

Colaboração federativa

Federative collaboration

DOI:10.34117/bjdv7n11-045

Recebimento dos originais: 12/10/2021

Aceitação para publicação: 04/11/2021

Valdoir Pedro Wathier

Doutorado

Instituição de atuação atual: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
Endereço :Condomínio Entre Lagos, Etapa 4, Conjunto K, n. 15. CEP 73.255-903 -
Brasília/DF - Brasil
E-mail: valdoirpw@gmail.com

RESUMO

Este artigo sintetiza a pesquisa realizada no âmbito do Innovation Management Professional, da Steinbeis University, cujo enfoque foi de analisar o problema de geração de informações dos programas executados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação, visando à disponibilização desses dados para o público em geral. O arcabouço teórico baseou-se nos princípios da complexidade (MORIN, MORAES, MARIOTTI), alimentado dos pressupostos da inovação (ZILLNER; KRUSCHE). A metodologia foi de imersão, expressa com base no Value Proposition Canvas. Os resultados apontados indicam que as dificuldades de consolidação das informações decorrem da elevada complexidade das ações realizadas na instituição e de uma cultura organizacional de segregação, o que leva ao fato de que nem mesmo os colaboradores experientes conseguem responder com mínima celeridade e segurança questões gerais de atuação. Isso faz com que cada setor da instituição precise se comunicar com os clientes (gestores parceiros) para que haja compartilhamento de informações seguras. Com isso, trata-se de uma única instituição que funciona como se fossem inúmeras. Isso dificulta o empreendimento de criação de mecanismo de informação gerencial compartilhada mais difícil, mas também evidencia o elevado valor que poderá agregar. Como resultado da pesquisa, apresentamos protótipo de mecanismo que o FNDE poderia adotar para oferecer aos gestores estaduais e municipais de educação uma espécie de briefing diário, agregando valor para a educação em todas as esferas federativas a partir de dados consolidados, didáticos e do dia.

Palavras-Chave: Programas Federais de Educação, FNDE, Business Intelligence, Gestão Educacional

ABSTRACT

This article summarizes the research conducted as part of the Innovation Management Professional, Steinbeis University, whose focus was to analyze the problem of generating information about the programs executed by the National Fund for Education Development, aiming to make this data available to the general public. The theoretical framework was based on the principles of complexity (MORIN, MORAES, MARIOTTI), fed by the assumptions of innovation (ZILLNER; KRUSCHE). The methodology was immersion, expressed based on the Value Proposition Canvas. The results indicate that

the difficulties in consolidating information arise from the high complexity of the actions carried out in the institution and from an organizational culture of segregation, which leads to the fact that not even experienced employees can answer general questions with the minimum speed and safety. This makes each sector of the institution need to communicate with customers (partner managers) in order to share secure information. As a result, it is a single institution that operates as if there were many. This makes the creation of a shared management information mechanism more difficult, but also highlights the high value that it can add. As a result of the research, we present a prototype of a mechanism that the FNDE could adopt to offer state and municipal education managers a kind of daily briefing, adding value to education in all federal spheres from consolidated, didactic, and daily data.

Keywords: Federal Education Programs, FNDE, Business Intelligence, Educational Management.

1 INTRODUÇÃO

Neste artigo tratamos de projeto desenvolvido no âmbito do *Inovation Management Professional*, turma IMP-1802, da STEINBEIS University voltado a servidores do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). O projeto foi apresentado na Linha 04 da chamada pública para seleção dos participantes do curso:

L04. Proposição de ferramenta de consolidação de dados para geração de informações dos programas executados pela autarquia e disponibilização ao público em geral para a criação de seus próprios relatórios e resolução de questionamentos de forma rápida, sem “onerar” a instituição;

Por ser uma instituição com forte atuação no apoio financeiro e técnico voltados à Educação em todo o território nacional, o FNDE realiza um amplo conjunto de ações, conduzidas por suas diversas áreas, com especial foco na Educação Básica Pública. Apesar de haver convergência e complementaridade dessas ações, as informações sobre elas ficam em diversos ambientes e compartimentadas em cada um deles: site do FNDE, sistemas institucionais, bases de conhecimento das áreas. Isso dificulta que interessados tenham acesso fácil e direto a informações básicas do conjunto das ações. Essa questão precisa ser compreendida de forma complexa, contendo camadas entrelaçadas.

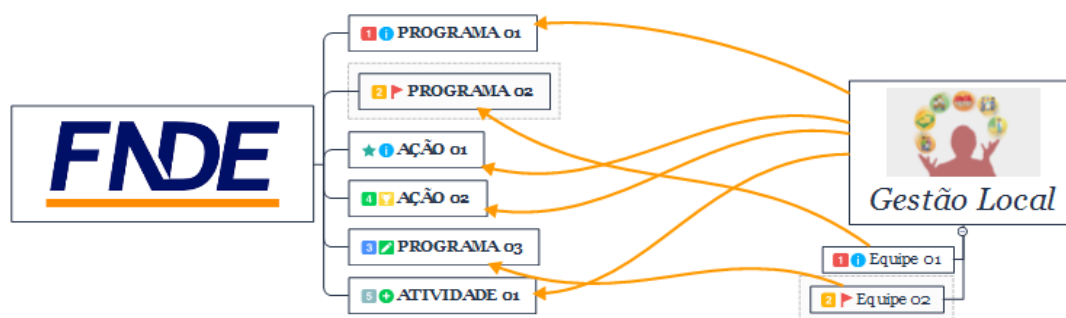
A primeira camada do problema é a dificuldade de se obter informações que subsidiem diversos atores: a própria gestão do FNDE, seja na visão estratégica, seja no tratamento de casos específicos; os gestores e equipes que atuam nos diversos estados e municípios na execução dos programas; os órgãos de controle, que têm sua atenção naturalmente atraída frente às cifras envolvidas; os cidadãos, no papel de controle social

e interessados nas entregas que se exige de tão expressiva atuação em área tão relevante. A cada necessidade de informação, é preciso mobilizar ampla força de trabalho. Isso, encerrando-se em si, poderia ser resolvido com recursos tecnológicos de integração de bases, mas não se encerra.

