

# MANUAL DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DO FNDE

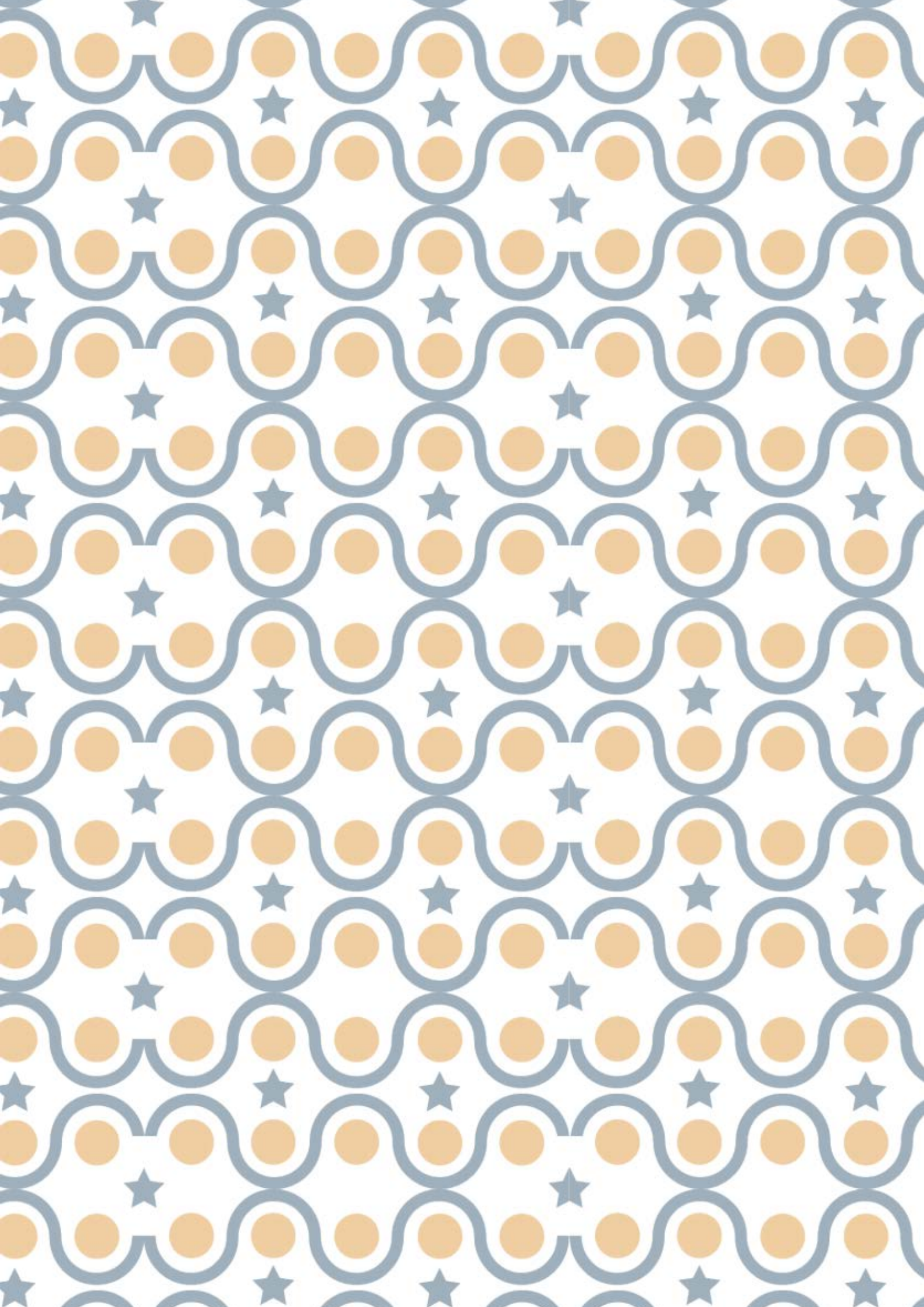
*(Conforme Portaria FNDE nº 842, de 5 de setembro de 2025)*

**2ª EDIÇÃO - 2025**



MINISTÉRIO DA  
EDUCAÇÃO





# Manual de Governança Institucional

do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

---

**2ª EDIÇÃO – 2025**  
ASSESSORIA DE GOVERNANÇA,  
GESTÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO



© Copyright 2025, Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação  
Impresso no Brasil / *Printed in Brazil*  
<[www.fnde.gov.br](http://www.fnde.gov.br)>

Permite-se a reprodução desta publicação,  
em parte ou no todo, sem alteração do conteúdo,  
desde que citada a fonte e sem fins comerciais.

---

Brasil. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação.

Manual de governança institucional do FNDE/Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. - Brasília : FNDE, Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação (Agest), 2025  
.....p. : il.

Inclui glossário com a definição dos principais termos utilizados.

1. Administração pública - governança.
2. Administração pública - eficiência.

---

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof<sup>a</sup> Ecilda Ramos de Souza



# ELABORAÇÃO

## **Chefe de Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação**

Ana Paula Torres

### **Equipe de elaboração:**

Carolline de Castro Oliveira  
Cláudio Augusto Alves Costa Filho  
Mariana Lima Domingues Luz  
Marianne Feijó de Lima Freire

### **Colaboração:**

Vitor Rodrigues Monte

### **Ilustrações, projeto gráfico e editoração**

Carolline de Castro Oliveira

### **Foto do FNDE**

Emerson Nunes Almeida

**2ª edição: outubro/2025**



# IDENTIFICAÇÃO INSTITUCIONAL

**Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação**

**CNPJ:** 00.378.257/0001-81

**Endereço:** Setor Bancário Sul – Quadra 02, Bloco F – Edifício FNDE,  
Brasília/DF

**Vínculo:** Autarquia Federal vinculada ao Ministério da Educação

**Abrangência da Atuação:** Nacional

**Setor de Atuação:** Educação

**Central de Atendimento ao Cidadão** 0800-616161



**FNDE**  
Fundo Nacional de Desenvolvimento  
da Educação

# COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

(Atualizada até outubro de 2025)

Fernanda Mara de Oliveira M. C. Pacobahyba

**Presidente**

Sylvia Cristina Toledo Gouveia

**Chefe de Gabinete**

Juliana Isabelli Miguel Coelho

**Assessora da Presidência**

Carlos Henrique Benedito Nitão Loureiro

**Procurador-Chefe**

Josemir Gadelha Alves

**Auditor-Chefe**

Gleyson Batista de Siqueira

**Corregedor**

Carlos Alfredo Sitta Fortini

**Ouvidor**

Leilane Mendes Barradas

**Diretora de Administração**

Delson Pereira da Silva

**Diretor de Tecnologia e Inovação**

Allan Carlo Viegas Serra

**Diretor Financeiro**

Patrícia Costa Dias

**Diretora de Ações Educacionais - Substituta**

Marcio Augusto Roma Buzar

**Diretor de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais**

André Gustavo Santos Lima Carvalho

**Diretor de Gestão de Fundos e Benefícios**

# APRESENTAÇÃO

Este manual representa um esforço coletivo por uma governança mais clara e acessível.

É um passo. Um gesto de quem entende que fortalecer a educação passa por aprimorar as práticas institucionais com responsabilidade e escuta.

Neste Manual de Governança Institucional, o FNDE busca apresentar, com transparência, os caminhos que temos trilhado para fortalecer a gestão pública. Sabemos que há muito a melhorar. Ainda enfrentamos desafios significativos – estruturais, operacionais e culturais. Mas também sabemos que cada melhoria começa com o reconhecimento honesto do que precisa ser feito.

Nosso objetivo é oferecer um instrumento que contribua para uma governança mais integrada e sensível à realidade do país. Que auxilie servidores, gestores e parceiros a navegar com mais clareza por estruturas e processos que, muitas vezes, ainda carecem de maior simplificação e efetividade.

