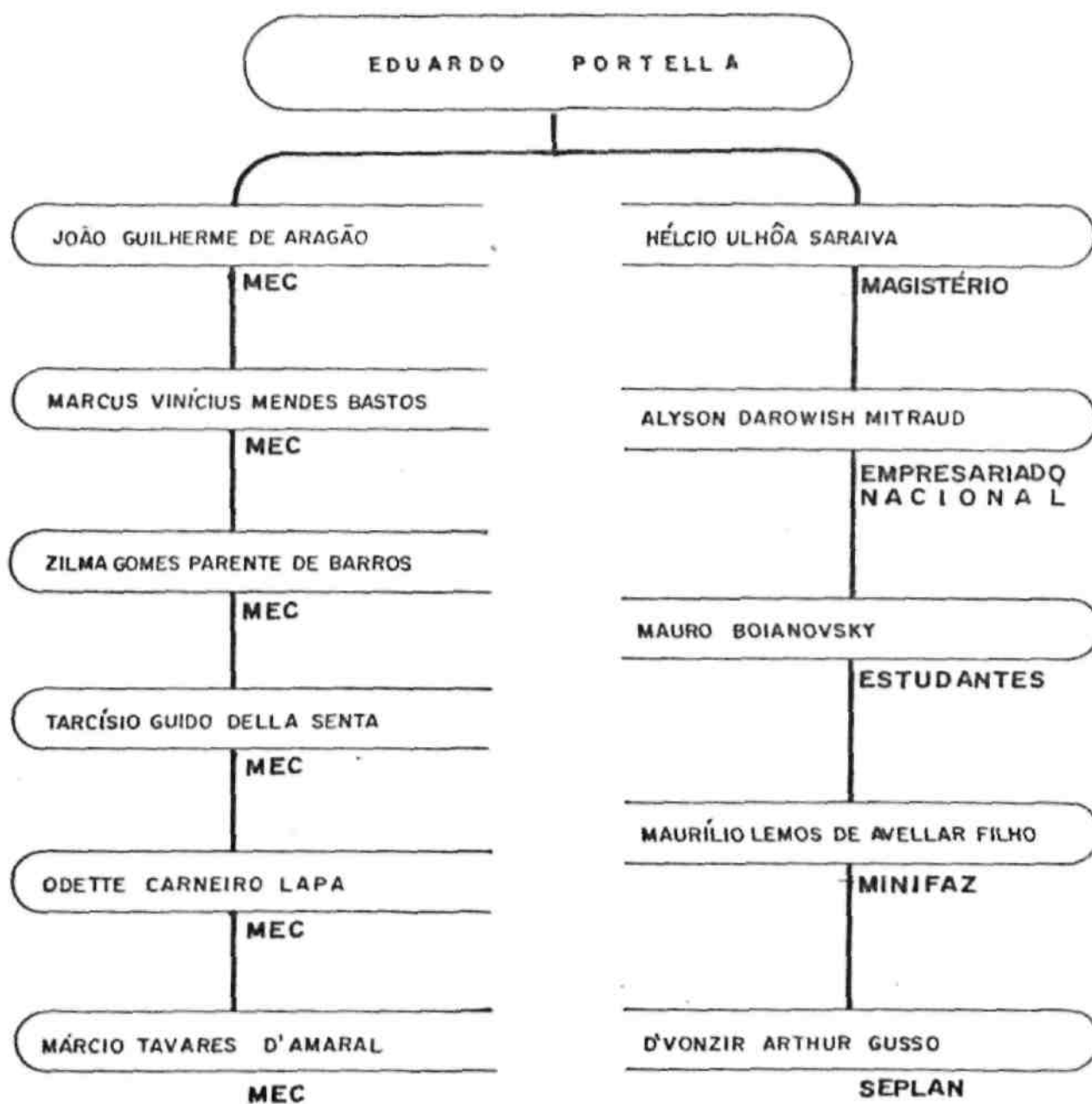
Procurou-se, no decorrer deste relatório, além de enumerar os pontos de estrangulamento verificados em cada área através do diagnóstico, abordar os fatores que acarretam tais entraves, bem como, as conseqüências geradas por seus efeitos.

## PLANO DE APRESENTAÇÃO DO DIAGNOSTICO



1. NO CONSELHO DELIBERATIVO

## CONSELHO DELIBERATIVO DO F.N.D.E



## 1. NO CONSELHO DELIBERATIVO

Cabendo ao Conselho Deliberativo propor as ações básicas de atuação do FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FNDE, em conformidade com a política global da Educação, Cultura e Desportos do Governo Federal, é notório ressaltar a importância dessas ações no contexto nacional, estabelecendo uma política de distribuição de recursos a nível organizacional (MEC) e a nível sistêmico (educação, cultura e desportos) tendo em vista as desigualdades regionais. Constatamos assim, ser imprescindível, na formulação de suas políticas, ter como meta prioritária a distribuição mais justa dos recursos, possibilitando o desenvolvimento e a integração do homem ao seu meio.

Deste ponto de vista e calcado no aspecto legal pudemos detectar os seguintes pontos de estrangulamento que estão dificultando ao FNDE um norteamento de sua política de ação e, também, sua descaracterização como autarquia.

### PONTOS CRÍTICOS

- indefinição de critérios quanto a aplicação dos recursos do FNDE;
- indefinição quanto à autonomia do FNDE, em suas ações a nível de planejamento dos projetos em conformidade com as funções do MEC;
- os conselheiros se atem mais as suas áreas respectivas, deixando assim, de lado, o esforço global do FNDE em realizar uma distribuição mais justa e equitativa dos recursos conforme as necessidades regionais.

### CAUSAS

os pontos ressaltados têm como causa a forma de composição do Conselho Deliberativo e, também, a posição de alguns conselheiros para debaterem os temas das reuniões de forma a dar-lhes soluções não de interesse global, mas es\_

pecíficas, para o desenvolvimento da educação e cultura e atendimento das necessidades de seus órgãos.

### CONSEQÜÊNCIAS

Em consonância com o exposto, fica caracterizada a má distribuição dos recursos em conformidade com os programas e projetos aprovados pelo Conselho Deliberativo.

#### 1.a. NA SECRETARIA

Constatou-se que todas as atividades de secretariar o Conselho Deliberativo são realizadas pelos próprios servidores do FNDE não havendo, portanto, lotação para tal função, o que, poderia vir a atabalhoar o desenvolvimento de suas atividades administrativas.

2. NA SECRETARIA EXECUTIVA



## 2. NA SECRETARIA EXECUTIVA

Como órgão de assessoramento e de execução das decisões do Conselho Deliberativo do FNDE, a Secretaria Executiva pode ser caracterizada como unidade altamente efetiva em sua área de competência. Isto se deve, principalmente, ao elevado grau de motivação com que atuam os componentes do órgão: a Secretaria Executiva se dedicando de forma bastante assídua e persistente, bem como, recebendo adequado apoio dos dirigentes das diversas unidades orgânicas a ela subordinadas.

Considerando esses aspectos e aliando-se as dificuldades de ordem política e de infra-estrutura com que se depara o Órgão, fica caracterizada a perseverança com que atua a Secretaria Executiva para a consecução dos objetivos porpostos.

Por outro lado, conseguiu-se detectar problemas de elevado grau de complexidade e que afligem fortemente o melhor funcionamento da Unidade no que se refere a direção, coordenação, supervisão e controle das atividades técnico-administrativas das Unidades orgânicas a ela subordinadas. Assim, alguns pontos críticos foram detectados:

### PONTOS CRÍTICOS

não são promovidas reuniões a nível de Dire-  
torias;

há excessiva centralização, inclusive de atividades de execução;

- há predominância do aspecto pessoal e afetivo sobre o formal - legal.

### CAUSAS

- posicionamento centralizador em comprometimento à fluência do sistema de informações;

- centralização de decisões em decorrência, possivelmente, de uma longa permanência na direção.

#### CONSEQÜÊNCIAS

Consequentemente, o Órgão se ressentido de atrasos no processo decisório a nível estrutural, uma vez que, a unidade se encontra um tanto quanto sobrecarregada de atividades de execução e o aspecto formal-legal fica prejudicado, em alguns casos, em função do relacionamento afetivo que predomina.

## 2.a. NO GABINETE

## PONTOS CRÍTICOS

- a unidade orgânica está executando a atividades que fogem à sua área de competência;
- a chefia de gabinete não foi instituída até o momento;
- número insuficiente de servidores lotado na área;
- recursos materiais em uso são precários e insuficientes para atuação efetiva;

## CAUSAS

- não observância dos aspectos formais;
- acúmulo de funções pela pessoa que está respondendo pelo cargo de chefe de gabinete;
- dificuldade de contratação de pessoal, face aos critérios impostos pelo DASP;
- espaço físico insuficiente, sendo a área útil utilizada para instalações do Gabinete e Procuradoria;

## CONSEQÜÊNCIAS

O bom funcionamento do Gabinete fica prejudicado por não ter uma assistência mais efetiva da chefia e não fazendo assim realizar as atividades a contento junto à Secretaria Executiva.

## 2.b. NA PROCURADORIA

## PONTOS CRÍTICOS

- atua de forma parcial - as atividades desenvolvidas estão aquém das requeridas pela natureza da unidade orgânica, bem como das competências regimentais;
- ausência de uma concepção dinâmica de pesquisa institucional;
- assessoramento restrito a Secretaria Executiva omitindo-se em assuntos atinentes às demais unidades orgânicas;
- inexistência de biblioteca especializada;
- número insuficiente de servidores lotados na unidade orgânica;
- recursos materiais insuficientes.

**CAUSAS :**

Alguns fatores contribuem para tais disfunções:

- inobservância da área de competência, inclusive do Regimento Interno;
- não comprometimento no que se refere à participação nas decisões de atuação do órgão;
- desvio de funções de servidores;

## CONSEQÜÊNCIAS

Observam-se diversos fatores negativos gerados pelos pontos críticos observados, tais como: baixa produtividade , assessoramento técnico-jurídico **não** condizente com as reais necessidades do órgão, má distribuição de tarefas.