A segunda camada de compreensão do problema tem a ver com a fragmentação também das informações, mas não apenas delas. Cada área utiliza um formato específico para divulgação das informações e para interação com os parceiros externos, gerando uma multiplicidade terminológica e de abordagens, que, ao mesmo tempo em que facilita a atuação imediata e autônoma de cada unidade, dificulta a relação institucional com outros atores e mesmo a coesão interna. Como efeito deste mesmo problema, a gestão da Autarquia fica substancialmente limitada quanto a informações gerais da sua atuação, uma vez que a consolidação de dados é onerosa e pouco significativa: cada programa ou ação é visto por sua própria perspectiva, sem que seja percebida a complementariedade intrínseca a eles. Isso se deve a uma fragmentação conceitual, ao insulamento de cada ação da autarquia em detrimento à ecologização necessária para que se reconheça que todos fazem parte de um mesmo ambiente, onde interagem e geram efeitos que podem convergir ou divergir, a depender de como essas ações são integradas.

A não percepção desse entrelaçamento leva à ideia de “onerar”, no entendimento de que o pedido pela informação é que onera a instituição. Queremos, aqui, considerar a hipótese de que a instituição onera a si mesma e, ainda, colhe diversos outros prejuízos ao não ser proativa na organização e disponibilização das informações e ao ver pedidos como demandas contraproducentes e não como sinal de alerta para uma fragilidade na atuação partilhada e contributiva. Nesse sentido, e trazendo apenas um ator externo (a gestão local – de estados e municípios) entendemos a atuação de dá em um formato similar ao do Cenário 1 abaixo:

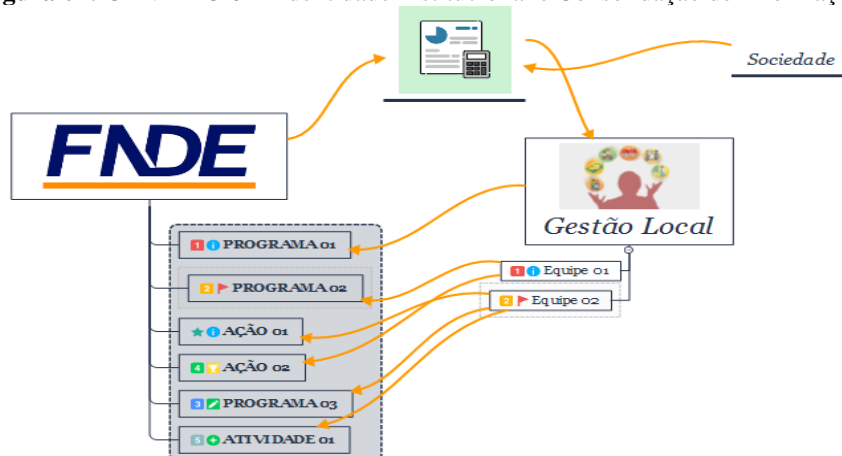
Figura 01: CENÁRIO 01 - Desagregação Institucional e Incongruências de Informação



Fonte: Apresentação do Projeto à Gestão do FNDE. Organização do autor.

Neste cenário, o FNDE se invisibiliza a partir dos seus diversos programas e ações e também fica cego àquilo a que se destinam seus esforços. Ao contrário de dar destaque aos programas, isso também os fragiliza, pois a instituição se distancia dos atores e do *locus* efetivo de sua atuação - notadamente, a escola de educação básica. Para a superação desses problemas, cabe considerar redesenho que reconheça o FNDE como ator que congrega diversas ações, complementares e convergentes em sua missão institucional: “prestar assistência técnica e financeira e executar ações que contribuam para uma educação de qualidade a todos“. Nesse sentido, o desafio é identificar os caminhos para a construção de um novo cenário, que valorize a complementariedade ao invés da fragmentação, a fim de transitar do cenário 01, acima, para o cenário 02, a seguir:

Figura 02: CENÁRIO 02 - Identidade Institucional e Consolidação de Informações



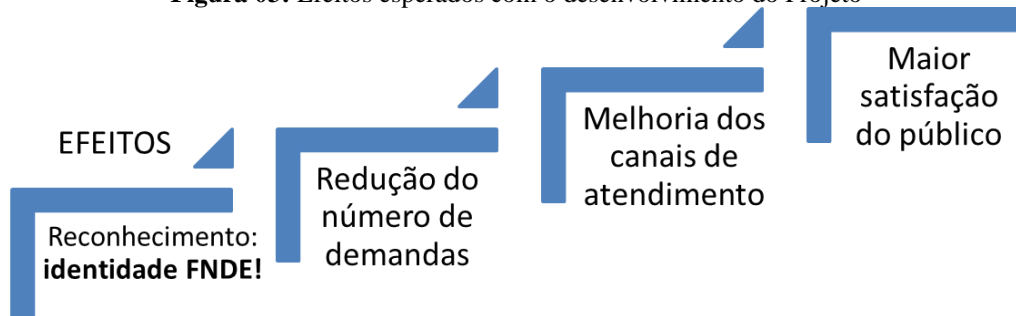
Fonte: Apresentação do Projeto à Gestão do FNDE. Organização do autor.

Nossa hipótese é de que a segregação institucional por áreas e a sobrevivência de cada uma em sua “caixinha” específica gera desperdícios de esforços e de toda sorte de recursos. Além disso, essa segregação se retroalimenta, fomentando o desconhecimento horizontal e transversal da atuação da autarquia em relação à finalidade comum. Assim, dispor de instrumentos que facilitem a visualização dos componentes transversais, ao invés de reforçar as fronteiras do organograma, pode contribuir sobremaneira para a disseminação do conhecimento no âmbito do FNDE por inteiro, passando a tornar virtuoso o ciclo de retroalimentação. Significa dizer que não se trata simplesmente de consolidar informações, mas de fomentar uma visão integrada: também aqui, o todo não é resultado da simples soma das partes (MORIN, 2011). Ele tem sido menor, e pode ser maior do que o somatório simples.