Este manual não pretende trazer fórmulas prontas. Ao contrário, ele expressa uma busca. Traduz o esforço diário por uma liderança mais responsável, por decisões mais conscientes e por políticas públicas que cheguem de fato às pessoas. Nosso compromisso é com uma gestão que aprende, que se corrige, que compartilha responsabilidades e que valoriza o coletivo.

Se você acredita que excelência na gestão pública começa com integridade e termina com impacto real na vida das pessoas, este manual é seu.

Seja bem-vindo à governança do FNDE. Seja parte da mudança que o Brasil merece.

Fernanda Pacobahyba  
Presidente

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

---

A estrutura organizacional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é composta por órgãos de direção superior, unidades administrativas, instâncias de governança e mecanismos de apoio, todos com atribuições definidas em seu Regimento Interno e em normas complementares.

No topo da estrutura está a Presidência, autoridade máxima da Autarquia, responsável pela representação institucional, pela supervisão das ações finalísticas e pela orientação estratégica da entidade. Vinculada diretamente à Presidência, está a Chefia de Gabinete, além do Conselho Executivo, instância colegiada de deliberação.

A condução administrativa e técnica é desempenhada por seis diretorias, organizadas de acordo com suas áreas de atuação: Ações Educacionais; Financeira; Gestão de Fundos e Benefícios; Administração; Tecnologia e Inovação; e Gestão, Articulação e Projetos Educacionais.

O assessoramento técnico e estratégico é realizado por unidades especializadas, como a Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação (AGEST), que coordena o sistema de governança e acompanha a execução estratégica da Autarquia. Também compõem esse conjunto os órgãos de controle interno: Auditoria Interna, Procuradoria Federal junto ao FNDE e Corregedoria.

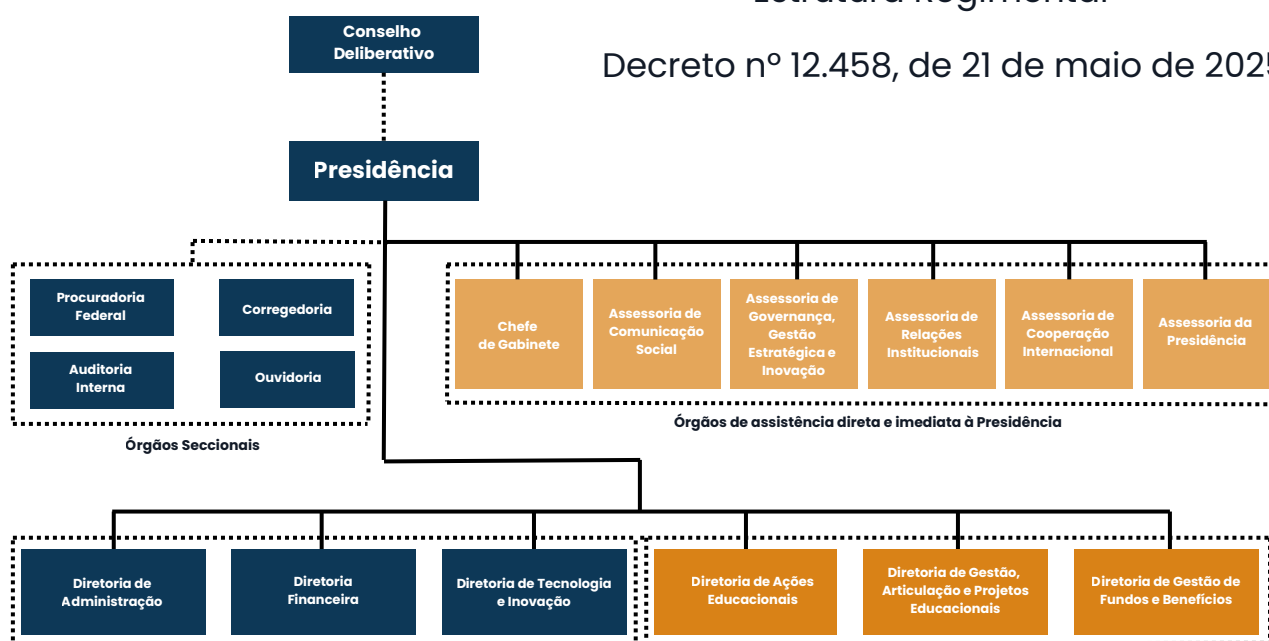
Integram ainda a estrutura organizacional os colegiados de gestão, comissões e grupos de trabalho, todos formalmente constituídos por atos administrativos com finalidades específicas.

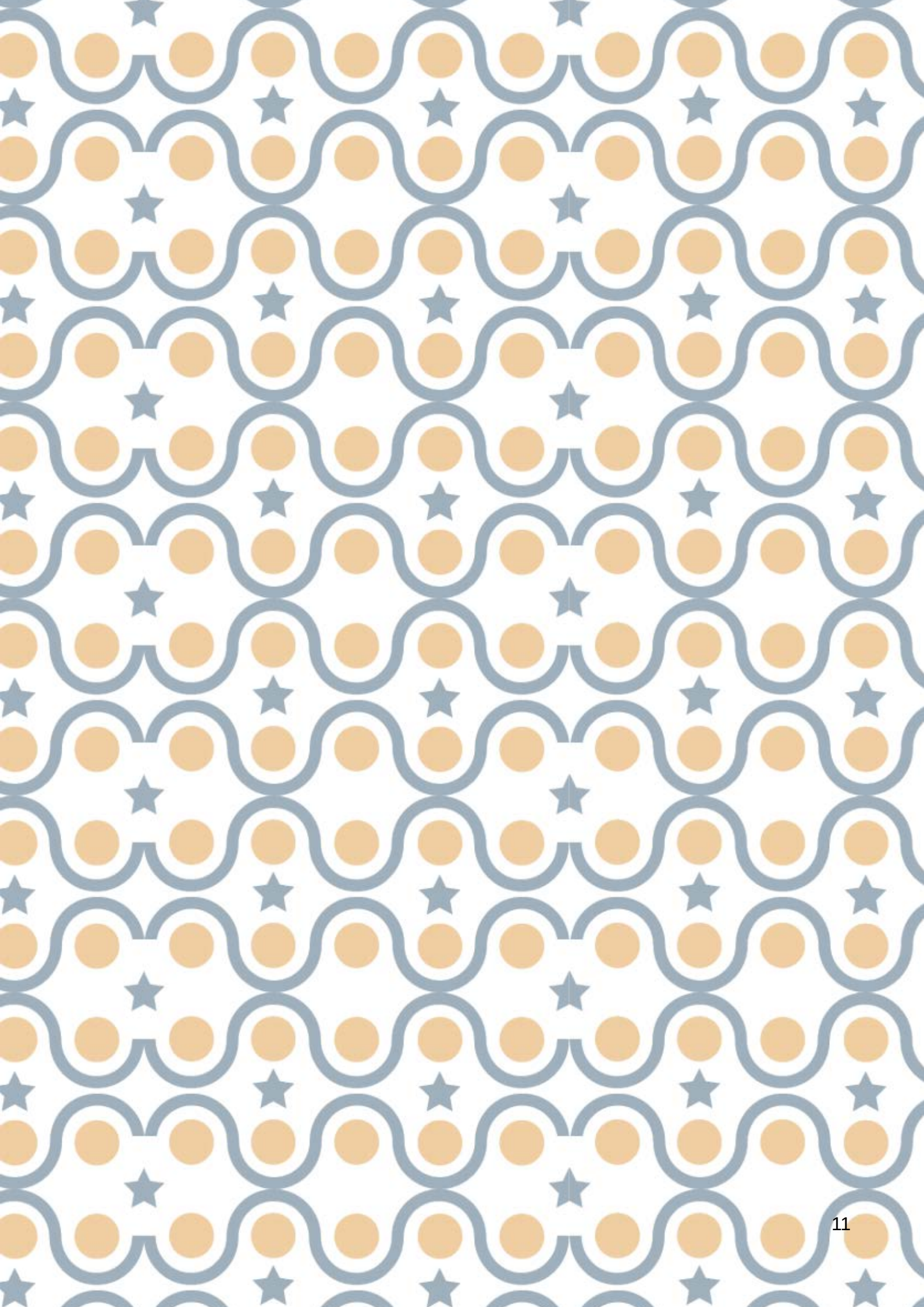
Essas estruturas compõem o Sistema de Governança e Gestão do FNDE, que articula as decisões estratégicas, operacionais e técnicas, promovendo a entrega de resultados com legalidade, eficiência e integridade à sociedade.