## NA AUDITORIA

## PONTOS CRÍTICOS

- as competências regimentais não estão detalhadas de forma a caracterizar as atividades que devem ser desenvolvidas pela unidade orgânica;
- está executando as atividades de Prestação ' de Contas cuja competência é da Diretoria de Operações e não está exercendo supervisão e controle do cumprimento das normas de administração contábil e financeira;
- duplicidade de atividades desenvolvidas pela Auditoria e Diretoria de Finanças, principalmente no que se refere ao cadastramento de entidades beneficiadas pelo FNDE;
- a unidade orgânica não dispõe de legislação<sup>1</sup> pertinente adequada às suas necessidades;
- não existe pessoal lotado para exercer as atividades de auditoria, sendo os servidores em atividade na área lotados na Diretoria de Operações;
- verificam-se conflitos a nível de autoridade funcional;
- recursos materiais disponíveis não atendem a contento.

## CAUSAS

- Regimento Interno desatualizado;
- não cumprimento de fatores normativos relativos ao funcionamento da unidade orgânica.
- falta de integração das unidades orgânicas para resolver problemas e prestar informações entre si;

- nao tem acesso à legislaçãõ existente no órgãõ;
- pessoal, de certa forma, despreparado e não adaptado ao serviço;
- pessoal sem a qualificação técnica requerida pelas normas legias.

#### CONSEQÜÊNCIAS

Todos esses pontos críticos considerados, em conjunto acarretam efeitos por demais prejudiciais ao FNDE . Dentre eles podemos destacar: órgãõ externo (SECOI) executa os trabalhos de auditagem que deveriam ser executados pela Auditoria do FNDE, acúmulo de serviços, morosidade na execução dos trabalhos face ao número de consultas externas relativas à legislaçãõ pertinente, desvio de funções.

3. NA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO

### 3. NA DIRETORIA DE PLANEJAMENTO

Como órgão seccional do Sistema de Planejamento Federal, a Diretoria de Planejamento atua de uma forma um tanto quanto desvirtuada da qual lhe é atribuída. O seu âmbito de ação se restringe quase que à proposta orçamentária - proposição e acompanhamento - ficando, assim, caracterizada a sua inoperância em planejamento e suas ações.

Em função disso e da observação de dificuldades com as quais a unidade orgânica se defronta, foram detectados os pontos críticos que passamos a enumerar.

#### PONTOS CRÍTICOS

- processo de planejamento ineficaz, não existindo uma planificação global que norteie as ações do FNDE em toda a sua abrangência;
- ausência de uma concepção dinâmica de pesquisa institucional;
- carência de infraestrutura voltada para o desenvolvimento de planos e projetos;
- inexistência de critérios para aplicação de recursos e distribuição aos órgãos co-executores tendo em vista o número de projetos e suas prioridades;
- a unidade orgânica não se atem para a avaliação da aplicação dos recursos;
- inexistência de um programa de Modernização Administrativa eficaz;
- acúmulo de funções pela pessoa que ocupa o cargo de Diretor. Além de Chefe de Gabinete, assume a incumbência de secretariar o Conselho Deliberativo;
- carência de recursos tecnológicos e humanos com qualificação técnica na área de planejamento;



## CAUSAS

- falta de autonomia para definir e fazer cumprir as políticas, diretrizes e programas globais do FNDE;
- ausência de um serviço de informática que compatibilize as informações e outros subsídios às atividades de planejamento e de processo decisório;
- falta de estímulo, prejudicando iniciativas de natureza mais global;
- centralização de decisões.

## CONSEQÜÊNCIAS

Em função dos fatores abordados pode-se deduzir os prejuízos trazidos a projeção do Órgão no sentido de descharacterizar a sua autonomia em definir a própria política. Especificamente, são as seguintes as principais conseqüências acarretadas pelos pontos críticos detectados: falta de definição da forma de atuação do Órgão/ face à diversidade de funções que exerce o Diretor; verificam-se atrasos e/ou ineficácia do processo decisório inerente à unidade orgânica.

## NO SALÁRIO EDUCAÇÃO

## PONTOS CRÍTICOS

- os trabalhos relativos a operações de "SALÁRIO-EDUCAÇÃO" se encontram, atualmente, sob supervisão administrativa da Diretoria de Planejamento enquanto que, regimentalmente, é uma área da Diretoria de Finanças;
- a supervisão e coordenação dada pelo Diretor não atende as necessidades de desenvolvimento dos trabalhos. Encontra-se um número considerável de processos dependendo da sua decisão;
- os responsáveis pela área encontram dificuldades na resolução de determinados problemas e estes ficam em pendência por longo período aguardando solução do Diretor;
- as empresas mantenedoras não se preocupam com a melhor utilização do "Salário-Educação"-querem apenas se verem livres da obrigação, mantendo escolas próprias ou através de convênio;
- empresas que fazem opção pela aplicação de "Salário-Educação" não procedem de maneira correta no preenchimento dos documentos necessários para funcionamento do sistema;
- inexistência de fiscalização efetiva para recolhimento do "Salário-Educação";
- não participação da Procuradoria do FNDE para resolução de problemas de natureza jurídico-legal inerentes a "Salário-Educação"
- verificam-se atrasos nos serviços processados pelo CIMEC;
- os arquivos são obsoletos e inadequados;

No que se refere à receita proveniente do Salário-Educação destacamos, principalmente, os seguintes pontos que geram desvios de recursos dentro de suas modalidades:

- um percentual de 10 (dez) a 20 (vinte) por cento no
- Sistema de Aplicação Direta do Salário-Educação
- (conversão da receita em bolsa de estudos);
- a fiscalização que o IAPAS realiza é feita por amostragem, ficando, assim, um excessivo número de empresas sem a necessária fiscalização;
- quanto à indenização ou reembolso aos empregados e dependentes que custearam seus estudos e apresentaram o certificado de conclusão de 1º grau, a empresa faz uma previsão no início do exercício e, muitas vezes, essa previsão é de valor superior ao valor real reembolsável. Em função disto retém os recursos durante 6 (seis) meses e, no final desse prazo, efetuam pagamento direto da parcela ao FNDE;
- os dados da DATAPREV não são confiáveis, tendo como causa uma distribuição equitativa dos recolhimentos, isto é, em caso de não recolhimento de uma modalidade de contribuição (SENAI, SESI, SESC, SENAC, SALÁRIO-EDUCAÇÃO, etc) o valor total é rateado, ficando assim, o Salário-Educação prejudicado no valor real a ser arrecadado.
- o sistema de funcionamento admite que as escolas relacionem alunos que não são beneficiados pelo Sistema do Salário-Educação, gerando desvio de recursos;

- o FNDE efetua previsão de receita do salário Educação, por Estado, junto ao IAPAS com base na média do quadriênio. Assim, o IAPAS repassa para o FNDE o previsto e não o arrecadado. A diferença fica retida até o próximo exercício, sendo, às vezes, parcelada em até 3 (três) vezes;
- no que se refere à dívida ativa (débitos das empresas relativos a exercícios anteriores) só é repassada no exercício subsequente quando do acerto de contas;

OBSERVAÇÕES:

- o percentual destinado ao custeio para arrecadação é distribuído da seguinte forma:
  - . 1% (um por cento) para o IAPAS . 0,8% (oito décimos por cento) para o BANCO DO BRASIL;
- a previsão de receita do Salário-Educação para o exercício de 1981 é a seguinte:
  - . cota federal: Cr\$ 12.000.000.000,00 (doze bilhões de cruzeiros);
  - . cota estadual: Cr\$ 24.000.000.000,00 (vinte e quatro bilhões de cruzeiros).

CAUSAS

- conhecimento mais profundo por parte do Diretor de Planejamento em assuntos inerentes a "Salário-Educação";
- acúmulo de funções por parte do Diretor de Planejamento, bem como, centralização de decisões na mesma pessoa;
- as informações fornecidas para esclarecimento quanto à utilização do "Salário-Educação" não são suficientes para o bom entendimento do processo;
- as Delegacias Estaduais não dispõem dos meios suficientes para efetuar a fiscalização de escolas que mantêm convênio com em -

presas;

- Procuradoria não atenta a assuntos atinentes a problemas de ordem interna do FNDE e específica das áreas;
- os analistas do CIMEC encontram dificuldades na implantação do sistema de controle do "Salário-Educação".

#### CONSEQÜÊNCIAS

Dados os fatores relevantes a serem considerados como problemas que perturbam o bom funcionamento da unidade orgânica, conclui-se que há prejuízos substantivos gerados pelos mesmos. Assim, dentre outros, podemos destacar: atrasos nas tomadas de decisões; má utilização do "Salário-Educação"; problemas de natureza jurídico - legal carentes de solução satisfatória; atrasos nos repasses de recursos do IAPAS para o FNDE junto ao Banco do Brasil.

#### 4. NA DIRETORIA DE OPERAÇÕES

#### 4. NA DIRETORIA DE OPERAÇÕES

Levando em consideração a dificuldade de acesso, a princípio, a chefia da área para levantamento e discussão dos problemas da unidade orgânica, consideramos, para efeito de análise, as atividades que foram descritas pelos servidores e entrevista individual.

Da análise dos dados, constatamos a rapidez no processamento de informações para atendimento interno e externo. A eficiência com que são realizados os trabalhos na área sobrepõe os aspectos negativos da área uma vez que a Direção está totalmente envolvida na supervisão, coordenação, controle e execução das atividades.

A nível de interação da equipe, existem conflitos interpessoais o que vem prejudicar o ambiente de trabalho e, conseqüentemente, o fluxo de informações administrativas.

Explicitamos, então, os seguintes aspectos negativos:

##### PONTOS CRÍTICOS

- inexistem critérios bem definidos para execução efetiva dos trabalhos;
- a direção da unidade orgânica leva os servidores à desmotivação, dando-lhes tarefas não prioritárias para ocupar o tempo;
- verifica-se uma má distribuição de atividades entre os servidores da unidade orgânica;
- existem conflitos entre os servidores.

##### CAUSAS

- gerência autocrática;
- centralização excessiva;
- processo de comunicação deficiente;

- má utilização dos recursos disponíveis.

### CONSEQÜÊNCIAS

As conseqüências mais evidentes são a inexequibilidade do acompanhamento e da avaliação dos programas e projetos da administração direta e delegada aos órgãos vinculados ao MEC, bem como, a inviabilidade em se compatibilizar os Planos, Programas e Projetos do FNDE como um todo.