Significa tratar da aproximação de ilhas de atuação, viabilizando o progressivo preenchimento de lacunas, com os cuidados de evitar choques que ensejem rupturas. Por

isso, trata-se de um processo que exige sensibilidade e cautela. Nessa hipótese, ao assumir outra postura, a instituição pode: 1) organizar as informações pela ótica do interessado, em lugar do jargão técnico e da compartimentalização institucional; 2) dar visibilidade ao caráter complementar dos programas e ações, ampliando a visibilidade da instituição e fortalecendo a identidade do FNDE como um dos protagonistas das Políticas para o desenvolvimento da educação nacional. Nesse prisma, projetam-se os seguintes efeitos:

Figura 03: Efeitos esperados com o desenvolvimento do Projeto



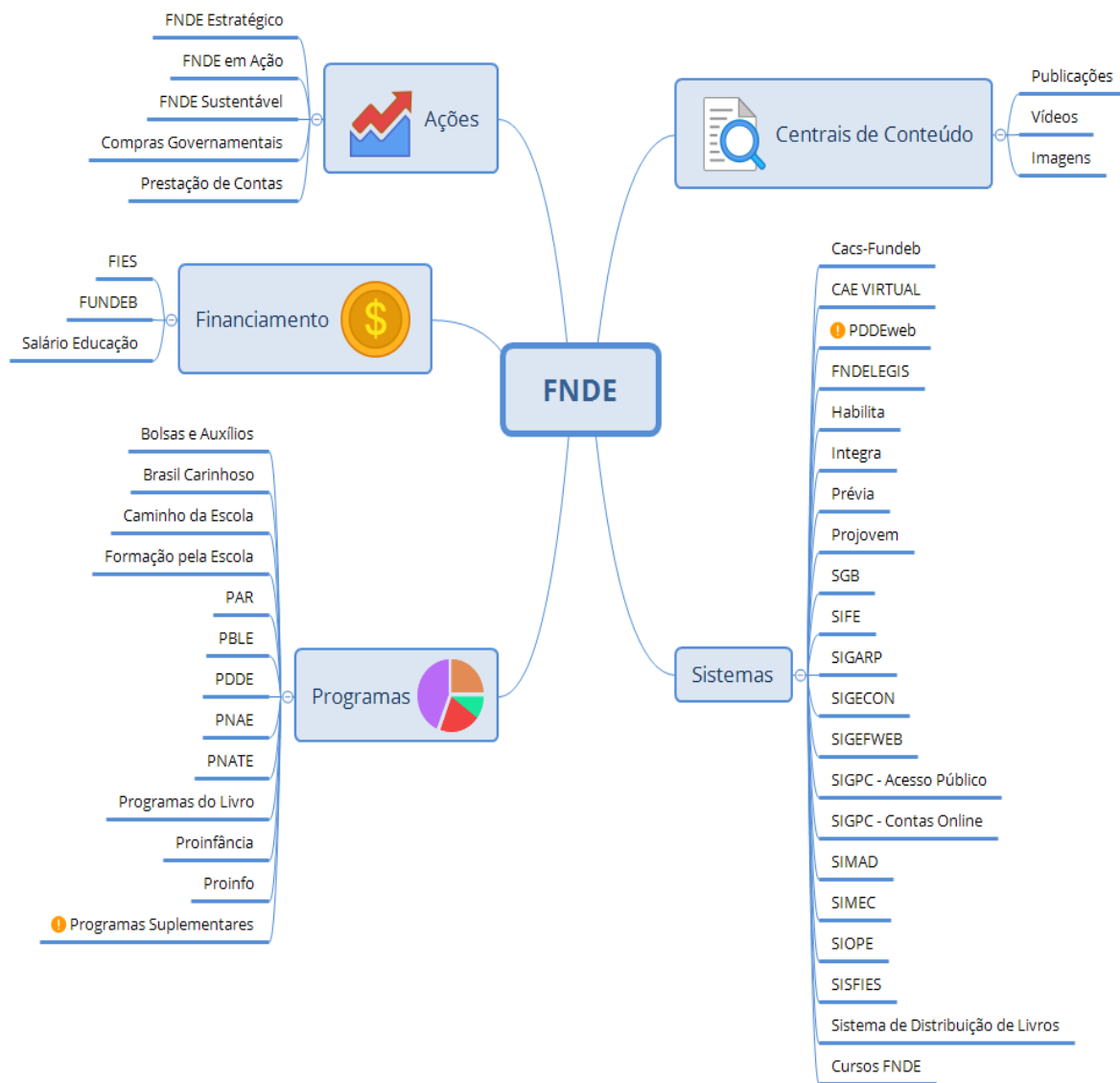
Fonte: Apresentação do Projeto à Gestão do FNDE. Organização do autor.

No transcurso do IMP, o FNDE completou seus 50 anos de existência e, no bojo das celebrações, foi realizada a semana de inovação, onde o projeto em tela foi apresentado e discutido entre os participantes do evento. Na oportunidade, apontamos que a instituição esteve sempre alicerçada em seu primeiro nome: fundo, remetendo à sua proeminência financeira, ficando por vezes minimizado o seu foco no desenvolvimento da educação. Assim, pensar a comunicação, a gestão da informação, o norteamento de projetos, exige que as cifras tão comumente sublinhadas estejam sempre relacionadas às finalidades devidas, que também se expressam no próprio nome da Autarquia: Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Isso traz importantes corolários: a melhoria da educação deixa de ser endógena e de orbitar como uma relação indireta dos programas e ações da autarquia e passa a ser o vórtice dessas ações e da estruturação desses programas. Em termos práticos, invertamos questões: não é a alimentação que precisa estar sendo oferecida, é o estudante que precisa estar bem nutrido; não é o transporte que precisa estar em operação, é o estudante que precisa ter condições dignas de se deslocar de casa para a escola; não é o dinheiro que precisa ser transferido até determinada data, é o estudante que precisa dispor de uma escola em boas condições. Pela ótica do recurso, ônibus não tem a ver com prato, que não tem a ver com computador. Pela ótica da finalidade, tudo se congrega e complementa.