# ORGANOGRAMA

## Estrutura Regimental

Decreto nº 12.458, de 21 de maio de 2025





# ÍNDICE

|   |   |  |   |
|---|---|--|---|
| <b>INTRODUÇÃO</b><br>13                     | <b>HISTÓRIA DO<br/>FNDE</b><br>14         | <b>ENTENDENDO A<br/>GOVERNANÇA</b><br>18 | <b>A GOVERNANÇA<br/>E O FNDE</b><br>19    |
| <b>CONCEITOS<br/>FUNDAMENTAIS</b><br>22     | <b>PRINCÍPIOS<br/>DA GOVERNANÇA</b><br>25 | <b>OBJETIVOS<br/>DA GOVERNANÇA</b><br>27 | <b>DIRETRIZES<br/>DA GOVERNANÇA</b><br>29 |
| <b>INSTRUMENTOS<br/>DE GOVERNANÇA</b><br>31 | <b>ESTRUTURA<br/>DE GOVERNANÇA</b><br>34  | <b>ESTRUTURA<br/>DE GESTÃO</b><br>40     | <b>RESPONSABILIDADES</b><br>43            |
| <b>MONITORAMENTO</b><br>47                  | <b>CONSIDERAÇÕES<br/>FINAIS</b><br>49     | <b>REFERÊNCIAS</b><br>50                 | <b>LISTA DE SIGLAS</b><br>51              |

# INTRODUÇÃO

A Política de Governança Institucional do FNDE foi instituída pela Portaria nº 842, de 5 de setembro de 2025, com o objetivo de consolidar um modelo de governança pública eficiente, transparente e voltado para resultados. Essa política representa um marco estratégico e normativo ao organizar os mecanismos de liderança, estratégia e controle da Autarquia, promovendo maior integração entre planejamento, execução e monitoramento das ações institucionais.

O estabelecimento de princípios, objetivos, diretrizes, estruturas e instrumentos que compõem o Sistema de Governança e Gestão do FNDE, assegurando harmonia entre as decisões da alta administração, os processos internos e os resultados esperados pela sociedade. A adoção dessa política contribui para o fortalecimento da integridade, da transparência, da responsabilização e prestação de contas e da efetividade na implementação das políticas públicas educacionais no âmbito do FNDE.

Ao formalizar essa política, o FNDE viabiliza a interação e a articulação entre as unidades administrativas e as instâncias colegiadas para o alcance de objetivos institucionais em observância às normas e compromisso com o interesse público. Trata-se de um instrumento transversal de gestão que orienta as decisões estratégicas e os processos operacionais.

Ao institucionalizar a política, o FNDE reforça seu papel como órgão público executor de programas federais de educação e amplia sua capacidade de gerar valor público por meio de uma gestão eficiente, pautada no uso responsável dos recursos e na entrega de serviços de qualidade que atendam às demandas educacionais da população brasileira.

# HISTÓRIA DO FNDE

O FNDE nasceu da convicção de que o futuro do Brasil depende da educação. Criado pela Lei nº 5.537, de 21 de novembro de 1968, com o propósito de assegurar, de forma contínua e planejada, os recursos financeiros indispensáveis para desenvolver e manter a educação em todo o país. Inicialmente estruturado como um fundo vinculado ao Ministério da Educação e Cultura, o FNDE era conhecido como um banco da educação brasileira.

Em 1969, um passo decisivo foi dado. Por meio do Decreto-Lei nº 872, o FNDE foi transformado em autarquia federal, conquistando personalidade jurídica própria e autonomia administrativa e financeira. Esse avanço representou um salto de maturidade institucional: mais agilidade na execução das políticas educacionais, mais capacidade de gestão dos fundos públicos e, sobretudo, mais impacto na vida de milhões de estudantes brasileiros.

Durante as décadas de 1970 e 1980, o FNDE consolidou seu papel como pilar da educação pública nacional, assumindo o protagonismo na execução de programas que ampliariam o acesso e a permanência de estudantes nas escolas públicas em todo o país.

Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, a educação torna-se um direito social fundamental. Esse marco fortaleceu ainda mais a importância do FNDE como executor das transferências constitucionais e voluntárias, reafirmando seu papel na implementação de políticas educacionais.

A década de 1990 trouxe novos desafios e responsabilidades. Com a publicação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e, especialmente, com a criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (Fundef), o FNDE passou a operar a distribuição automática de recursos para estados e municípios com base em critérios técnicos e legais. Era a concretização de uma política pública que unia equidade, transparência e foco em resultados.

A partir de 2007, com a ampliação do financiamento em todos os níveis da educação básica, o FNDE estendeu sua atuação. Além de continuar como agente operador do fundo, fortaleceu o seu papel na gestão de programas educacionais suplementares, como o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), o

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), o Programa Caminho da Escola, o Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE), entre outros.

Em 2009, a Lei nº 11.947 representou um marco para a educação brasileira. Ao consolidar diversas ações sob responsabilidade do FNDE, essa legislação reafirmou a Autarquia como o principal braço executor das políticas públicas educacionais. Nesse mesmo período, a educação básica foi fortalecida por marcos normativos como o Fundeb, que tornou permanente o financiamento da educação pública, e por políticas de valorização da aprendizagem e do magistério.

No campo da gestão e do controle, destaca-se ainda a instituição do Sistema de Gestão de Prestação de Contas (SIGPC), em 2012, que tornou obrigatória a prestação de contas eletrônica dos recursos transferidos a partir do exercício de 2011, modernizando os mecanismos de transparência, padronização e controle social sobre os programas educacionais.

No ensino superior, o avanço se deu com a ampliação do acesso e a criação do FIES que permitiu o ingresso de milhares de estudantes em instituições privadas. A partir de 2017, o programa passou por reformulações que aprimoraram seus critérios de seleção e sustentabilidade, com foco na adimplência, na oferta de cursos estratégicos e na responsabilidade fiscal.

Como parte desse movimento de modernização, o FNDE iniciou a implementação, a partir de 2023, do BB Ágil – uma plataforma integrada de repasses financeiros e prestação de contas que trouxe mais agilidade à liberação dos recursos dos programas educacionais. A iniciativa reduziu falhas operacionais, eliminou etapas burocráticas e fortaleceu a rastreabilidade, a transparência e a governança sobre as transferências públicas realizadas pela Autarquia.

Nesse contexto, o FNDE deu um passo decisivo rumo à maturidade institucional ao implementar seu Planejamento Estratégico Institucional (PEI), em 2023, alinhado às diretrizes do Governo Federal e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Mais que um documento técnico, o PEI passou a orientar de forma integrada a atuação das diretorias, programas e ações finalísticas, promovendo coerência entre missão, metas e resultados.

Com base em diagnósticos internos, indicadores estratégicos e ciclos de monitoramento sistemático, o plano consolidou uma cultura de planejamento orientada por evidências, fortalecendo a governança, a efetividade das entregas públicas e o compromisso do FNDE com uma educação de qualidade para todos.