Constata-se, ainda, inobservância de prioridades para execução de trabalhos, desmotivação de servidores e pessoas com sobrecarga de trabalho enquanto outros permanecem ociosos.



5. NA DIRETORIA DE FINANÇAS

## 5. NA DIRETORIA DE FINANÇAS

Levada pelo alto grau de motivação para cumprimento das atividades financeiras, a Direção colocou-se à disposição para aflorar os problemas da área, bem como, dar-lhes um tratamento adequado e desenvolver ações que venham permitir minimizar as conseqüências de tais problemas.

Atuando com espírito de auto-crítica e tendo como pressuposto básico uma otimização dos recursos a Diretoria vem desempenhando seu papel com eficácia. Enfrenta até mesmo pressões externas de ordem política.

Diante desta realidade, mais uma vez foi constatada a tranqüilidade com que os problemas são solucionados, tendo como base uma gerência participativa, delegando responsabilidades e compatibilizando o planejamento com a execução financeira.

### PONTOS CRÍTICOS

- inexistência de critérios para elaboração de cronogramas físicos e financeiros;
- não existe um controle efetivo do fluxo de caixa;
- falta de critérios definidos sistematicamente para elaboração de micro-cronogramas;
- verificam-se atritos entre diretorias no que se refere à definição de critérios para a programação de aplicação de recursos;
- centralização de decisões e informações por parte de alguns servidores;
- pessoal com nível de capacitação inferior ao requerido pela área;
- recursos tecnológicos obsoletos e inadequados as necessidades da área;

#### CAUSAS

- precariedade e/ou desobediência aos cronogramas de desembolso;
- falta de participação conjunta da Diretoria ' de Planejamento com a Diretoria de Finanças para definir critérios de elaboração de micro-cronogramas;
- falta de integração entre as Diretorias;
- nível de relacionamento arraigado em função do tempo um tanto quanto prolongado de mesmos servidores atuando juntos;

#### CONSEQÜÊNCIAS

Conseqüentemente, haja vistos os problemas detectados, existem emperramentos e disfunções no âmbito de atuação da Diretoria de Finanças. Dentre eles podemos destacar: falta de normas da Diretoria como Sistema de administração financeira; carência de métodos e critérios de atuação ; desestímulo a servidores que desconhecem a importância do seu trabalho para a organização.

## 5.a. NA ÁREA DE ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

### PONTOS CRÍTICOS

- o sistema de acompanhamento da execução financeira é parcial e incompleto;
- o acompanhamento físico-financeiro não fornece subsídios o suficiente para melhor atuação da Diretoria de Planejamento;
- não existem critérios definidos para aplicação de recursos junto ao Banco Central;

### CAUSAS

A causa primordial dos pontos críticos verificados se encontra na insuficiência técnica da área em esboçar e implantar um sistema de acompanhamento que se adapte aos objetivos pretendidos.

### CONSEQÜÊNCIAS

Como conseqüência relevante podemos dizer que o FNDE não é dotado de subsídios reais e suficientes para avaliar, qualitativa e quantitativamente, a sua forma de ação.

## 5.b. NA ÁREA DE CONTABILIDADE

### PONTOS CRÍTICOS

- a forma de atuação da área vai além das necessidades carecendo de uma reestruturação;
- centralização de conhecimentos relativos à Contabilidade em uma só pessoa, não existindo, inclusive, substituto quando da sua ausência.

### CAUSAS

A parcialidade de atuação da área se deve, principalmente, ao baixo nível de capacitação do seu pessoal. Da mesma forma, a inexistência de substituto se deve ao mesmo fator.

### CONSEQÜÊNCIAS

A área fica, dessa forma, descaracterizada pela disparidade entre a integridade ideal e a parcialidade real de atuação. Há uma certa desmotivação dos servidores em desenvolver o seu próprio potencial.

#### 5.C. NA ÁREA DE RECEITAS E CONTROLE DE ISENÇÕES

Existem desvios de funções no que se refere a Controle de Isenções (Salário-Educação) que, regimentalmente, é área da Diretoria de Finanças e funcionalmente é supervisionada pela Diretoria de Planejamento.

6. NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO

## 6. NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO

A Diretoria de Administração tem atuado de uma forma um tanto quanto inexpressiva dados os fatores que emperram sua atuação mais efetiva.

Enumeraremos tais fatores de âmbito geral da unidade orgânica e, como subsequência, os de natureza específica de cada uma de suas áreas.

### PONTOS CRÍTICOS

- existem atividades que são desenvolvidas e não estão regimentadas e vice-versa;
- a gerência é caracterizada como centralizadora e pouco atuante;
- constata-se desrepeito à autoridade funcional a nível de chefias intermediárias;
- os servidores lotados nesta Diretoria não estão sendo aproveitados de forma adequada;
- as atividades conferidas ao seu pessoal **são** passadas com carência de informações quanto à forma e ao objetivo;
- existem conflitos entre os servidores e desrepeito à autoridade hierárquica;
- encontram-se servidores circulando pela parte externa do edifício do órgão em horário normal de trabalho;
- falta de uma melhor definição de funcionamento, bem como de política de administração patrimonial, aquisição e distribuição de materiais;
- falta de cooperação dos servidores para implantação de Biblioteca.



## CAUSAS

- inobservância da área de competência legal;
- baixo nível de escolaridade dos servidores da área;
- má distribuição das tarefas entre os servidores;
- gerência ineficaz não se preocupando com a supervisão e coordenação das atividades inerentes a área;
- o processo de remanejamento de pessoal não obedece a disposição da Diretoria;
  
- falta de conscientização por parte dos servidores da necessidade de implantação de Biblioteca.

## CONSEQÜÊNCIAS

Como conseqüências acarretadas pelos pontos abordados podemos citar, dentre outras, as seguintes: desmotivação dos servidores para desenvolver o potencial de que dispõem ociosidade por parte de alguns servidores; trabalhos executados geram produtos de baixa qualidade.

## 6.a. NA ÁREA DE COMPRAS E CONTROLE PATRIMONIAL

### PONTOS CRÍTICOS

- inexistem normas para transferência de bens;
- inexistência de programação de compras
- ineficiência do sistema de aquisição e distribuição do material;
- sistema de controle de entrada e saída de bens patrimoniais é precário;

### CAUSAS

A causa primordial para as dificuldades de atuação da área se encontra na ausência dos métodos e técnicas definidos criteriosamente.

### CONSEQUÊNCIAS

Pois algumas vezes bens patrimoniais são retirados da entidade sem a devida comunicação.

## 6.b. NA ÁREA DE ALMOXARIFADO

### PONTOS CRÍTICOS

- não reconhecimento da autoridade funcional;
- não há substituto legal para ocupar o cargo de chefia em caso de férias e outros impedimentos;
- falta de cooperação para realização das atividades;
- instalações precárias;

### CAUSAS

- nível de escolaridade e capacitação baixo;
- vinculação ao DASP para provimento de cargos;
- desestímulo dos servidores;
- autoridade hierárquica não utiliza de um processo de comunicação eficaz para disciplinar o funcionamento da área.

### CONSEQÜÊNCIAS

Os pontos abordados acarretam conseqüências bastante prejudiciais ao bom funcionamento da área. Dentre outras podemos destacar: atrasos no andamento dos serviços quando da ausência do responsável pela área, conflitos interpessoais, danificação de materiais em estoque, etc.

## 6.C. NA ÁREA DE ATIVIDADES AUXILIARES

### PONTOS CRÍTICOS

- conflitos entre servidores;
- o serviço de datilografia centralizado na Diretoria de Administração, fica descaracterizado uma vez que cada unidade orgânica possui o seu próprio datilógrafo e pouco utiliza o central;
- ausência de um responsável direto pelo serviço de datilografia;
- desobediência, por parte dos datilógrafos, ao horário de trabalho;
- os trabalhos de datilografia não são revisados e são entregues com um número considerável de erros;
- motoristas despreparados para atuarem como tal; desrespeitam os servidores que utilizam as viaturas, etc;
- não existe uma sistemática satisfatória para manutenção e controle de veículos;
- a sistemática de funcionamento do Protocolo não atende às necessidades;
- o sistema de arquivos é obsoleto;

### CAUSAS

- nível de escolaridade baixo;
- inexistência de supervisão dos trabalhos desenvolvidos;
- servidores que são contratados para limpeza estão atuando no serviço de protocolo.

### CONSEQÜÊNCIAS

Os pontos abordados trazem conseqüências de na-

turezas diversas, podendo ser ressaltadas: ausência simultânea de considerável parcela da força de trabalho, ineficiência no desempenho das atividades de serviços gerais, conflitos entre chefia do Protocolo e Direções das demais unidades orgânicas, controle da tramitação interna de documentos feito à revelia por todas as unidades orgânicas, etc.

7. NA DIRETORIA DE PESSOAL

## 7. NA DIRETORIA DE PESSOAL

A Diretoria de Pessoal é descaracterizada como tal, uma vez que se limita a desenvolver atividades estritamente relacionadas a controle do quadro de pessoal e informações para pagamentos aos servidores . Não desenvolve programas de treinamento, bem como de assistência médico-social.

A direção da área não acredita no desenvolvimento de programas de capacitação de recursos humanos, acomodando-se perante dificuldades de ordem institucional e legal que, se contornadas, poderiam trazer maiores benefícios aos servidores, bem como uma maior expressividade na atuação da área.

### PONTOS CRÍTICOS

- verifica-se um considerável número de competências regimentais que não estão sendo executadas;
- a direção apresenta dificuldades para interpretação da legislação pertinente;
- deficiência de critérios para a admissão;
- as informações sobre os dados funcionais dos servidores são precárias e de difícil acesso;
- o remanejamento de pessoal internamente é feito entre as unidades orgânicas sem participação da Diretoria de Pessoal. Não existem critérios de aproveitamento de experiência profissional e/ou do potencial dos servidores;
- não há obediência da escala de férias pelo pessoal regido pela CLT;
- conflitos entre servidores da entidade autárquica e a Direção da Diretoria de Pessoal;
- acúmulo de tarefas para determinados servidores.