2 IMERSÃO NO PROBLEMA

Para aprofundarmos no problema, precisamos ter em mente um mapeamento macro do escopo. Uma estratégia para essa visualização é estruturar a visão ao site do FNDE, representado na figura abaixo:

Figura 4: Mapa mental do site do FNDE



Fonte: Análise do site. Organização do autor.

Dois elementos se destacam: programas e sistemas. Com mais de uma dezena de programas e mais de duas dezenas de sistemas listados, ainda temos uma visão restrita do todo, embora já seja possível ver evidências da fragmentação. Descemos às representações intermediárias, ainda em nível gerencial, sintetizando as ações orçamentárias, os Programas do FNDE, e os Planos Internos que se desdobram do

universo macro. Anualmente, o FNDE gere mais de 30 programas, em sua nomenclatura própria, conforme quadro abaixo:

Quadro 01: Relação de Programas FNDE por exercício

Ano	Planos Internos	Ação	Programa FNDE
2014	329	52	35
2015	300	47	37
2016	284	43	38
2017	417	44	38
2018	345	48	39
2019	76	45	17*
TOTAL	1.111	65	45

Fonte: Relatórios SIGEF. Organização do autor. *ano em curso. Dados do 1º bimestre.

Esse conjunto maior de programas não só não é listado no site como é desconhecido em suas minúcias quanto às complementariedades e lacunas, o que gera diversos riscos para a boa gestão dos recursos e para o alcance dos resultados esperados.

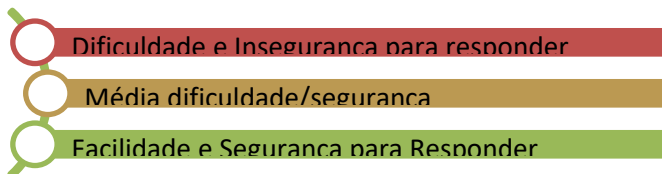
2.1 OFICINA DE EXPLORAÇÃO

Para articular uma melhor compreensão do problema e a construção de proposta de solução, desenvolvemos atividade exploratória com participação de representantes de todas as diretorias e de diversas temáticas do FNDE: Alimentação Escolar; Registro de Preços; Atendimento Institucional; Prestação de Contas; Governança em T.I.; Auditoria; Controle de Demandas Externas; Gestão de Pessoas; SIOPE; Transferências Voluntárias; Habilitação; CACS/FUNDEB; Educação Corporativa.

A atividade foi prática e exploratória: em uma situação-problema, uma recém nomeada secretária de educação de um município solicitava auxílio do FNDE para obtenção de informações genérica. A *persona* escolhida esclarecia que estava dedicada a uma boa gestão e que já havia conversado com suas equipes, mas que gostaria de obter informação direta do FNDE, pois não havia tido a segurança necessária para tomar decisões e dar encaminhamentos de gestão. Foram apresentadas 15 perguntas de caráter básico, por exemplo: há algum convênio vigente? Os conselhos do município estão regulares? Há alguma prestação de contas que vá vencer nos próximos meses? Quais as previsões de repasse de recurso para os próximos dias? O município está com alguma restrição para receber novos recursos?

Na primeira etapa, os participantes classificaram a sua capacidade de oferecer respostas às questões em relação à segurança e dificuldade, com os seguintes níveis:

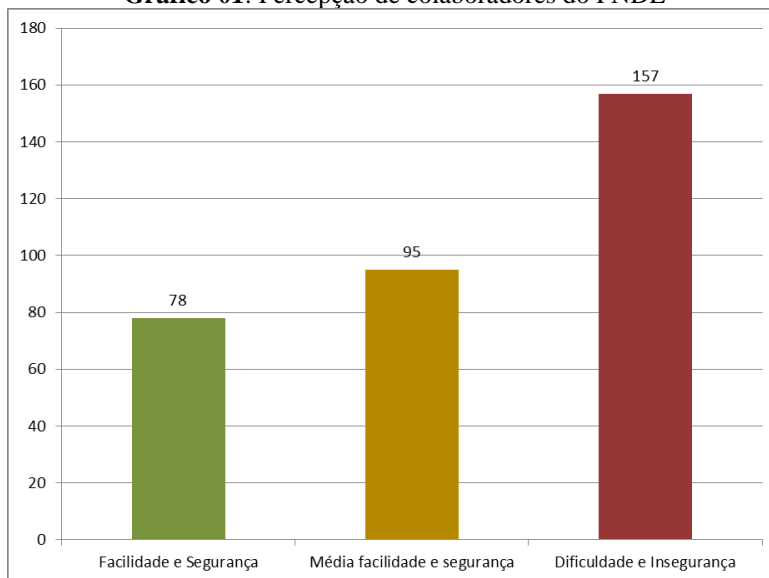
Figura 05: Categorias de dificuldade/segurança para obter informações



Fonte: Oficina de exploração. Organização do autor.

O resultado geral, na totalização das perguntas, está expresso no gráfico abaixo, revelando que, na busca de informações básicas sobre a relação de parceria entre o FNDE e uma Secretaria Municipal de Educação, predomina a percepção de Dificuldade e Insegurança na busca dessas informações, mesmo por servidores de destacada qualificação:

Gráfico 01: Percepção de colaboradores do FNDE



Fonte: Oficina de exploração. Organização do autor.