Em 2025, a criação da Política de Governança Institucional elevou o FNDE a um novo patamar. Por meio da Portaria nº 842, foi institucionalizado o Sistema de Governança e Gestão, com estruturas, competências, instrumentos e princípios que garantem coerência entre os objetivos estratégicos da Autarquia e os resultados esperados pela sociedade. Foi a consolidação de um modelo que une técnica, compromisso e visão de futuro.

Ainda em 2025, a atuação da Autarquia ganha mais solidez com a reestruturação administrativa promovida em 2025, culminando no Decreto nº 12.458. Essa nova estrutura reafirmou a importância da governança institucional como pilar de uma gestão moderna e eficiente. O decreto estabeleceu mecanismos concretos de coordenação, planejamento estratégico, monitoramento de desempenho e controle interno, alinhando o FNDE às melhores práticas da administração pública federal.

Como parte do fortalecimento da governança e da integridade institucional, o FNDE está conduzindo a elaboração de sua Política de Gestão de Riscos, com foco na prevenção, no controle e na tomada de decisões mais seguras e eficientes. A construção dessa política envolve o alinhamento às diretrizes da Administração Pública Federal e às melhores práticas nacionais e internacionais, visando promover a identificação, a avaliação e o tratamento sistemático de riscos estratégicos, operacionais e de conformidade..

Ao longo dessa trajetória, o FNDE reafirmou um compromisso inegociável: garantir que cada real investido em educação pública brasileira se transforme em oportunidades concretas para as novas gerações. A história do FNDE é, portanto, a história de um país que escolheu investir em seu maior patrimônio: as pessoas.

O FNDE atua em todos os estados e com alcance direto em mais de 5 mil municípios. Mais do que números, sua força está na capacidade de transformar recursos públicos em oportunidades para crianças, jovens e educadores. Sua atuação é pautada pelos princípios da legalidade, moralidade, eficiência e integridade e, sobretudo, pelo compromisso com a entrega de valor público à educação brasileira.

## NOSSA MISSÃO, VISÃO E VALORES

---



### MISSÃO

Ser referência na implementação de políticas públicas educacionais



### VISÃO

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



### VALORES

Compromisso, Ética, Integridade, Transparência e Inovação

# ENTENDENDO A GOVERNANÇA

## O que é governança?

Pense na governança como um “jeito organizado” de cuidar de uma instituição. Ela junta princípios, ferramentas e boas práticas para garantir que tudo funcione bem, de forma estratégica, ética e eficiente. É como um mapa: mostra para onde ir, ajuda a tomar boas decisões, evita riscos e acompanha os resultados, sempre com foco em gerar valor para a sociedade.

## E na administração pública?

No setor público, governança é a capacidade que um órgão tem de planejar, colocar em prática e avaliar políticas e serviços. Mas não é só fazer por fazer, é fazer com base em valores morais e éticos e princípios como legalidade, integridade e foco em resultado.

Funciona como um sistema que conecta pessoas, ideias e tecnologias para garantir que o governo atenda demandas e necessidades da sociedade.

Mais do que seguir regras, a governança pública ajuda a transformar a gestão de forma eficiente, inteligente e responsável. Ela dá clareza, mostra o caminho e ajuda as decisões a serem mais técnicas e comprometidas com o alcance de objetivos e metas, especialmente, na educação.

## Benefícios da Governança Pública



### Mais decisões bem pensadas

A governança ajuda a tomar decisões melhores e mais justas, pensando no que é melhor para a maioria.



### Fortalecimento das instituições

Ela dá mais firmeza às instituições públicas, tornando o governo mais confiável e focado no que realmente importa para as pessoas.



### Uso mais eficiente dos recursos

Com uma boa governança, o dinheiro público é usado de forma mais consciente e estratégica.



### Mais transparência e confiança

A atuação do setor público fica mais clara e próxima da sociedade, o que fortalece a confiança e o controle social.

# A GOVERNANÇA E O FNDE

---

A governança no FNDE é o jeito que a Autarquia organiza suas decisões e ações mais importantes. É ela que garante que tudo seja feito com responsabilidade, foco em resultados e respeito a princípios como integridade, liderança e transparência. Funciona como um grande sistema que conecta pessoas, processos, tecnologias e estruturas, tudo isso para garantir que os objetivos sejam cumpridos e as entregas públicas realmente façam diferença.

Esse modelo de governança foi oficializado pela Portaria nº 842, de 5 de setembro de 2025, que criou a Política de Governança Institucional e o Sistema de Governança e Gestão do FNDE. Ele reúne os principais espaços de decisão, como o Conselho Executivo, os comitês temáticos, as unidades técnicas e os grupos de apoio. Tudo isso funciona de forma articulada para que o planejamento, a execução e a avaliação das ações caminhem juntos.

A aplicação prática da governança no FNDE envolve o uso de instrumentos como o planejamento estratégico, institucional, os mecanismos de gestão de riscos, o sistema de monitoramento de desempenhos, os relatórios gerenciais, os canais de transparências e os processos de controle interno. Esses instrumentos são utilizados para orientar decisões, prevenir desvios, ajustar rotas e reforçar a responsabilidade institucional.

Ao consolidar práticas de governança, o FNDE amplia sua capacidade de atuar de forma estratégica e de apoiar com mais qualidade as redes de ensino em todo o país. Com isso, melhora a gestão da educação pública, gera mais confiança na sociedade e impulsiona o alcance de resultados das políticas educacionais em parceria com estados e municípios, fortalecendo o regime de colaboração.

## **Finalidade da Política de Governança Institucional**

A Política de Governança Institucional do FNDE nasceu com um propósito claro: transformar a maneira como a Autarquia toma decisões e entrega valor à sociedade. Ela organiza, de forma integrada, os princípios, diretrizes e práticas que tornam a gestão pública mais ética, eficiente e focada em resultados concretos.

Ao estabelecer bases sólidas e responsabilidades bem definidas, essa política fortalece a capacidade do FNDE de agir com critério, clareza e compromisso com o interesse público. É um convite à ação consciente, onde cada escolha importa e cada resultado tem impacto direto na vida das pessoas.

O modelo de governança adotado com base no Decreto 9.203/2017 se apoia em três pilares ou mecanismos: liderança, estratégia e controle. Esse modelo se aplica a todos os níveis hierárquicos da Autarquia e se configura um sistema dinâmico, que conecta pessoas, processos e decisões com o objetivo de contribuir para a eficiência na execução dos recursos públicos.

Além disso, a política proposta pela Portaria 842/2025 estabelece o Sistema de Governança e Gestão do FNDE como estrutura operacional que articula as instâncias consultivas e deliberativas, como o Conselho Executivo, os comitês temáticos, os colegiados de gestão, as unidades técnicas e os instrumentos normativos. Esse sistema permite o acompanhamento contínuo do desempenho institucional, a melhoria da capacidade de resposta da Autarquia e a promoção de um ambiente organizacional íntegro, participativo e orientado a resultados.

Ao definir com precisão as responsabilidades, os fluxos de decisão e os critérios de avaliação, a Política de Governança Institucional fortalece a previsibilidade, a legitimidade e a sustentabilidade da gestão pública educacional, contribuindo para o aprimoramento das políticas federais e o fortalecimento da confiança da sociedade na atuação do FNDE.