## CAUSAS

- a direção não tem conhecimentos específicos requeridos para o cargo;
- não existem critérios de avaliação de desempenho para remanejamento;
- falta de critérios mais rígidos que exijam obediência à escala de férias;
- detenção das informações relativas a administração de pessoal, ficando os servidores desprovidos de informações relativos a vida funcional
- ausência de um cadastro confiável.

## CONSEQÜÊNCIAS

Os pontos de estrangulamento relacionados geram efeitos prejudiciais ao bom andamento dos trabalhos da área. Assim, dentre outros podemos citar: morosidade para solução de problemas que envolvam questões de pessoal; os servidores das demais unidades orgânicas não são satisfatoriamente informados das decisões e/ou mudanças relativas a administração de pessoal e não há incentivo da direção para se promover desenvolvimento de recursos humanos.

De natureza ainda mais grave, há má utilização da força de trabalho, encontrando-se servidores atuando em áreas para as quais não são capacitados, bem como, servidores com potencial técnico sub-aproveitado. Ocorre, também, acúmulo de serviços em períodos específicos do ano, devido a grande incidência de servidores gozando férias concomitantemente, em especial nos de férias escolares.



•8. ASPECTOS GERAIS DO FNDE

## 8. ASPECTOS GERAIS DO ÓRGÃO

Após acurada análise das funções das unidades orgânicas do FNDE - formais e informais - foi constatado que, atualmente, apresentam-se falhas generalizadas no processo de comunicação interno, emperrando, conseqüentemente, seu desenvolvimento organizacional.

Sob o mesmo ponto de vista crítico, o Órgão está calcado em uma administração centralizadora a nível de direção e, principalmente, acarretando um desconhecimento pelos servidores do objetivo das atividades desenvolvidas, assim como os objetivos da organização e de sua cultura.

Um dos fatores que condicionam a pulverização da Autarquia, como órgão de captação e canalização de recursos destinados a educação, cultura e desportos, é a existência de fatores exógenos de caráter político que vem forçar a desobediência aos cronogramas de desembolso na atual sistemática de distribuição de recursos. Desta forma, e considerando o contexto geral da administração daqueles recursos, verifica-se ' uma incompatibilidade de aplicação com as reais necessidades' dos desníveis regionais e sócio-econômicos. Destaca-se, principalmente, a necessidade de uma aplicação planejada em conformidade com os programas globais do MEC, descaracterizando' a preponderância de interesses particularistas, e de dar ao FNDE, liberdade expressiva, sobretudo para implementar ações orientadas para a agilização das aplicações, evitando assim, a ociosidade de recursos em outros órgãos vinculados ao MEC.

Ademais o desprovimento de recursos tecnológicos que se encontra o FNDE, o número reduzido de servidores, bem como a inexistência de um sistema de controle que permita a avaliação da execução físico-financeira dos órgãos co-executores, o Órgão apresenta uma diversidade de pontos de estrangulamento. Passamos a enumerá-los, tentando abordar as suas causas e conseqüências, tanto de ordem geral, quanto de ordem específica.

## PONTOS CRÍTICOS

- problemas institucionais, acarretando indefinição da política de ação do FNDE, ficando apenas na tentativa de absorver a política global do MEC;
- subordinação excessiva imposta pelo MEC privando o FNDE de atuar com mais autonomia;
- membros do Conselho Deliberativo influenciam na definição de políticas de atuação do Órgão em favor de interesses dos organismos de que são titulares, em detrimento da política global do Governo Federal;
- os relatórios anuais de atividades do FNDE não são objetivos, contendo, por vezes, dados irrelevantes;
- os benefícios proporcionados pelo FNDE não são quantificados devido à falta de acompanhamento e avaliação do desempenho da entidade;
- o FNDE não dispõe de dados suficientes para uma avaliação dos cursos de capacitação de pessoal, programas e projetos para os quais repassa auxílios;
- a interação com os órgãos centrais do sistema não é efetiva;
- não se promovem reuniões a nível de direção geral, ficando o Órgão com acúmulo de problemas a serem resolvidos e assuntos gerais a serem tratados;
- a assessoria da Secretaria Executiva não atende de forma efetiva no desempenho de suas funções;

- problemas estruturais-organizacionais;
- competências regimentais incompatíveis com a operacionalização do sistema organizacional;
- algumas chefias intermediárias não estão atuando em áreas nas quais são lotados;
- constata-se centralização excessiva a nível gerencial;
- problemas de interação entre as Diretorias , prejudicando a melhor atuação do Órgão para consecução dos objetivos;
- verifica-se um entrosamento ineficaz entre o FNDE e o Departamento de Assistência ao Estudante - DAE quando da verificação da idoneidade das escolas mantenedoras;
- órgãos vinculados ao MEC efetuam termos de convênio e transferem o ônus para o FNDE independente de sua aprovação, donde, conseqüentemente, isso contribui para diminuir a sua autonomia;
- o predomínio de poder informal-político prejudica a melhor consecução dos objetivos da entidade autárquica em termos, tanto de eficiência quanto de eficácia;
- não há uma conscientização por parte de alguns diretores da responsabilidade afeta aos servidores, impossibilitando, conseqüentemente, exigência para o cumprimento da mesma;
- os servidores, em geral, desconhecem os objetivos da Organização e a importância dos trabalhos que executam para a dinâmica do Proces

so de desencadeamento das ações do Órgão;

o processo de comunicação formal é deficiente, tanto vertical, quanto horizontalmente;

carência no processo de motivação/incentivos aos servidores:

- . salários baixos incompatíveis com o mercado de trabalho
- . não existem programas efetivos de assistência médico-social,
- . ambiente de trabalho desfavorável,
- . instalações inadequadas;
- . excessivo número de servidores ocupando espaço muito reduzido;

lotação ideal de pessoal do FNDE ainda não preenchida, gerando desvios funcionais e a sub e superutilização da força de trabalho destinada a cada unidade orgânica e a cada categoria funcional;

número insuficiente de servidores com qualificação técnica;

distribuição de atividades incompatível com o nível de capacitação técnica dos servidores;

ausência de planejamento e estabelecimento de critérios quanto a programas de treinamento;

não se promove treinamento para integração e adaptação de servidores que são encaminhados pelo DASP;

o treinamento promovido pelo CETREMEC não é compatível com as necessidades reais do FNDE -

não é orientado para a integração do servidor às atividades a serem desenvolvidas;

- há uma má utilização do período de trabalho pelos servidores;
- incidência de um excessivo número de servidores em licença médica;
- excessivo número de servidores que desenvolvem atividades afins gozando férias em um mesmo período;
- constata-se pessoal ocioso em algumas áreas;
- aspectos pessoais-emocionais são considerados por demais prioritários em detrimento dos objetivos da Organização;
- atividades de protocolo são executadas em várias unidades orgânicas;
- os procedimentos normais de tramitação de processos não são obedecidas;
- os sistemas de arquivamento são obsoletos e não existem normas técnicas que estabeleçam seu período de vida;

#### CAUSAS

- indefinição, pelo MEC, da amplitude de atuação da entidade autárquica;
- ausência de uma definição política de atuação do órgão, pelo Conselho Deliberativo;
- indefinição quanto a critérios sistemáticos para elaboração de relatórios anuais, bem como para a avaliação do desempenho de progra

mas e projetos financiados pelo FNDE;

- falta de interação entre os diretores/assessores subordinados à Secretaria Executiva.
- Regimento Interno desatualizado;
- dificuldade de envolvimento dos órgãos do MEC para atuarem conjuntamente em suas ações?
- permanência dos mesmos dirigentes por longo período de tempo, acarretando relacionamento excessivamente informal, com prejuízos por vezes, as ações a serem implementadas;
- Diretoria de Pessoal inoperante na área de desenvolvimento de recursos humanos;
- inexistência de critérios técnicos para remanejamento de pessoal;
- abertura excessiva quanto a horário de trabalho;
- o sistema de Protocolo e arquivo não funciona a contento.

#### CONSEQÜÊNCIAS

Esse elenco de problemas gerais do órgão resulta, dentre outras conseqüências, em choques de competências ; problemas gerenciais e comportamentais; problemas operacionais; deficiência no atendimento externo e orientação aos servidores,

Naturalmente, a atual situação aqui espelhada não deve continuar, sob pena do agravamento das deficiências do FNDE. Urge, por conseguinte, que haja uma ação conjunta, em todos os escalões do Órgão, e que esta mobilização possa, dentro do menor decurso de prazo possível, modificar as feições

do panorama atual e se chegar o mais próximo possível da excelência organizacional.



## **II. CARACTERIZAÇÃO DE FATORES CONDICIONANTES E DIRETRIZES DE AÇÃO**

### III. CARACTERIZAÇÃO DE FATORES CONDICIONANTES E DIRETRIZES DE AÇÃO

A realidade organizacional vigente no FNDE, demonstrada pelo Diagnóstico, inegavelmente impede que a Autarquia caminhe com segurança em direção as suas metas globais.

Face a tal situação e dando prosseguimento ao processo de mudança, faz-se mister que seja desenvolvida e executada uma ampla programação de modificações. É necessário, portanto, que esta mudança seja objetiva e que busque tanto a eficácia quanto a eficiência, num trabalho homogêneo do FNDE em relação ao seu meio-ambiente e ao estabelecimento e consecução dos objetivos, tanto no plano interno, quanto no plano externo à Organização.