Ficou explicitado que, mesmo o público interno, conhecedor da terminologia técnica e da estrutura do FNDE, tem dificuldade de obter informações triviais sobre a atuação da instituição. Para melhor dimensionar essas dificuldades, fizemos uso de um software que realiza contagem de cliques e de deslocamento do cursor do mouse. Esse software ficou ativo durante cerca de 30 minutos, tempo da atividade de pesquisa. Os resultados foram:

Figura 06: Dimensionamento dos esforços e resultados



Fonte: Oficina realizada com servidores do FNDE

Em média, contabilizamos quase 200 cliques do mouse, mais de 200 teclas pressionadas e 83,5 metros percorridos com o cursor. Considerando o engajamento dos participantes, sem desvios de foco, o que se percebeu foi um movimento frenético por site e sistemas, resultando em respostas apenas parciais e muito distintas entre os participantes, portanto, com baixa assertividade das informações obtidas. É de se projetar que as dificuldades do público externo não sejam menores.

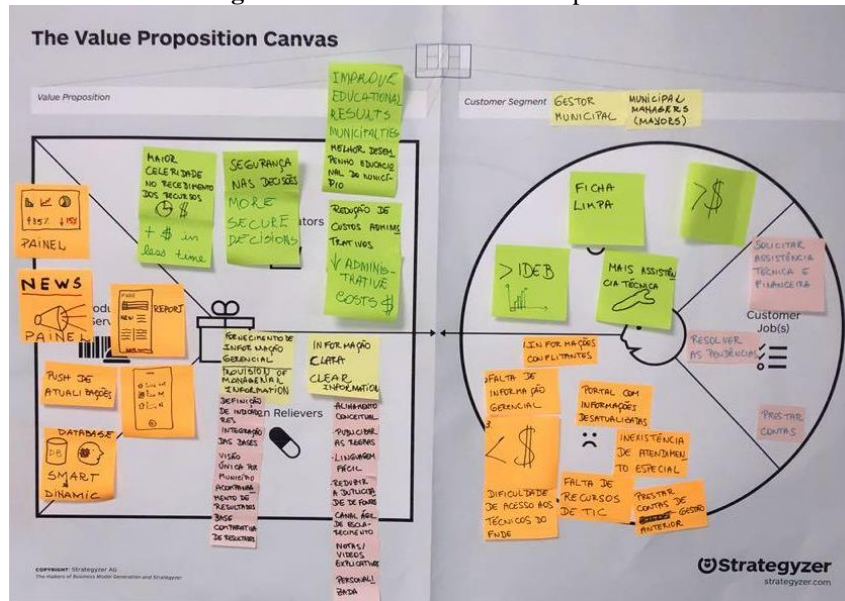
Adicionalmente, a partir de entrevistas e análise documental, constatamos que o principal problema não é a ausência de informações, mas a sua fragmentação, muitas vezes associada a divergências, e a falta de clareza quanto às interpretações a serem feitas a partir delas e, sobretudo, das providências a serem adotadas. Em entrevistas a clientes, notou-se que amiúde a disposição da informação sobre determinado entrave é infrutífera, uma vez que ela pode não vir acompanhada de esclarecimento quanto aos procedimentos a serem adotados, ou estes podem demorar a ponto de gerar prejuízos aos programas e ações, o que conflita com os interesses do cliente, do FNDE e com o interesse público em sentido amplo. Isso se traduz na fala de um prefeito entrevistado junto ao Atendimento Institucional, o qual desabafou: “tenho que escolher entre ficar refém do meu técnico ou vir a Brasília para saber se há algum problema e como resolver”. Fica evidente a falta de um recurso que favoreça a gestão local, primeiro passo para que se ambicione fazer boas avaliações no âmbito do FNDE.

2.2 DESIGN DA SOLUÇÃO

A partir da visão do problema e de necessidades discriminadas acima, passamos a idealizar formas de intervenção. Ferramenta importante para isso foi o *The Valeu*

Proposition Canvas, realizado em agrupamento de projetos com temática correlata, cujo resultado está expresso na figura abaixo:

Figura 07: The Valeu Canvas Proposition



Fonte: Atividade do IMP. Elaboração coletiva.

Alguns elementos se sobressaíram, entre os quais a necessidade de clareza das informações, com uso de um vocabulário não calcado no jargão interno ou em siglas de sistemas e nomes de unidades, mas sim no universo comum aos diversos atores interessados nessas leituras. Em razão do dinamismo das informações e da necessidade de antecipar-se a questões sensíveis, a atualização das informações mostrou-se requisito de peso elevado. Com isso, mais do que a disponibilidade no site foi identificada a necessidade de que o FNDE seja proativo, impulsionando as informações que reconhece que são relevantes para os atores externos e também aquelas às quais espera que deem importância. Desse modo, percebeu-se que um mecanismo *push* seria uma boa alternativa para enfrentamento do problema.

Para que o mecanismo funcione tanto disponível no site quanto por um *push* diário, fomos levados à estratégia *One Page*, com vistas a construir a representação de solução em uma única página que sirva como um *briefing* diário de gestão dos programas: Temos recursos não executados? Há algum alerta de cadastro? Estamos com alguma restrição? Algum prazo irá vencer em breve? Dúvidas quanto a essas questões trazem aflição a qualquer gestor, por mais bem intencionado que seja. Respostas a elas, sejam negativas ou positivas, impulsionam atos de gestão.

Em outro momento de atividades do IMP, tendo como valores a tempestividade e clareza, que traduzidos pela expressão de informações didáticas, foi construída, de modo participativo, a seguinte proposta de identidade:

Figura 08: Criação de identidade da proposta



Fonte: Slides da apresentação do projeto – Semana de Inovação

A partir da ideia de uma visão didática do FNDE, para impulsionar as ações diárias de gestão local, na perspectiva da *persona* que elegemos como prioritária, a noção de dados “do Dia” não é uma perspectiva meramente técnica informacional: tem a ver com a temporalidade das ações. As informações, para isso, precisam ser organizadas a partir de uma noção do tempo das ações que ensejam, não apenas de sua atualização. Ou seja, um “sim” para uma determinada situação não pode ser visto como valor absoluto, mas sempre como um “sim” até tal data. E, quando esta data se aproximar, é preciso que se apresente como alerta. Portanto, são necessários gatilhos que demonstrem a situação, que gerem alertas e que, apenas quando não sanados, tornem-se restrições. A passividade entre uma situação regular e outra que representa restrição é dissonante do valor de “ser referência na implantação de políticas públicas”.