## Sistema de Governança e Gestão do FNDE



# CONCEITOS FUNDAMENTAIS

Para assegurar a aplicação coerente e efetiva da Política de Governança Institucional, o presente Manual adota os seguintes conceitos fundamentais que estruturam e norteiam as práticas de governança e gestão no âmbito do FNDE:

## Governança

Mecanismos de liderança, de estratégia e de controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas efetivas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

## Governança no Setor Público

Conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade;

## Alta Administração

Ocupantes de cargos de natureza especial, ocupantes de cargo de nível 17 a 15 do Cargo Comissionado Executivo - CCE e da Função Comissionada Executiva - FCE, presidente e diretores;

## Partes Interessadas (stakeholders)

Qualquer organização, grupo ou pessoa envolvida, seja por ser responsável, financiadora, executora, beneficiária ou afetada pelas políticas e ações de um determinado ente;

## Valor público

Produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades de uma organização que representem respostas efetivas e úteis às necessidades ou às demandas de interesse público e modifiquem aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos reconhecidos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos;

## Gestão

Mecanismo responsável por planejar, executar e controlar os resultados, a qualidade, a eficácia e a eficiência das entregas;

**Colegiado**

Estrutura organizada de forma interativa, estruturada e regulada, com a finalidade de monitorar a governança e a gestão institucionais, conferindo suporte à tomada de decisões;

**Prática de governança**

Forma como os atores internos se organizam, agem e interagem entre si e com os atores externos, a partir das estruturas de governança;

**Eficiência**

Relação entre os resultados (produtos e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período, mantidos os padrões de qualidade;

**Eficácia**

Grau de alcance dos resultados (produtos e serviços) em um determinado período, independentemente dos custos implicados, a curto prazo;

**Efetividade**

Relação entre os resultados de uma intervenção sobre o público-alvo e os objetivos pretendidos a médio e longo prazo.

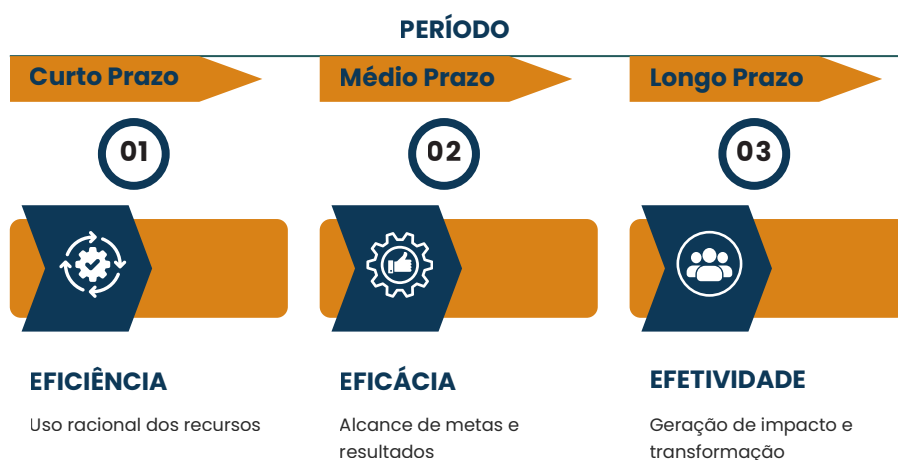
Destaca-se que as instâncias internas de apoio à governança são constituídas pela Ouvidoria, Auditoria Interna, Procuradoria e Corregedoria.

## Alinhando Eficiência, Eficácia e Efetividade na Governança Pública

Compreender a relação entre eficiência, eficácia e efetividade é essencial para fortalecer uma governança pública orientada à geração de valor. Embora esses três conceitos estejam interligados, cada um atua em um momento distinto do ciclo de gestão e cumpre um papel complementar na entrega de resultados à sociedade.

O infográfico a seguir ilustra a dimensão temporal e estratégica desses elementos, destacando sua relevância para a atuação institucional do FNDE.

Incorporar essa perspectiva no modelo de governança do FNDE permite alinhar as diferentes dimensões da gestão: a execução eficiente, o cumprimento eficaz de metas e a produção efetiva de impacto público. Esse alinhamento contribui para decisões mais qualificadas, mais transparentes e orientadas a resultados concretos para a educação brasileira.



### Relação Temporal e Estratégica

**Eficiência é operacional → "Fizemos bem feito, com racionalidade?"**

**Eficácia é tática → "Alcançamos os resultados esperados?"**

**Efetividade é estratégica → "Transformamos a realidade?"**

# PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA

A Política de Governança Institucional do FNDE se apoia em princípios que traduzem os valores fundamentais da boa administração pública. Esses princípios orientam diretrizes, condutas e práticas de gestão, formando a base ética, técnica e estratégica da atuação da Autarquia.

Veja a seguir os princípios que sustentam a governança no FNDE:

## Liderança

Orienta dirigentes e gestores à atuação ética, competente e mobilizadora, com foco na definição estratégica, coordenação de políticas e fortalecimento da governança.

## Integridade

Integridade é o alicerce da confiança institucional: no FNDE, traduz-se em agir com honestidade, imparcialidade e responsabilidade, assegurando o cumprimento das normas, a prevenção de conflitos de interesse e a credibilidade das decisões públicas.

## Gestão Participativa

A gestão participativa fortalece a legitimidade das decisões ao envolver áreas técnicas e instâncias colegiadas, como comitês e o Conselho Executivo, promovendo colaboração e transparência.

## Accountability

Accountability é prestar contas com clareza e responsabilidade, por meio da divulgação de resultados, diálogo aberto e compromisso com o controle social e institucional.

## Responsabilidade

Responsabilidade, no FNDE, é gerir recursos públicos com consciência, unindo planejamento, eficiência e avaliação para garantir entregas educacionais de qualidade.

## Compromisso

Compromisso é agir com ética e coerência, alinhando-se aos valores e objetivos institucionais para gerar valor público.

## **Equidade**

Equidade é garantir justiça e proporcionalidade nas ações, com distribuição transparente de recursos que respeite as diversidades regionais e sociais.

## **Transparência**

Transparência é assegurar acesso claro a informações, com dados acessíveis e comunicação aberta sobre a gestão e o uso dos recursos públicos.

Esses princípios são a base da cultura de governança em consolidação no FNDE: orientam decisões cotidianas, fortalecem a avaliação e o controle e promovem uma gestão pública legítima, eficaz e alinhada às demandas da sociedade.

# OBJETIVOS DA GOVERNANÇA

A governança no FNDE busca construir um ambiente institucional que promova resultados sustentáveis, integridade nas decisões e uso eficiente dos recursos públicos. Para isso, são considerados os objetivos estratégicos da Política de Governança da Autarquia, alinhados à missão institucional e às necessidades da sociedade.

Esses objetivos se desdobram em práticas e instrumentos que fortalecem a capacidade do FNDE de planejar, coordenar, executar, monitorar e melhorar suas ações com efetividade e foco.



## **Institucionalizar os conceitos de governança**

Integrar princípios e práticas de governança à rotina da Autarquia, consolidando-os na cultura organizacional e nos processos internos.



## **Adotar um sistema de comunicação eficiente**

Garantir que objetivos e decisões de governança sejam compreendidos por servidores, gestores, parceiros e sociedade, promovendo alinhamento e reduzindo ruídos.



## **Avaliar o ambiente e os cenários**

Analisar continuamente fatores internos e externos que impactam a atuação institucional, apoiando o planejamento e a adaptação das políticas às demandas educacionais.



## **Promover sensibilização, capacitação e conscientização dos servidores**

Investir na formação e no engajamento de equipes, estimulando a participação qualificada e o fortalecimento da cultura de governança.



### **Articular políticas e planos para o alcance dos objetivos**

Conduzir a formulação e execução de políticas e programas com base em diretrizes claras, integração entre áreas e alinhamento institucional.



### **Monitorar desempenho e resultados**

Acompanhar metas, indicadores e avaliações para apoiar decisões e promover a melhoria contínua da gestão.