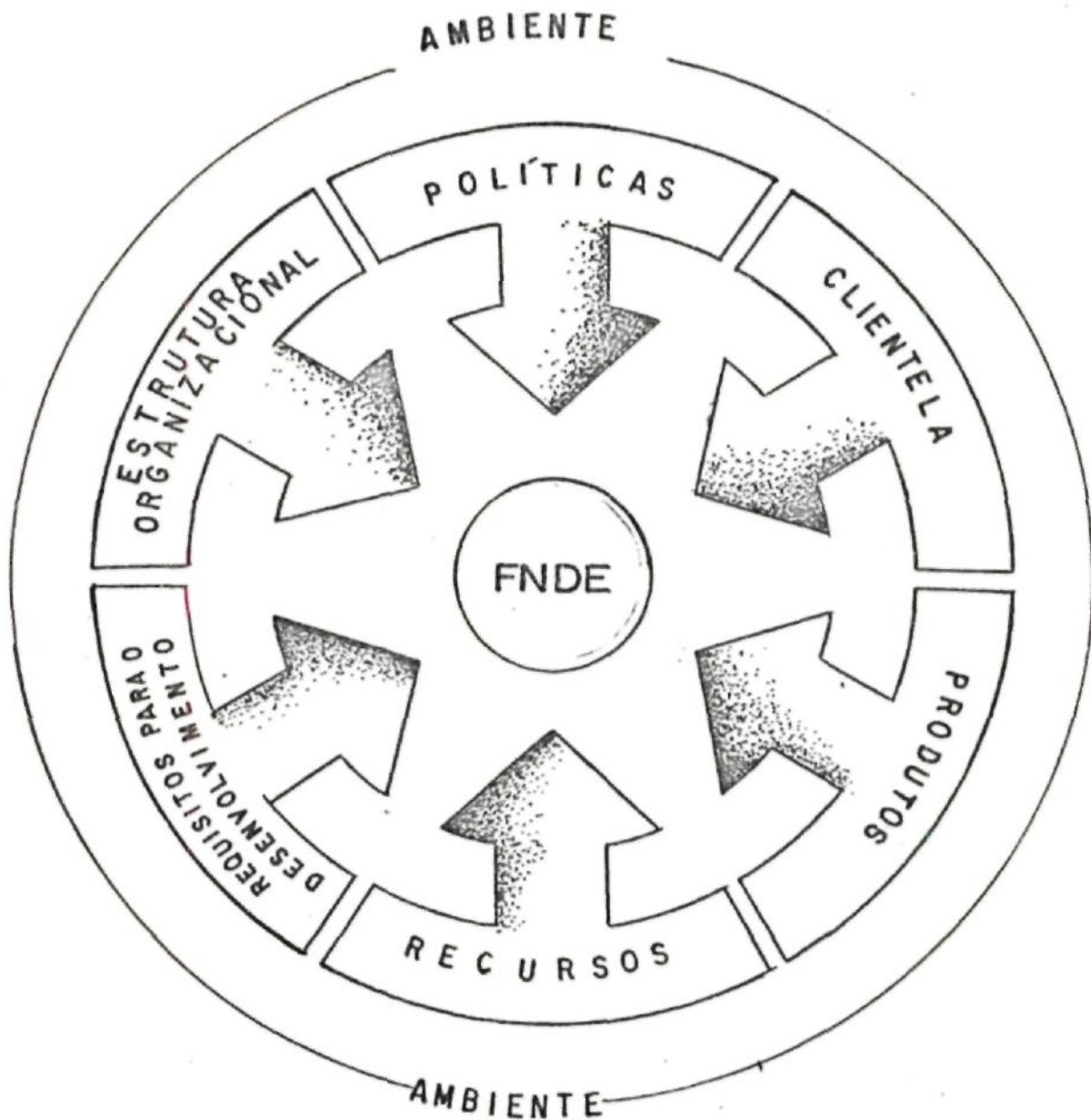
Para tanto, optou-se por atuar dentro de uma concepção de PLANO ADMINISTRATIVO. Muitas têm sido as tentativas internas de modernização, porém, em nenhum momento procurou-se dar um enfoque global à problemática que o aflige. As iniciativas de modernização levadas a efeito, apenas têm tido efeito paliativo, posto que tratam de problemas de forma casuística, isolada.

Para efeito de análise e considerando as características do FNDE, suas tradições, sua cultura e seu potencial, as diretrizes de ação abrangerão, basicamente, 6 (seis) fatores condicionantes:

- A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL
- B. POLÍTICAS
- C. CLIENTELA
- D. PRODUTOS
- E. RECURSOS
- F. REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO

Esses fatores condicionantes são estreitamente interligados e interdependentes, não podendo nenhum deles ser concebido isoladamente sob pena de perder a concepção da entidade autárquica.

# FATORES CONDICIONANTES



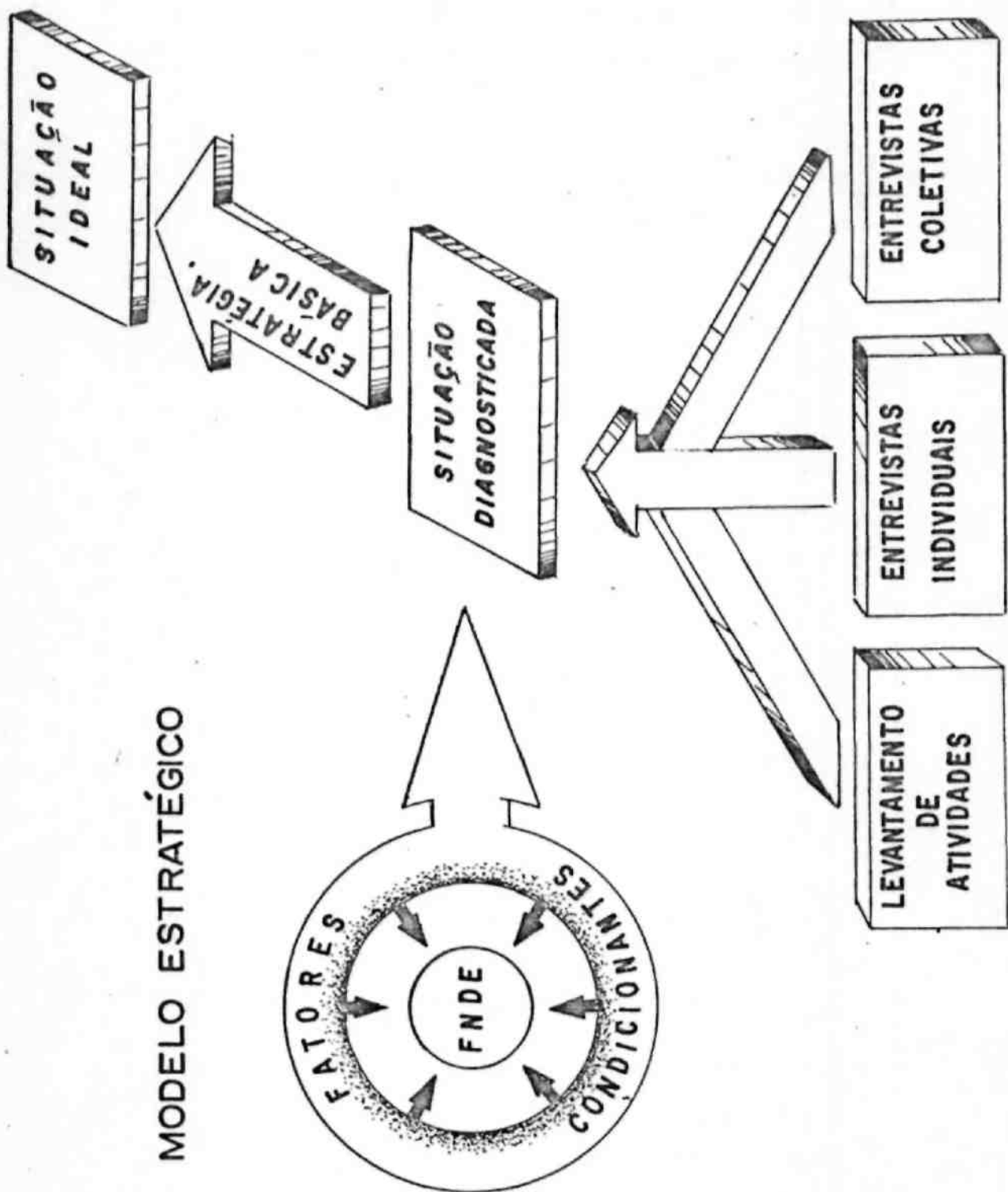
PLANO ADMINISTRATIVO  
ESTRATÉGIAS BÁSICAS

Para cada fator condicionante é estabelecido um CONCEITO, valor INSTITUCIONAL, SITUAÇÃO DIAGNOSTICA , SITUAÇÃO IDEAL E A ESTRATÉGIA BÁSICA para superar ou diminuir a diferença entre a Situação Diagnosticada e a Situação Ideal.

A identificação das disfunções entre a Situação Diagnosticada e a Situação Ideal é o objeto da Estratégia Básica.

Cada um dos fatores condicionantes, tem implicação para a elaboração do PLANO ADMINISTRATIVO. Não se pode omitir nenhum, pois constituem o mínimo necessário. Embora tratados em separado para escopo de análise, não podem ser trabalhados isoladamente, posto que são interdependentes. As conclusões referentes a um desses fatores são determinados , em parte, pelas conclusões referentes aos demais.

# MODELO ESTRATÉGICO



### III.A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

### III.A. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

#### 1. CONCEITO

É a disposição de um conjunto de órgãos e pessoas reunidas por uma rede de ligações de dependência hierárquica ou de cooperação para efetivar a consecução dos objetivos da Organização.

#### 2. VALORES INSTITUCIONAIS

A Estrutura Organizacional do FNDE, se estruturada conforme a SITUAÇÃO IDEAL proposta neste documento, prestará, de forma adequada e em conformidade com as solicitações, o assessoramento requerido pelo Conselho Deliberativo.

Assim, a mudança estrutural é necessária, considerando o enfoque de mudanças no Sistema MEC e a dinâmica da Autarquia calcada no atendimento interno e externo, de forma a responder prontamente, tanto à administração do sistema social de pessoas e sua organização, quanto aos sistemas-meio e fim da Organização.