Se a correção de problemas é deveras onerosa, somos levados à necessidade de informação preventiva, para a qual o fator tempo é primordial. Para elucidar, tomemos um exemplo: ao se abordar o dado relativo à vigência de um termo de compromisso, não se pode tratar apenas de vigente *versus* vencido, uma vez que, se o Termo chegar a vencer, muitos atos se tornam inviáveis e o andamento de um projeto pode ficar comprometido. Assim, é primordial que se tenha gatilhos que antecipem os problemas.

Outro caso exemplar é dos Colegiados que têm atribuição de acompanhamento da execução de programas nos entes federados e, a partir do acompanhamento realizado, a incumbência de emitir parecer sobre a execução. Considerando que o envio do parecer é exigido apenas após a execução, na fase de prestação de contas, os disparos ocorrem apenas quando são alcançados os gatilhos definidos por normativos. Com isso, o acionamento para o acompanhamento é feito após a execução, o que compromete sua real

realização e traz prejuízos substanciais ao zelo pela coisa pública. O dado pode ser tecnicamente atualizado, mas é totalmente extemporâneo como informação de gestão.

Pelas análises realizadas quanto à massa de informações existente, percebe-se que, em muitos programas, a atuação leva em conta “dados tácitos“, que não constam em bases, mas que são utilizados em “algoritmos tácitos“, muitas vezes “programados“ apenas nos procedimentos registrados no conhecimento tácito, ou mesmo formalizado ainda que não sistematizado, dos colaboradores que atuam em determinados processos. Como exemplo: quantos dias antes do vencimento de um Termo de Compromisso deve ser feita a solicitação de prorrogação? E quantos dias antes disso o gestor local deve ser alertado dessa necessidade? Há algum colegiado responsável por acompanhar determinado recurso que foi liberado hoje? Qual é esse colegiado? Ele está sendo comunicado dessa necessidade, ou somente será quando for tempo da prestação de contas?

São perguntas que, embora fundamentem os processos e estejam ancoradas em legislações específicas, não possuem registro sistemático, o que dá margem a desencontros de informações, retrabalhos e risco de prejuízo ao interesse público.

Análise sistemática do site do FNDE ratificou o que tem sido constatado em oficina e entrevistas: não é falta de informação, mas sua presença excessiva e indistinta que confunde e onera.

2.3 RESUMO DA ESTRATÉGIA DE INTERVENÇÃO

Pudemos concluir que, a partir do problema caracterizado, a necessidade é de informações tempestivas (que permitam medidas tempestivas, no sentido de prever problemas e evitá-los), assertivas e didáticas. Vale refletir sobre quanto do tempo é consumido por questões que não foram tratadas no tempo adequado, quando exigiriam esforço substancialmente menor e gerariam satisfação expressivamente maior. Por isso, nossa estratégia se pauta em uma decisão por redirecionar, em foco e em tempo, os esforços, a fim de assumir um posicionamento qualificado e qualificador da gestão local.

2.3.1 Solução Recomendada, Estratégia de Implementação e Marketing da Solução

São muitos dados, referentes a muitas situações, programas, ações. Assim, a solução recomendada é de organização por sessões, o que otimiza os espaços e propicia o fácil entendimento, além de estimular a aproximação do que sempre pareceu distante e

distinto. Para isso, uma subquestão que surgiu foi: quais são nossas sessões? A resposta foi construída em diálogos com interlocutores das diretorias e está expressa no protótipo que apresentaremos a seguir.

Figura 09: Esboço One Page – FNDE DiDATA


FNDE DiDATA

Prefeitura Municipal de Logo Ali

CADASTROS:

- *Prefeito: Darcy Ribeiro Neto. Nomeado em 01/01/2017 - Cadastro* ✔
- *Secretário: Anysio Teixeira. Nomeado em 15/10/2018 - Cadastro* ✘

SITUAÇÃO REFERENTE A
19/11/2018



Secretário de Educação


COLEGIADOS REGISTRADOS NO FNDE

COLEGIADO	Situação	Data de Validade	Responsável
Conselho de Alimentação Escolar (CAE)	Regular	15/12/2018 ⚠	Fátima da Silva (presidente)
Conselho do FUNDEB	Regular	31/12/2019	Aurélio Guarani (presidente)

PROGRAMAS NACIONAIS	Situação	Recursos	últimos 30 dias
Alimentação Escolas (PNAE)	⚠	<div style="width: 100%; height: 15px; background: linear-gradient(to right, green 60%, red 60%, green 100%);"></div>	R\$ 2.500.000
Transporte Escolar (PNATE)	✔	<div style="width: 100%; height: 15px; background-color: green;"></div>	R\$ -
Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	✘	<div style="width: 100%; height: 15px; background: linear-gradient(to right, green 80%, yellow 80%, orange 100%);"></div>	R\$ 1.800.000


PROJETOS EDUCACIONAIS

Convênio nº 678954/2011	PAR	⚠ 💰
Termo de Compromisso 2789/2015	Proinfância	✘


 Há Termos pendentes de assinaturas pelo gestor municipal. A falta de providência pode gerar prejuízos à Educação no município: clique [aqui](#) para consultar orientações de como assinar.

TRANSFERÊNCIAS CONSTITUCIONAIS

Salário Educação



FUNDEB





SIOPE—Obrigação Constitucional


Registro	✔
Percentual Mínimo	✘

Responsável: Contabiliano Moura


Recursos Educacionais


 ✔
 ⚠

NOVIDADES

 A prestação de contas dos Termos de Compromisso passou a ser feita pelo SIMEC, (Resolução CD/ FNDE nº 16/2018). Essa novidade alcança o [TC 12345/2016], [TC 65432/2013], [TC 98700/2014] deste município. Fique atento aos prazos e procedimentos.