# DIRETRIZES DA GOVERNANÇA

As diretrizes de governança no FNDE, conforme previsto no Artigo 6º da Portaria nº 842/2025, orientam a consolidação dos princípios, mecanismos e objetivos definidos na Política de Governança da Autarquia. São parâmetros que norteiam a gestão com foco em decisões transparentes, participativas e orientadas para resultados duradouros.

Essas diretrizes abrangem todas as unidades, colegiados e instâncias de apoio à gestão, assegurando coerência, legitimidade e consistência à atuação institucional. Elas também orientam o comportamento da organização na tomada de decisões e na condução das estratégias.

## **Clareza de papéis e responsabilidades**

Atribuições, competências e fluxos são definidos de forma objetiva, o que permite maior alinhamento entre as áreas, e evita possíveis sobreposições.

## **Consideração dos interesses e das expectativas das partes envolvidas**

A atuação institucional leva em conta os interesses e expectativas dos diversos públicos com os quais o FNDE se relaciona, respeitando direitos, contextos e especificidades, em especial os das populações beneficiárias das políticas públicas.

## **Eficiência e eficácia na gestão dos temas estratégicos**

A atuação estratégica do FNDE articula orçamento, finanças, tecnologia, integridade e gestão de pessoas de forma integrada ao planejamento institucional, assegurando aplicação ágil, segura e orientada a resultados.

## **Estímulo à inovação e à modernização administrativa**

A incorporação de tecnologias e a revisão de processos são incentivadas para simplificar a gestão, reduzir burocracias, ampliar a produtividade e aprimorar os serviços prestados.

## **Alinhamento dos objetivos organizacionais com o interesse público**

As ações da Autarquia são guiadas por valores como equidade, inclusão e justiça social, priorizando a geração de valor público e considerando as desigualdades regionais e sociais.

### **Gestão de riscos e controles internos**

Adoção de sistemas integrados para identificar, tratar e monitorar riscos que possam afetar os objetivos do FNDE, com foco em atuação preventiva e aplicação contínua nos processos-chave da Autarquia.

### **Desenvolvimento da liderança e capacitação institucional**

A liderança é exercida em todos os níveis, com gestores alinhados aos valores institucionais e preparados para decisões técnicas e estratégicas. A formação contínua e a gestão do conhecimento fortalecem a capacidade de atuação das equipes e a entrega de resultados.

### **Integridade e conduta ética**

A cultura institucional promove comportamentos baseados em honestidade, imparcialidade e transparência. Códigos de conduta, canais de denúncia e mecanismos de prevenção contribuem para um ambiente íntegro e de confiança.

### **Transparência, prestação de contas e responsabilização**

Dados, informações e decisões são disponibilizados de forma clara, acessível e tempestiva, fortalecendo o controle social e a prestação de contas à sociedade.

### **Decisões baseadas em evidências e orientadas a resultados**

As decisões do FNDE se apoiam em dados, análises técnicas e avaliações de desempenho, garantindo racionalidade, previsibilidade e foco em resultados mensuráveis para a sociedade.

### **Qualidade normativa e estabilidade institucional**

A atualização contínua do arcabouço normativo busca maior clareza, segurança jurídica e aderência ao ordenamento legal. Processos de revisão estruturados apoiam a aplicação prática e consistente das normas.

### **Fortalecimento das relações externas com a sociedade e instituições**

A governança estimula o trabalho articulado entre unidades do FNDE, órgãos públicos e entes federativos, promovendo integração, compartilhamento de informações e soluções coordenadas na execução de políticas educacionais.

# INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA

Os instrumentos de governança são os meios que ajudam o FNDE a colocar em prática seus princípios, diretrizes e objetivos. Representam as engrenagens que fazem a Autarquia funcionar com clareza, direção e responsabilidade. Eles ajudam a planejar, acompanhar e ajustar as ações, garantindo uma atuação mais transparente, eficaz e voltada para o interesse público.

De acordo com a Portaria nº 842/2025, esses instrumentos ou mecanismos estão organizados em três dimensões que se complementam: liderança, estratégia e controle. Na prática, o Sistema de Governança e Gestão do FNDE é composto por pessoas, comitês, comissões, estruturas administrativas, ferramentas de gestão e processos.

Quando liderança, estratégia e controle atuam de forma integrada, a governança deixa de ser apenas um ideal teórico e se torna uma prática concreta e eficaz. É esse alinhamento que fortalece a capacidade do FNDE de responder com inteligência às demandas da sociedade, assegurando a entrega de políticas e serviços públicos com qualidade, responsabilidade e integridade.

## Mecanismos de Governança

### LIDERANÇA

Entre os pilares da liderança institucional, destacam-se:

**Pessoas e competências:**  
Lideranças capacitadas para decidir com visão estratégica, mobilizar equipes e gerar resultados.

**Princípios e comportamentos:**  
Conduitas que refletem ética, responsabilidade e compromisso com o interesse público.

**Liderança organizacional:**  
Capacidade de inspirar, articular e engajar pessoas em uma atuação coletiva e coordenada.

**Sistematização da governança:**  
Processo de organizar, integrar e estruturar os elementos que compõem a governança institucional.

### ESTRATÉGIA

Componentes do eixo estratégico da governança no FNDE:

**Relacionamento com as partes interessadas:**  
Diálogo ativo, transparente e qualificado, com escuta real e alinhamento de expectativas.

**Alinhamento com instâncias externas:**  
Articulação com órgãos de controle, instâncias do Executivo e sociedade civil para fortalecer decisões e garantir legitimidade.

**Definição da estratégia:**  
Planejamento institucional orientado por dados, cenários e riscos, com visão de longo prazo e compromisso com resultados sustentáveis.

### CONTROLE

A estrutura de controle visa:

**Prevenir falhas e desvios:**  
Atuar antes que os problemas aconteçam, corrigindo rotas com agilidade e ética.

**Avaliar com regularidade:**  
Acompanhar regularmente o desempenho institucional para aperfeiçoar processos, fortalecer resultados e direcionar esforços na geração de valor público.

**Garantir conformidade:**  
Assegurar que normas internas e externas sejam cumpridas com rigor e consistência.

**Responsabilizar com justiça:**  
Adotar medidas proporcionais, transparentes e devidamente fundamentadas frente a desvios de conduta, assegurando imparcialidade, coerência e respeito aos princípios institucionais.

## **Boas Práticas Associadas**

A Portaria nº 842/2025 reúne um conjunto de boas práticas que fortalecem a governança no FNDE. São diretrizes que orientam a liderança, a estratégia e o controle com foco em resultado, ética e valor público.

Essas práticas funcionam como um guia para decisões mais responsáveis e uma gestão mais eficiente. Elas ajudam a transformar princípios em ações: definem comportamentos esperados, organizam rotinas e fortalecem instrumentos que fazem a máquina pública funcionar com mais clareza e impacto.

As dimensões envolvem desde a valorização das pessoas até o monitoramento das políticas. Incluem temas como capacitação de lideranças, avaliação de desempenho e retenção de talentos alinhados aos objetivos institucionais.

A cultura de integridade se consolida ao prevenir conflitos de interesse e ao promover ambientes institucionais seguros, éticos e responsáveis.

A sistematização da governança não se limita à teoria uma vez que organiza funções, cria rotinas, melhora processos, incentiva o aperfeiçoamento contínuo e reforça o diálogo com quem importa: as pessoas impactadas pelas políticas da Autarquia.

Outros eixos incluem:

- planejamento com metas claras;
- avaliação de desempenho com transparência;
- articulação com instituições externas;
- atuação ativa da auditoria interna;
- prestação de contas com ênfase na confiança pública.

Essas boas práticas são elementos essenciais da gestão, portanto, é desejável que estejam integradas às rotinas, às decisões e aos processos organizacionais. Quando incorporadas de forma efetiva, aprimoram a gestão e elevam a qualidade das entregas à sociedade. Assim, tornam a governança mais confiável, estratégica e apta a transformar políticas públicas em resultados tangíveis para a sociedade.

# ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

Para funcionar com integridade e eficiência, a governança pública precisa de uma estrutura bem definida e coordenada a fim de possibilitar decisões legítimas, alinhamento estratégico e responsabilidade dos agentes públicos.

Nesse sentido, o Sistema de Governança e Gestão do FNDE é apoiado por duas instâncias:

- Externa, voltada ao controle social e institucional;
- Interna, responsável pela condução direta das ações de governança.

Esse modelo fortalece o planejamento, a supervisão e a entrega de resultados, com foco em legalidade, integridade e valor público.

## Instância Externa de Governança

A instância externa reúne atores que fiscalizam, avaliam e legitimam as ações do FNDE. São eles:

- Sociedade civil, por meio da participação e do controle social;
- Órgãos de controle, como TCU, CGU e MEC;
- Conselho Deliberativo do FNDE (Artigos 5º e 6º do Decreto 12.458/25).

Esses agentes asseguram a conformidade institucional, promovem transparência e fortalecem o diálogo entre o FNDE e a sociedade.

## Instância Interna de Governança

A instância interna atua nas iniciativas institucionais voltadas à integridade, controle interno e transparência de dados, de informações e de resultados.

Com esse trabalho integrado, a instância interna garante que a gestão esteja sempre alinhada com os compromissos do FNDE.

### **A Estrutura de Governança do FNDE é composta por:**

**1**

**Conselho Executivo do FNDE**

**2**

**Instâncias Internas de apoio à governança**

**3**

**Colegiados temáticos de governança**

## Conselho Executivo do FNDE

O Conselho Executivo (CONEX) é a instância máxima de governança do FNDE. É o colegiado que lidera as decisões estratégicas da Autarquia e garante o alinhamento da alta administração com os objetivos institucionais.

Nos termos do Artigo 1º da Portaria 207/2023, o CONEX tem por finalidade atuar de forma consultiva e coordenar os mecanismos de liderança, estratégia e controle que compõem a governança na Autarquia.

### Composição:

De acordo com o Art. 2º da mesma Portaria, o Conselho Executivo é composto por membros com responsabilidade decisiva:

- I – pelo Presidente do FNDE, como membro que presidirá;
- II – pelos Diretores do FNDE, como membros com direito a voto;
- III – pelos titulares dos demais órgãos seccionais, em caráter consultivo.

A atuação ativa e coordenada do Conselho Executivo consolida uma governança sólida, participativa e orientada a resultados, preparada para enfrentar os desafios da educação pública com agilidade e responsabilidade.

### Competências do Conselho Executivo



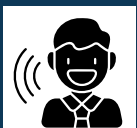
#### Liderar

Conduzir a governança institucional com visão estratégica. Garantir que planejamento, operação e controle atuem em sintonia.



#### Decidir

Tomar decisões estratégicas, aprovar diretrizes, projetos estruturantes e políticas internas.



#### Articular

Conectar colegiados e áreas técnicas. Promover diálogo, alinhar esforços e reforçar a coerência institucional.



#### Priorizar

Definir o que vem primeiro. Agir com firmeza diante de riscos e corrigir rumos com foco em desempenho e valor público.

## **Instâncias Internas de Apoio à Governança**

---

As instâncias internas de apoio à governança são essenciais para fortalecer o sistema de governança institucional. Elas garantem a análise técnica, promovem recomendações estratégicas e asseguram que as decisões das instâncias superiores sejam fundamentadas.

### **Função e Composição**

Essas unidades específicas do FNDE são estruturadas para fornecer suporte técnico e administrativo. Elas operam sob um conjunto de normas e têm um papel crucial na elaboração de políticas, planos e ações da Autarquia.

Essas instâncias buscam:

- Oferecer suporte técnico às decisões estratégicas de governança;
- Avaliar aspectos legais, operacionais e estratégicos das matérias submetidas ao Conselho Executivo;
- Propor melhorias e soluções nos processos de governança;
- Monitorar o desempenho de políticas e ações institucionais, ajustando-as conforme necessário.

Elas são fundamentais para garantir uma governança eficaz e decisões bem-informadas, alinhadas ao interesse público.

## **Colegiados Temáticos de Governança**

---

Os Colegiados Temáticos de Governança do FNDE são instâncias que fortalecem a governança institucional por meio de deliberação, consulta e articulação entre áreas. Estruturados por eixos temáticos, esses colegiados tratam de assuntos prioritários para a atuação da Autarquia, contribuindo para decisões mais integradas, coerentes e alinhadas à estratégia organizacional.

Sua composição é definida de forma a favorecer diversidade técnica, visão estratégica e representatividade funcional. Cada colegiado é formado por representantes das unidades diretamente envolvidas com o tema, indicados como titulares ou suplentes, sempre com perfil técnico qualificado e capacidade de articulação. Essa configuração reforça a transversalidade das decisões e promove a integração entre áreas finalísticas, administrativas e de apoio à gestão.

Além disso, alinha-se às diretrizes do modelo ESG Público desenvolvido pelo TCU, que propõe a incorporação de critérios ambientais, sociais e de governança nas decisões institucionais, estimulando uma cultura organizacional mais responsável, sustentável e comprometida com a geração de valor público de longo prazo.

Ao operar como núcleos especializados de inteligência institucional, os colegiados contribuem para o aperfeiçoamento contínuo da gestão pública, a consolidação da cultura de governança e a entrega de valor à sociedade. Seu funcionamento evidencia o compromisso do FNDE com uma governança colaborativa, descentralizada e orientada por resultados, sustentada pelos princípios da Política de Governança Institucional:

- Liderança compartilhada, com decisões baseadas em fundamentos técnicos e institucionais;
- Transparência e responsabilização, asseguradas pelo registro formal dos encaminhamentos; e
- Eficiência e integridade, garantindo que as ações estejam alinhadas ao interesse público.

Ao consolidar esses comitês como instâncias permanentes, o FNDE amplia sua capacidade de planejar com inteligência, executar com eficácia e monitorar com precisão, promovendo uma gestão pública mais integrada, participativa e comprometida com os objetivos estratégicos da educação brasileira.

## **Colegiados Temáticos**

**COMITÊ DE  
GOVERNANÇA  
ORGANIZACIONAL**

**COMITÊ DE  
GOVERNANÇA EM  
GESTÃO DE  
PESSOAS**

**COMITÊ DE  
GOVERNANÇA EM  
GESTÃO  
ORÇAMENTÁRIA E  
FINANCEIRA**

**COMITÊ DE  
GOVERNANÇA EM  
CONTRATAÇÕES E  
AQUISIÇÕES**

**COMITÊ DE  
GOVERNANÇA  
DIGITAL**

**COMITÊ DE  
GOVERNANÇA EM  
SUSTENTABILIDADE  
AMBIENTAL E  
SOCIAL**

# ESTRUTURA DE GESTÃO

A estrutura de gestão do FNDE é responsável pela execução direta das políticas, planos e decisões estratégicas definidas pelas instâncias de governança. Trata-se da base organizacional e operacional que viabiliza a entrega de resultados à sociedade, transformando diretrizes institucionais em ações concretas.