#### 3. SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

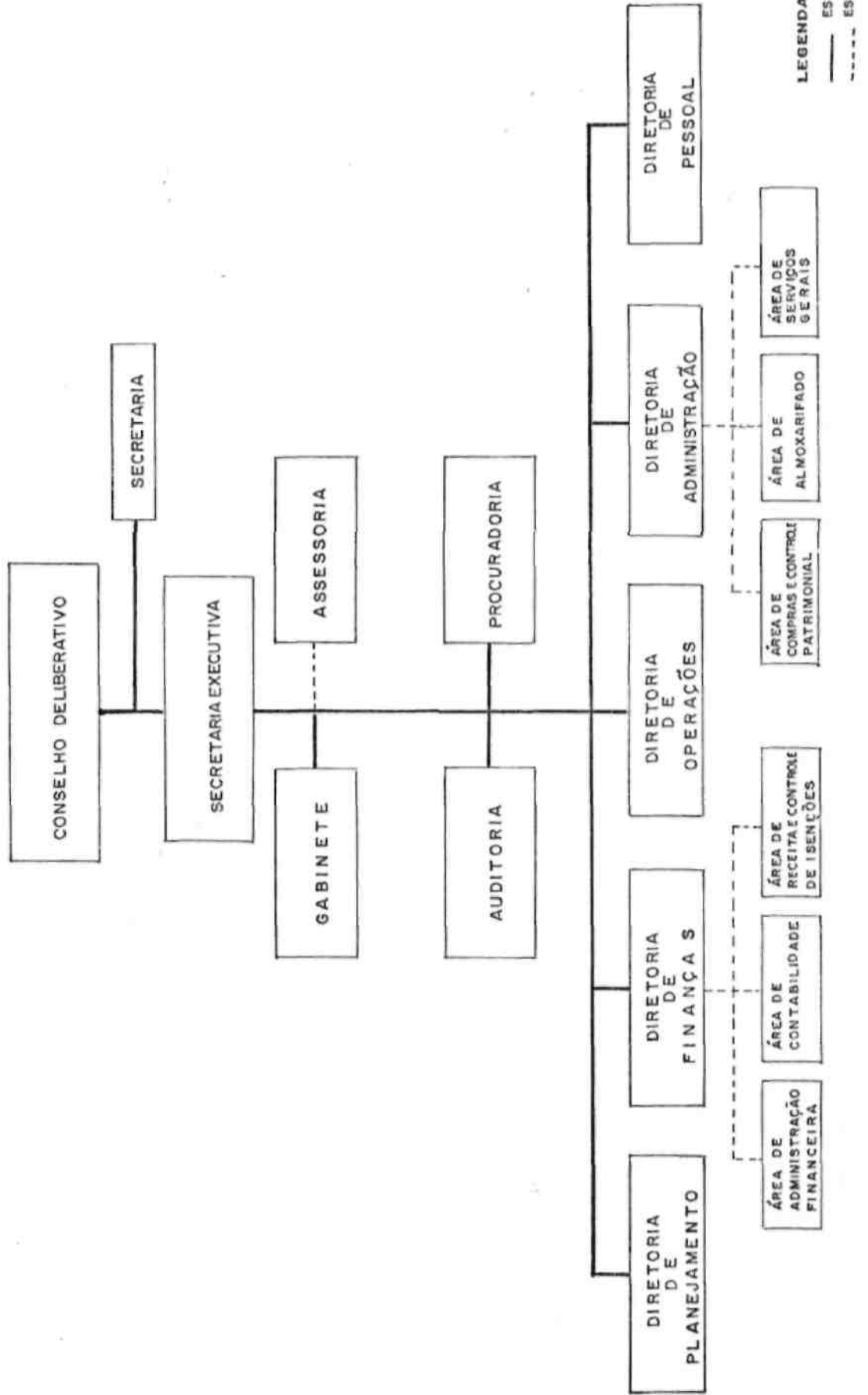
Ausência de eficácia na operacionalização da Autarquia; deficiência generalizada quanto à administração de patrimônio, serviços gerais, estrutura física, comunicações e informações. Excessiva centralização de decisões localizada na pessoa do Secretário Executivo, que se vê envolvido com a operação do FNDE nos seus mínimos detalhes; alta dependência do processo decisório a nível de direção geral; conflitos organizacionais-gerenciais.

#### 4. SITUAÇÃO IDEAL

Com fundamentos reais calcados no levantamento de atividades por área funcional que, conjuntamente contribuem para o cumprimento dos objetivos do FNDE em consonância com

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

SITUAÇÃO ATUAL





a política global do MEC, fica notória a necessidade de uma departamentalização, dotando sua estrutura rasa de unidades orgânicas que dêem apoio e maior flexibilidade à forma de desenvolvimento de suas ações.

Quanto a direção do fluxo de informações dentro da estrutura organizacional do FNDE, ela deve ter direcionamento em três sentidos, a saber:

- comunicações descendentes, as quais são tramitadas de cima para baixo, isto é, dos diretores/chefes para os subordinados;
- comunicações ascendentes que fluem de baixo para cima na hierarquia, ou seja, dos subordinados para os diretores/chefes;
- comunicações horizontais - intercâmbio de informações que existe entre cargos ou áreas funcionais em um mesmo nível hierárquico da entidade .

As comunicações de fluxo descendente não devem se limitar às orientações funcionais, isto é, aquelas que visam somente informar sobre o trabalho a ser realizado pelo servidor. Os diretores/chefes devem procurar transmitir a cada subordinado todas as informações possíveis, tendo por fim atrair sua atenção para a entidade autárquica e provocar, em cada um, maior sentimento de participação. Neste sentido, muito poderia ser feito por meio de reuniões freqüentes em todos os níveis da Organização, com informações sobre os assuntos de interesse geral.

As comunicações de fluxo ascendentes, por sua vez, são indispensáveis para que os superiores hierárquicos tenham uma imagem real de sua Organização e possam receber sugestões sobre os métodos adotados e as informações que necessitam para as suas decisões. É necessário, no entanto, que eles criem condições que permitam aos subordinados contribuir com sua experiência e capacidade criadora, por meio de sugestões e opiniões que poderão auxiliar na consecução

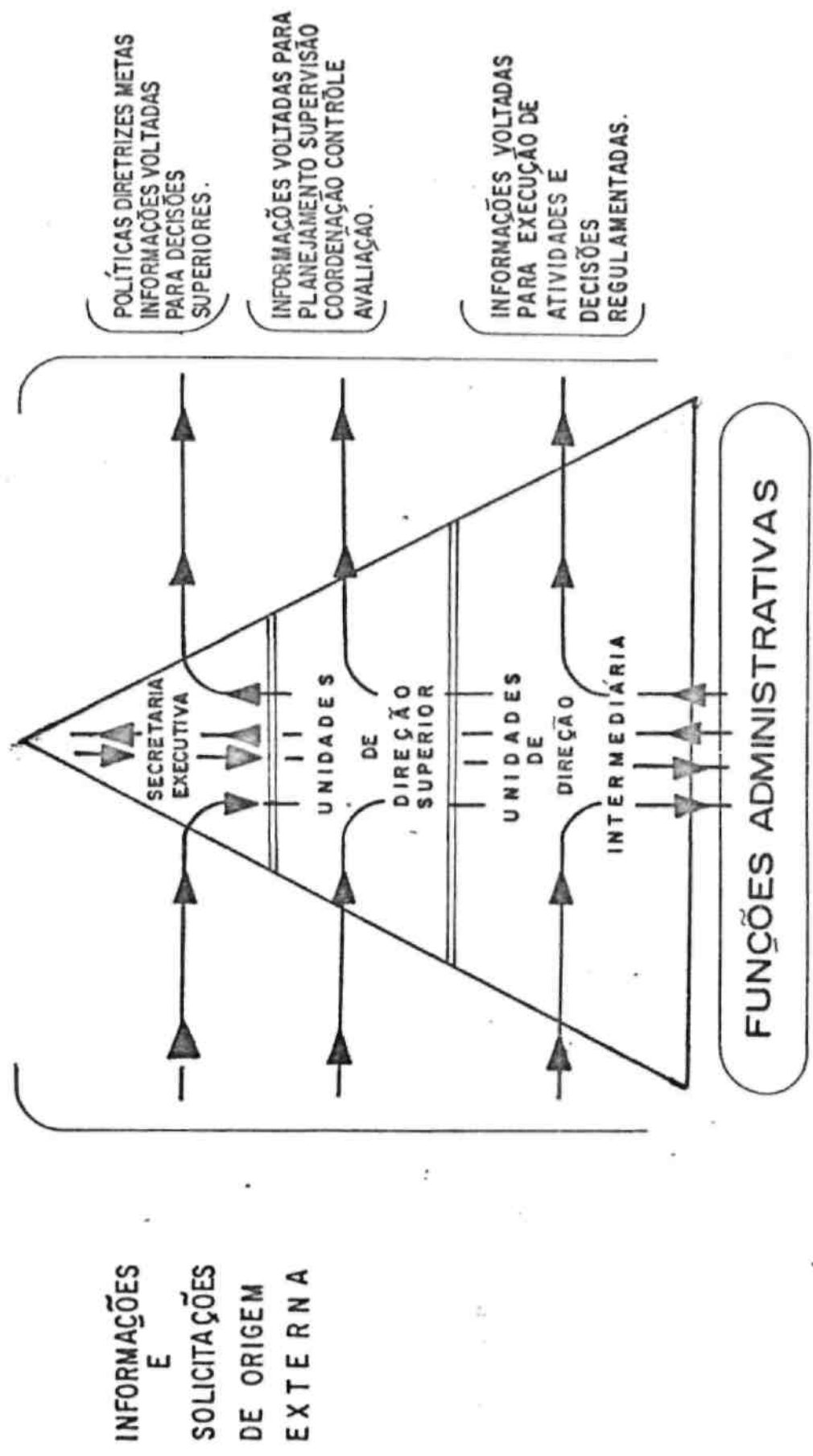
ção dos objetivos propostos. Os subordinados devem saber quais as informações de que os superiores necessitam e por que as necessitam.

Quanto às comunicações de fluxo horizontal, deve ser ressaltada sua importância na coordenação das atividades das unidades orgânicas e, por isso mesmo, a necessidade de se incentivar este tipo de comunicação (vide figura).

## 5. ESTRATÉGIA BÁSICA

Dar prosseguimento ao programa de modernização administrativa como suporte às áreas funcionais, com vistas à eficácia organizacional de todas as unidades. Nesse programa deverá ser incluída a capacitação de recursos humanos, tanto a nível gerencial, quanto de apoio.

# FLUXO DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS





### III.B. POLÍTICAS

#### 1. CONCEITO

Com um referencial que permite aos integrantes da organização perceber as alternativas, implicações e consequências das decisões-chaves nas suas respectivas áreas. No FNDE, esse fator condicionante deve ser focado a nível mais global, ou seja, a definição de políticas de atuação do Órgão no contexto global MEC.

#### 2. VALORES INSTITUCIONAIS

Com o uso de políticas, os tomadores de decisões poderão dispor de linhas-mestras de análise dos seus problemas. Essas linhas lhes proporcionam uma base de orientação para selecionar, dentre várias alternativas, o curso de ação mais válido.