OPORTUNIDADES

 Adesão à Biblioteca da Escola está aberta até 25/11/2018. Não deixe para última hora!

Novo Registro de Preço de ônibus do Caminho da Escola: consulte no site de Compras Governamentais do FNDE. 

ALERTAS

- ◆ Concluída instauração de Tomada de Contas Especial, referente ao Convênio 12345/2010. Segue para âmbito externo (@).
- ◆ Disponibilizada atualização do Monitoramento Integrado (MONI). Veja os indicadores do seu município.
- ◆ Amanhã é o último dia para homologar as inscrições para os Cursos da Educação Corporativa do FNDE.

Fonte: Material do Projeto. Dados Fictícios.

Essa representação, projetada a partir da perspectiva do Secretário Municipal de Educação, funciona como uma ferramenta de consolidação e de gestão local – uma espécie de briefing diário para os programas e ações do FNDE –, atendendo às necessidades do gestor municipal da educação, cuja atenção atenderá também às necessidades dos gestores dos diversos programas do FNDE. A estratégia *One Page* faz com que se rompa o paradigma do isolamento dos programas, para que se tenha uma visão da integração do FNDE e da interação FNDE + Gestor Local. Isso atende de modo convergente às expectativas desses dois atores (multiplicados pelos entes federados) e também da maior parte das informações que órgãos de controle demandam do FNDE.

Esse avanço exige também um aprimoramento conceitual, pois nas explorações realizadas fica evidente uma expressão casuística ou burocrática dos procedimentos e critérios, sem que se perceba a necessidade de agregar valor de gestão, visando ao efetivo Desenvolvimento da Educação. Esse avanço, por sua vez, exige uma decisão de gestão e, progressivamente, adesão por parte da gestão de cada programa quando alcançada e assumida a maturidade de informação necessária, notadamente o estabelecimento dos gatilhos discutidos anteriormente.

A partir das explorações realizadas, considerando ainda avaliações como de recursos de Business Intelligence e consultas web utilizadas pelo FNDE, entende-se que para que se agregue valor é oportuno refinar o modelo *One Page* apresentado no tópico anterior, com aprimoramento das sessões e dos dados a serem utilizados para composição de cada um deles. Nesse sentido, o empreendimento da solução precisa considerar duas perspectivas: 1) o que o gestor local gostaria de visualizar e qual é a melhor forma de fazer isso de modo didático? 2) quais ações o FNDE espera que o gestor local empreenda e quais informações e disposições favorecem essa boa gestão?

A construção da solução passa por dois aspectos: um conceitual e normativo; outro técnico e informacional. O primeiro é fundamental para reduzir os ruídos comunicacionais e aproximar as ilhas de informações, representadas por cada sistema ou cada base de dados dos programas, bem como para formalizar e regular o compromisso dos gestores quanto à fidedignidade e atualidade das informações. O segundo refere-se à colocação em prática, com a implementação do recurso.

Pelos levantamentos realizados, nota-se que de modo geral a apresentação *One Page* atende aos anseios de atores dos diversos programas. Ademais, sua apresentação virtual favorece as interconexões a partir de *links* com outras páginas de informações ou sistemas, garantindo que não se constitua como concorrência, mas como fortalecimento

aos clusters de informação. Ainda, uma One Page com recursos virtuais favorece o uso digital, desestimulando impressões e favorecendo o uso consciente dos recursos materiais, fortalecendo o princípio da sustentabilidade.

Em um mundo dinâmico e exigente como o que construímos, a proatividade precisa ser marca constante para que se supere os problemas atuais. Por isso, a *One Page* proposta não se refere a uma consulta, mas a um impulso, compulsório para gestores e aberto a outros interessados, a exemplo dos órgãos de controle. Isso permite a criação de mecanismos de *push* e também a realização de projetos piloto, em ambientes controlados, que facilitam a avaliação e disseminação controlada.

2.4 INDICADORES E AVALIAÇÃO

Na abordagem apresentada, pode-se estabelecer indicadores do projeto baseados em seu alcance no que se refere à abrangência de programas. Assim, dois indicadores devem ser estabelecidos:

- a) Mapeamento de Programas para o FNDE DiDATA: razão entre o total de programas e número de programas com mapeamento realizado;
- b) Disponibilização de Informações no FNDE DiDATA: razão entre o total de programas e o número deles que estejam com as informações mapeadas disponibilizadas.

Quanto aos indicadores relacionados à efetiva utilização do FNDE DiDATA, deve-se tomar como referência a quantidade de requisições de acesso ao seu conteúdo, por meio de:

- c) Número de inscrições no 'push' (envio automático do relatório);
- d) Número de acessos individualizados.

Pelos fatores aqui apresentados, esses indicadores referem-se a proposta de acompanhamento, não sendo possível sua aferição imediata. Ademais, a avaliação pode ser feita por mecanismos reconhecidos e de fácil aplicação, a exemplo de “essa informação foi útil?”.

2.5 PLANO FINANCEIRO E POTENCIAIS BENEFÍCIOS

Aprimorar a gestão das informações sobre os programas que transformam esses recursos em benefícios à população e ampliar a transparência, contribui para o melhor uso desses recursos, evita desvios e fortalece processos de accountability (WATHIER, 2013). Se considerarmos, na mais tímida estimativa, que 1% dos recursos poderão ser

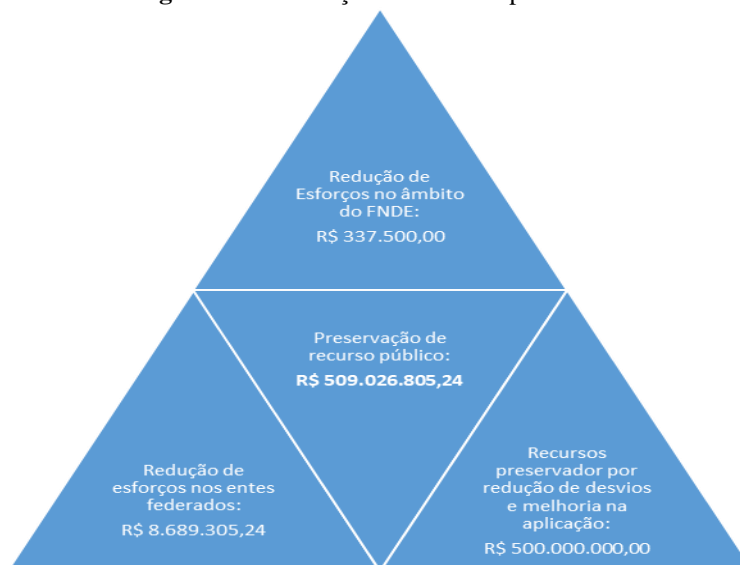
preservados a partir dessa melhoria, então, teríamos já benefícios difusos da ordem dos bilhões (no orçamento total do FNDE, pode-se considerar média de R\$ 50 bilhões/ano, dos quais 1% representaria 500 milhões).

Ademais, o fato de recursos deixarem de ser destinados à educação gera outros prejuízos no sentido da não geração de efeitos decorrentes, naquilo que se convencionou chamar de “Valor Econômico da Educação” (Shultz, 1967). Pesquisa do IPEA já demonstrou que de cada 1 real gasto em educação, é gerado um aumento no PIB de R\$ 1,85. Portanto, eventual não direcionamento tempestivo de recursos à educação implica no não fomento à melhoria desse outro importante indicador.

Se colaboradores da instituição necessitam de cerca de 30 minutos para levantamento de informações triviais, com alto grau de exigência e grau insatisfatório de completude e segurança. Projetando, a partir do quadro de pessoal do FNDE, e também de forma tímida, que 250 colaboradores tenham que fazer essa atividade quatro vezes por dia, projeta-se o custo médio, para o FNDE, de R\$ 337.500,00 por ano. Contudo, é necessário considerar que isso também ocorre em outros órgãos federais – CGU, TCU, Ministério Público, Ministério da Educação –, o que multiplica esse valor, porém, sem que haja razoável segurança para fazer tal estimativa, uma vez que as demandas desses órgãos são muitas vezes sazonais.

Além disso, temos a considerar que os problemas são tão mais complexos quanto mais complexa é nossa federação (CURY, 2010). Não se pode deixar de projetar para os 5.570 municípios, Distrito Federal e 26 estados. Se considerarmos que também neles há necessidade de empreender esforços recorrentes, ainda que consideremos simplesmente uma consulta diária, ao longo de 1 ano teríamos desgastes de 5.796 entes, totalizando 892.584 horas. Ainda que estimemos que o custo/hora nesses entes é de 1/3 do valor federal, teríamos um custo mínimo de R\$ 9,735 para cada consulta. Isso significa um valor de mais de R\$ 8 milhões ao ano, diluído pelos cofres públicos dos entes federados.

Figura 2: Preservação de recursos públicos



Fonte: trabalhos do projeto. Organização do autor.

Trata-se de potencial benefício, não de custos. As necessidades para implantação desse recurso se referem ao redirecionamento de esforços que atualmente já são envidados para dar soluções de gestão de informações nos diversos clusters. Assim, viabilizar financeiramente a realização do projeto exige não o aporte de recursos, mas a decisão pelo redirecionamento de recursos atualmente dedicados a funções dispersas.

Um plano financeiro tradicional não se aplica adequadamente ao presente projeto. Nas abordagens realizadas, ficou clara a necessidade de construção de um modelo de custos e retornos que reconheça a especificidade da área pública, notadamente de políticas sociais e especificamente em educação. Essa é uma lacuna que fragiliza projetos e abre brechas para que decisões se norteiem por valores e por uma lógica de custos-benefícios que, embora amplamente disseminada, é inaplicável às políticas sociais.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme Zillner e Krusche, os grandes paradoxos da inovação são: 1) o futuro é desconhecido; 2) novas ideias são inicialmente tímidas e tendem a evitar mecanismos de poder; 3) o novo precisa tornar-se velho. De fato, nada mais trivial e nada mais desafiador do que "lidar com a complexidade de qualquer processo de inovação" (ZILLNER, KRUSCHE, 2012, p. 7). No transcurso do IMP, experimentamos de modo intenso cada um desses paradoxos e dialogamos com essa complexidade, o que não cabe nesse artigo, mas insere-se numa densa ecologia de ações (MORAES, 2008) que dá vida a qualquer instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil, 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm>. Acesso em: 20 Out. 2015.

CURY, Carlos Roberto Jamil. Federalismo político e educacional. In: FERREIRA, Naura Syria Carapeto. **Políticas Públicas e Gestão da Educação - Polêmicas, Fundamentos e Análises**. Brasília: Editora Liber Livro, 2011.

MARIOTTI, Humberto. **Pensamento complexo**: suas aplicações à liderança, à aprendizagem e ao desenvolvimento sustentável. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
MORAES, Maria Cândida. **Pensamento eco-sistêmico**: educação, aprendizagem e cidadania no século XXI. Vozes, 2008.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 21. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2014.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.

SCHULTZ, Theodore William. **O valor econômico da educação**. Zahar Editores, 1967.
WATHIER, Valdoir Pedro. **Accountability e Educação**: o Sistema de Gestão de Prestação de Contas do FNDE. 2013. 150 p. Mestrado em Educação. Universidade Católica de Brasília (UCB), Brasília 2013.

ZILLNER, Sonja; KRUSCHE, Bernhard. **Systemisches Innovationsmanagement**: Grundlagen Strategien Instrumente. Schäffer-Poeschel, 2012.