No FNDE, o uso de políticas deverá ser exercitado de forma a, gradativamente, substituir o processo de tomada de decisões com base em tradições e concepções próprias.

#### 3. SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

constatou-se a imposição de políticas por parte das Secretarias do MEC, ficando o FNDE na qualidade de mero executor.

#### 4. SITUAÇÃO IDEAL

Dotar o FNDE de condições e de maior autonomia para exercitar sua política em função de uma política global do MEC, deixando assim, um campo de ação com flexibilidade para estabelecer prioridades e aprovar planos de distribuição e aplicação de recursos.

#### 5. ESTRATÉGIA BÁSICA

Procurar adquirir autonomia decisória para definir a sua própria política de ação em conformidade com as prioridades advindas das reais necessidades da clientela a ser atendida e em conformidade com a política global do MEC.

### III.C. CLIENTELA

### III.C. CLIENTELA

#### 1. CONCEITO

É definido como o ambiente de ação do FNDE, o território nacional, abrangendo, indiscriminadamente, todas as suas regiões e sub-regiões. Conseqüentemente, a sua clientela é composta da comunidade brasileira beneficiada direta ou indiretamente pelas aplicações de seus recursos.

#### 2. VALORES INSTITUCIONAIS

Considerando que o FNDE é uma instituição a serviço da comunidade estudantil brasileira, em consonância com os objetivos globais do MEC, a sua clientela constituirá a fonte geradora de estímulos e dos objetivos que deverão nortear **as suas** ações. Assim, o Órgão deverá manter-se permanente mente atento a fatores extrínsecos ou seja, a determinantes da realidade comunitária brasileira e a diretrizes emanadas do plano global do Governo Federal - estando em condições de se antecipar aos problemas decorrentes do acelerado processo de mudanças que desencadeia na atualidade.

#### 3. SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

Constatou-se no diagnóstico realizado, que a clientela do FNDE não é bem atendida no que diz respeito a alimentação e material escolar para o primeiro grau.

Ficou constatado, também, a precariedade do sistema de avaliação do desempenho operacional do FNDE, bem como, dos órgãos co-executores.

#### 4. SITUAÇÃO IDEAL

O bom atendimento à sua clientela consiste em se promover, indiscriminadamente, a educação e capacitação de recursos humanos em âmbito nacional, seja através de aplica-



ções diretas pelo FNDE, seja indiretamente, por intermédio dos órgãos co-executores.

É oportuno frisar a necessidade de incrementar um sistema criterioso para se promover a avaliação de desempenho das operações desenvolvidas em prol da clientela em questão.

#### 5. ESTRATÉGIA BÁSICA

Direcionar a aplicação dos recursos em função da realidade da clientela, obtida mediante profunda análise das reais necessidades da comunidade brasileira, através de um processo sistemático de investigação econômico-social por região e por classes sociais.

### III.D. PRODUTOS

### III.D. PRODUTOS

#### 1. CONCEITO

Consideram-se produtos gerados pela atuação do FNDE, o financiamento de projetos relativos à educação, cultura e desportos. Tais projetos são de diversas naturezas e, de acordo com as características que os identificam, são subdivididos em PROJETOS DIRETOS, PROJETOS REEMBOLSÁVEIS, PROJETOS PRIORITÁRIOS E PROJETOS OPERACIONALIZADOS PELOS ÓRGÃOS CO-EXECUTORES.

#### 2. VALORES INSTITUCIONAIS

Pela natureza peculiar do objetivo básico do FNDE, o seu produto constitui-se em fator preponderante para o atendimento à sua clientela. O financiamento de projetos é o objetivo fim do órgão, sendo, portanto, imprescindível para atingir a excelência operacional, qual seja, a de atender, da melhor forma, a sua clientela.

#### 3. SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

Verificou-se, através do diagnóstico, a inexistência de critérios efetivos de avaliação da execução física-financeira.

#### 4. SITUAÇÃO IDEAL

Promover o financiamento de projetos, obedecendo às prioridades nacionais da educação e em conformidade com as disparidades regionais, buscando assim, uma distribuição mais justa dos recursos de forma a proporcionar ao homem brasileiro oportunidades para integrar-se à sociedade e ter condições de vida condigna com o desenvolvimento social.

#### 5. ESTRATÉGIA BÁSICA

Estabelecer a clientela prioritária a ser atendida pelos recursos administrados pelo FNDE, bem como, imple -

mentar um sistema de acompanhamento e controle que permita a avaliação da execução físico-financeira, tanto dos órgãos co-executores, quanto do próprio FNDE.

### III.E. RECURSOS

### III.E. RECURSOS

#### 1. CONCEITO

Os recursos básicos para o bom funcionamento e, até a sobrevivência do Órgão, são os recursos financeiros, humanos e materiais.

Financeiros são os recursos arrecadados ou investidos em prol da consecução dos objetivos do Órgão.

Os recursos humanos são os meios constituídos pela força de trabalho relativa ao esforço mental e/ou braçal desenvolvido pelo homem.

Os recursos materiais, por sua vez, são os meios constituídos de máquinas, equipamentos, materiais de escritório e outros de natureza afim que são utilizados, fundamentalmente, para realizar e/ou apresentar os resultados palpáveis da dinâmica operacional do Órgão.

#### 2. VALORES INSTITUCIONAIS

Os três componentes da variável RECURSOS da Organização são os meios básicos para o atingimento de seus fins. Sem eles, a organização perde a essência de sua característica como tal.

O aperfeiçoamento da utilização de tais recursos constitui-se em requisito básico para a operacionalização efetiva da organização.

#### 3. SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

Em se tratando de recursos financeiros constatou-se indefinição quanto aos critérios de aplicação, bem como, inexistência de cronogramas físico-financeiros dos projetos e atividades implementados.

Quanto à arrecadação, dado o elevado número de

projetos custeados pelo FNDE, verifica-se um montante um tanto quanto reduzido de fontes alternativas para captação de recursos bem como, desvio de parte de arrecadação constituindo em percentual destinado a entidades intervenientes para suprir o custo de arrecadação e transferência dos recursos para o Órgão.

Quanto aos recursos humanos, notou-se insuficiência de pessoal com capacitação técnica adequada às necessidades do Órgão.

Os recursos materiais disponíveis no Órgão atendem a contento no que diz respeito a máquinas e equipamentos. Todavia, os arquivos são obsoletos, os móveis e utensílios inadequados, proporcionando péssimas condições de trabalho.

#### 4. SITUAÇÃO IDEAL

Aplicação de recursos efetuada conforme critérios sistemáticos e operacionalização dos projetos, programas e atividades calcada em cronogramas físico-financeiros, bem como, ser a Organização financeiramente saudável na aplicação daqueles, inclusive em benefício da sua própria dinâmica operacional e buscando novas fontes para captação.

Quanto a recursos humanos, a situação ideal é dotar a Organização de um quadro de pessoal condizente com as suas reais necessidades, e de pessoas ocupando cargos para os quais são mais capacitados. A não existência de conflitos internos deve ser estimulada, bem como, ser a Organização dotada de assistência médico-social aos servidores, proporcionando-lhes maior motivação e participação no processo decisório e em ambiente social-recreativo que compatibilize com o esforço dispendido.

As instalações - prédio, móveis, equipamentos e arquivos - até então utilizados, serão substituídos com a mudança física do FNDE para o Anexo do MEC. Espera-se, por conseguinte, que os problemas decorridos da obsolescência dos recursos materiais serão resolvidos com tal mudança.

## 5. ESTRATÉGIA BÁSICA

Estabelecer políticas e critérios sistemáticos para aplicação de recursos; definir métodos e processos para se elaborarem cronogramas físico-financeiros; estabelecer prioridades para aplicação dos recursos; estudar e propor novas fontes para captação e, principalmente, promover uma maior divulgação da importância do Salário-Educação.

Promover treinamento e remanejamento de pessoal internamente, procurando sanar os conflitos e distribuindo o pessoal conforme sua capacitação técnica. Firmar convênios com escolas, creches, hospitais e entidades recreativas para promover assistência médico-social e de lazer.

Além da mudança física do FNDE, deve ser promovida uma melhor utilização dos recursos materiais disponíveis e, verificada a necessidade, adquirir novos para sanar as dificuldades.



### III.F. REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO

### III.F. REQUISITOS PARA O DESENVOLVIMENTO

#### 1. CONCEITO

Requisitos para o desenvolvimento do FNDE, principalmente conforme este PLANO ADMINISTRATIVO, são as condicionantes básicas que o trabalho possa ser executado de forma a obter resultados o mais condizentes possível com as necessidades do Órgão.

#### 2. VALORES INSTITUCIONAIS

Esse fator condiciona o aperfeiçoamento do Órgão sob qualquer enfoque que seja considerado, principalmente aqueles abordados neste PLANO ADMINISTRATIVO.

#### 3. SITUAÇÃO DIAGNOSTICADA

Constatou-se no diagnóstico do FNDE, falta de conscientização da necessidade de uma reformulação institucional e operacional da Organização. Todavia, os dirigentes apresentam-se bastante acessíveis para prestar informações relativas à situação atual do Órgão, inclusive dando sugestões.

Quanto ao processo decisório, o Conselho Deliberativo o faz de forma não condizente com as reais necessidades para consecução dos objetivos; os conselheiros advogam em função de suas áreas, ficando as decisões distorcidas quanto à atuação ideal da entidade autárquica.

#### 4. SITUAÇÃO IDEAL

Dotar a Organização de uma sistemática de trabalho calcada nas PROPOSIÇÕES TÉCNICAS indicadas neste documento de forma a permitir que, dentro do menor decurso de tempo possível, possa o Órgão sentir os efeitos das premissas contidas na "Situação Ideal" dos demais fatores condicionantes : Estrutura Organizacional, Políticas, Clientela, Pro-

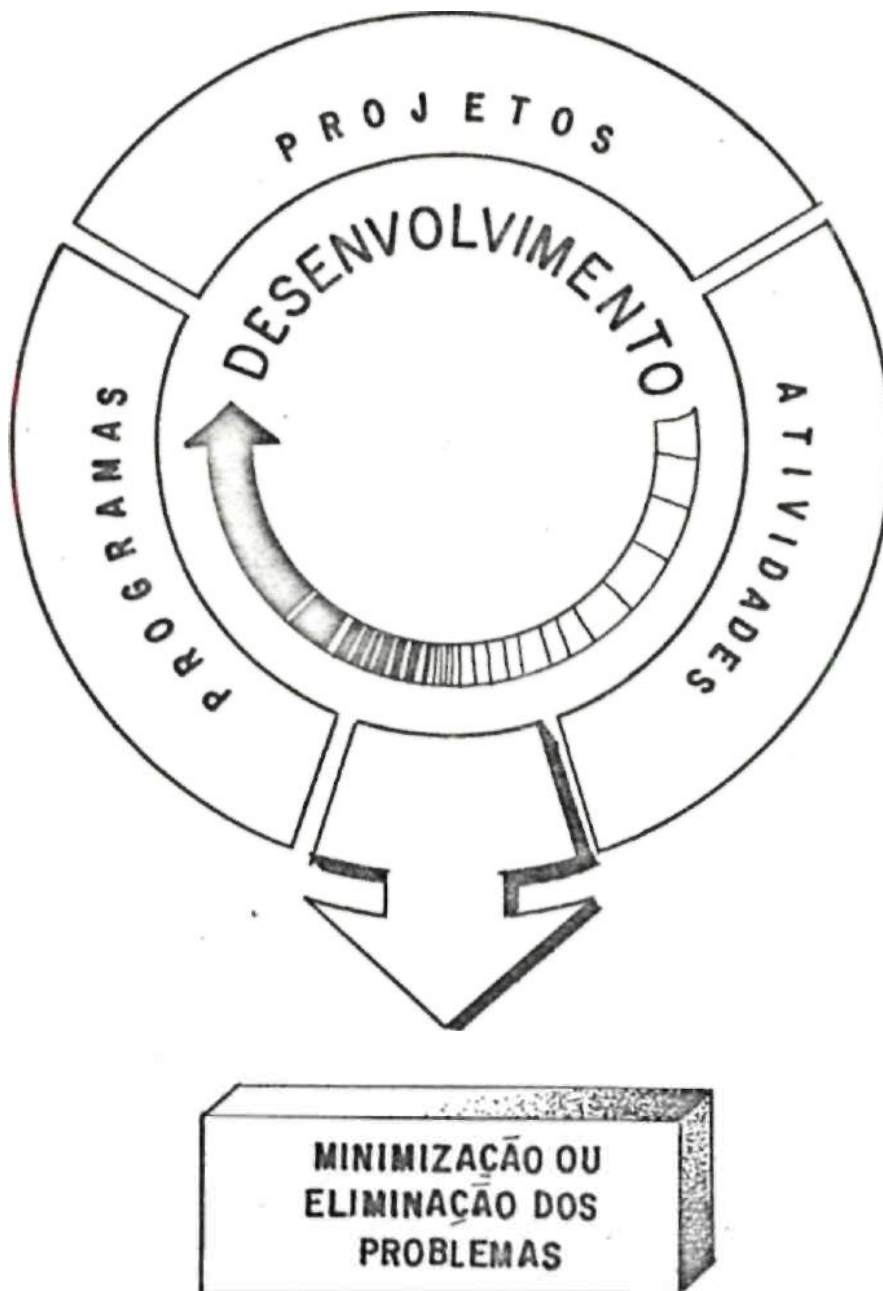
mentos e Recursos.

#### 5. ESTRATÉGIA BÁSICA

- atualizar e implantar o novo Regimento Interno;
- criar um grupo interno de Modernização Administrativa com pessoal técnico treinado em planejamento, controle, avaliação e principalmente, em técnicas de Desenvolvimento Organizacional, ou ainda, prorrogar o convênio já firmado com a SEMOR/SG/MEC;
- canalizar recursos financeiros para custear o programa;
- promover treinamento e remanejamento de pessoal, bem como, contratar pessoal técnico;
- implementar meios de fazer com que os servidores conheçam melhor o Órgão e suas finalidades, bem como, a importância do seu trabalho para a consecução dos objetivos e da sua participação efetiva para a institucionalização das mudanças.

## **IV. PROPOSIÇÕES TÉCNICAS**

# PROPOSIÇÕES TÉCNICAS



#### IV. PROPOSIÇÕES TÉCNICAS

Para a consecução dos propósitos contidos no PLANO ADMINISTRATIVO do FNDE prevê-se a elaboração e execução de projetos, programas e atividades dirigidos para a minimização ou eliminação dos problemas detectados. Desta forma, abordamos a seguir as Proposições Técnicas que achamos por bem apresentar:

- elaborar e implantar Regimento Interno, definindo uma estrutura mais condizente com a dinâmica' do Órgão;
- dotar a autarquia FNDE da autonomia conferida pelo DECRETO-LEI 200/67 e legislação complementar;
- promover maior conceituação do Órgão, bem como , sua divulgação, tendo em vista sua finalidade;
- promover maior interação com os órgãos centrais dos Sistemas Federais;
- implementar critérios de avaliação do FNDE e órgãos co-executores;
- prestar maior assistência técnica às Delegacias Regionais, face ao entrosamento com a Coordenadoria de Organismos Regionais COR/SG;
- a Secretaria Executiva promover descentraliza - ção de decisões e, principalmente, de atividades de execução de forma a conferir mais responsabilidade aos servidores nos seus diversos níveis;
- melhorar o assessoramento à Secretaria Executiva;
- promover reuniões a nível de Diretoria, estimulando críticas entre as áreas de forma a corrigir as folhas do sistema;
- estudar e propor uma reformulação da estrutura orçamentária, tendo em vista o número excessivo de projetos;
- estimular financiamento reembolsável com o intui-

to de aumentar a capacidade de financiamento do FNDE; e,

conforme a finalidade do Órgão - captar e canalizar recursos - sugere-se respectivamente :

a) para captar

- estudar e propor novas fontes de recursos;
- gerir a arredação de seus recursos próprios, revertendo os percentuais destinados a terceiros (IAPAS, BANCO DO BRASIL) em benefício próprio;
- dotar a autarquia de uma estrutura mais flexível e adaptada de forma a criar melhores condições para levar a bom termo a captação/arrecadação, desenvolvendo os mecanismos requeridos para tal sistemática;

b) para canalizar

- definir critérios mais sistemáticos para aplicação de recursos;
- estabelecer critérios de avaliação e controle mais eficazes em conformidade com a SG/MEC;
- promover uma maior participação do FNDE na aplicação desses critérios, conferindo-lhe a autonomia e o poder de decisão detido pelo Conselho Deliberativo, uma vez que este delibera e aquele executa;

aperfeiçoar o sistema de arrecadação do Salário-Educação, centralizando-o na própria estrutura do FNDE e utilizando as

Delegacias Regionais ou órgãos representantes do MEC para auxiliar na fiscalização;

divulgar a importância da utilização do "Salário-Educação" para o desenvolvimento das funções do MEC;

elaborar documentos que possibilitem uma melhor conscientização do 'Empresariado' Nacional quanto a aplicação e benefícios do "Salário-Educação";

suscitar à SEINF/SG/MEC' quanto a uma maior assistência técnica para implantação do Sistema "Salário-Educação";

- contatar com o Departamento de Assistência ao Estudante - DAE para aprovar e verificar a idoneidade das escolas que recebem recursos de bolsas provenientes do "Salário-Educação";

redimensionar o quadro de pessoal;

efetuar levantamento de aptidões dos servidores com o intuito de promover remanejamento interno para melhor aproveitamento do potencial de cada servidor e possibilitar à Diretoria de Pessoal o controle de lotação;

promover uma distribuição mais equitativa das atividades, levando em consideração o seu nível de complexidade e a capacitação dos servidores envolvidos;

repassar recursos para órgãos de treinamento do MEC e outras instituições e entidades particulares, com o intuito de aperfeiçoar o pessoal em conformidade com as necessidades reais do FNDE;

- estimular e implementar meios para que



os servidores conheçam melhor o Órgão , sua finalidade e a importância dos trabalhos que executam para a consecução dos seus objetivos, promovendo uma conscientização maior da sua posição no contexto geral;

disciplinar critérios para elaborar e implantar um sistema de escala de férias que compatibilize as necessidades da organização aos interesses dos servidores;

estimular programas de assistência médico-social e orientação, bem como, estudar e propor concessão de bolsas de estudos. Sob esse prisma, procurar ampliar os benefícios em prol dos servidores do FNDE;

implantar e operacionalizar uma área específica de modernização administrativa;

conceber modelos e normas técnicas para elaboração de projetos na área de educação;

- elaborar manuais de procedimentos internos e administrativos;

elaborar norma técnica para sistematização de formulários;

criar Biblioteca Central para consultas gerais sobre legislação pertinente;

estudar a possibilidade de um sistema único de computação de dados visando a aperfeiçoar o sistema;

criar um NÚCLEO DE INFORMÁTICA que coordene e formule os sistemas de processamento eletrônico de dados do FNDE;

estudar viabilidade de implantação de

sistema de microfilmagem junto ao DA/MEC;

manualizar descrição de arquivos de forma a dar-lhes destinação, bem como, melhor sistemática de execução da atividade;

promover uma forma de decidir, por consenso das unidades orgânicas, sobre a viabilidade técnica de centralização ou descentralização do serviço de datilografia;

- dotar o FNDE de uma área de desenho localizada na Diretoria de Planejamento - área de Modernização Administrativa - de forma a suprir às necessidades de todo o Órgão.

## **V. CONCLUSÃO**

## V. CONCLUSÃO

Este Plano tem como veículo básico de desencadeamento de ações, fornecer os subsídios necessários ao desenvolvimento do Processo de Modernização Administrativa.

No entanto, não esgota todas as variáveis que constituem em objeto de tratamento e operacionalização e, como já ressaltado, cabe reforçar a necessidade de, quando da execução das Proposições Técnicas sugeridas, procurar identificar outros problemas e dar-lhes o devido tratamento.

Assim, a institucionalização de tais projetos, programas e atividades aqui sugeridos deve ser calcada em um processo de ajuda para que atinja, o mais rápido possível, através do processo de mudança planejada, a forma mais próxima da situação ideal de funcionamento do Órgão.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)