**A estrutura de gestão é composta por dois elementos centrais:**

## **COLEGIADOS DE GESTÃO**

Instâncias de natureza colaborativa e deliberativa voltadas à operacionalização das decisões de gestão;

## **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

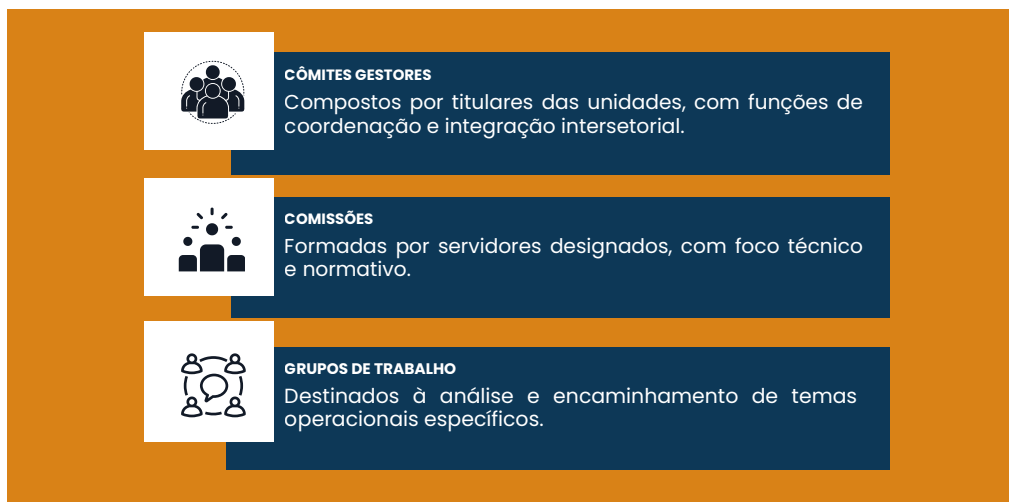
Unidades administrativas que executam, de forma tática e operacional, os processos, programas e projetos institucionais.

## Colegiados de Gestão

Os colegiados de gestão do FNDE integram a estrutura institucional e apoiam a execução das estratégias organizacionais. Funcionam como instâncias técnicas, administrativas ou consultivas, contribuindo para decisões mais articuladas, qualificadas e alinhadas às diretrizes da Autarquia.

Esses colegiados tratam de temas como planejamento, orçamento, pessoal, normatização, tecnologia e execução programática. Atuam na proposição de melhorias, no acompanhamento de ações de gestão, na articulação entre unidades e no monitoramento de metas, riscos e normas internas.

Sua atuação fortalece o compartilhamento de responsabilidades e amplia a legitimidade dos processos decisórios. São guiados por princípios como legalidade, colegialidade, eficiência e compromisso com o interesse público.



Ao institucionalizar essas instâncias, o FNDE fortalece sua governança, amplia a participação dos servidores e contribui para maior consistência e efetividade nas decisões administrativas.

## **Estrutura Organizacional**

A estrutura organizacional do FNDE, em conformidade com o Decreto nº 12.485/2025, é composta por unidades administrativas responsáveis por executar, de forma contínua e articulada, as funções de gestão tática e operacional da Autarquia. Cabe a essas unidades transformar diretrizes estratégicas em ações concretas, com foco na entrega de serviços e produtos públicos à sociedade com qualidade, eficiência e regularidade.

Entre essas unidades estão diretorias, coordenações e serviços que atuam em diversas frentes: execução de programas educacionais, gestão de contratos e logística, transferência de recursos financeiros, tecnologia da informação, políticas de pessoal, controle patrimonial e interlocução com parceiros institucionais.

Essas unidades são responsáveis por alinhar os processos aos objetivos estratégicos do FNDE, adotando práticas que promovam eficiência, economicidade, integridade, transparência e conformidade com os marcos legais vigentes. Com isso, contribuem para o fortalecimento da imagem institucional da Autarquia e para a entrega de valor público.

### **Principais competências das unidades administrativas:**

- Executar, com eficácia e tempestividade, as ações programadas pelos níveis superiores;
- Cumprir diretrizes dos órgãos de governança e colegiados de gestão;
- Gerenciar os processos de trabalho com legalidade, economicidade e qualidade;
- Propor melhorias nos fluxos operacionais;
- Cooperar com outras unidades e comissões, promovendo integração institucional;

# RESPONSABILIDADES NO ÂMBITO DA GOVERNANÇA

O bom funcionamento do Sistema de Governança e Gestão do FNDE depende da definição clara das responsabilidades de cada instância e agente envolvido. A responsabilização institucional reforça a responsabilização e prestação de contas, assegura transparência nas decisões, contribui para a eficiência na execução das políticas públicas e consolida o compromisso com os resultados da Autarquia.

As responsabilidades estão distribuídas entre os seguintes níveis:



Estrutura de governança,  
conforme regulamentações  
federais



Alta Administração



Instâncias de apoio à  
governança



Unidade responsável pela  
Estratégia e pela Governança  
Institucional – AGEST

## Observância ao Marco Normativo Federal

A estrutura de governança do FNDE está alinhada à Política de Governança da Administração Pública Federal e fundamentada, sobretudo, nos Decretos nº 9.203/2017 e nº 12.458/2025, que estabelecem normas, princípios constitucionais e diretrizes estratégicas para a atuação dos órgãos federais. Esse alinhamento fortalece práticas de liderança, controle, transparência e foco em resultados.

Ao adotar modelos compatíveis com os padrões federais, o FNDE assegura legalidade, efetividade e estabilidade institucional, refletindo internamente os mesmos princípios que orientam sua atuação perante a sociedade e seus parceiros.

## Responsabilidades da Alta Administração

Conforme o marco normativo da governança institucional, cabe à alta administração do FNDE, formada pela Presidência, Diretorias e ocupantes de cargos comissionados em níveis estratégicos, exercer atribuições específicas, sem prejuízo das competências já previstas no Regimento Interno.

A atuação desses agentes deve refletir os princípios de liderança ética, responsabilidade institucional, foco em resultados e compromisso com o interesse público.

- ✓ Definir o direcionamento estratégico;
- ✓ Apoiar a missão, a continuidade e a sustentabilidade institucional, pela garantia razoável de atingimento dos objetivos estratégicos;
- ✓ Assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis, incluindo normas, políticas, programas, planos e procedimentos e normas internas do FNDE;
- ✓ Possibilitar condições para a gestão de riscos estratégicos;
- ✓ Promover a articulação entre os integrantes da estrutura de governança;
- ✓ Envolver as partes interessadas;
- ✓ Produzir informações íntegras e confiáveis à tomada de decisão, ao cumprimento de obrigações de transparência e prestação de contas; e
- ✓ Participar de reuniões periódicas para definição e deliberação de prioridades institucionais.

## Responsabilidades das Instâncias de Apoio à Governança

As instâncias internas de apoio à governança do FNDE desempenham um papel essencial na articulação entre estratégia e operação. Atuando de forma complementar à alta administração, exercem funções táticas que fortalecem a implementação das diretrizes institucionais.

Entre suas principais atribuições estão:

- ✓ Planejar e executar processos e iniciativas;
- ✓ Garantir a conformidade legal e a eficiência administrativa;
- ✓ Monitorar, avaliar e reportar resultados;
- ✓ Manter a comunicação com as partes interessadas;
- ✓ Gerenciar riscos e controles internos; e
- ✓ Garantir o alinhamento estratégico dos projetos organizacionais.

## **Responsabilidade da Área de Governança, Gestão Estratégica e Inovação - AGEST**

---

A Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação atua como instância articuladora das práticas de governança, planejamento e transformação institucional no FNDE. Sua atuação abrange desde a formulação de mecanismos de governança corporativa até o suporte direto à gestão estratégica e à modernização dos processos organizacionais.

Entre suas principais atribuições, destaca-se a coordenação de iniciativas voltadas ao fortalecimento da governança, à promoção da inovação e ao aprimoramento da gestão pública. Isso inclui o desenvolvimento e a disseminação de métodos de gestão aplicados a processos de negócios, riscos, continuidade do negócio e qualidade.

A Assessoria também é responsável por assessorar a alta administração na condução da estratégia organizacional e no acompanhamento de projetos estratégicos, contribuindo para o alinhamento entre planejamento, execução e entrega de resultados.

Compete ainda à Assessoria a coordenação dos processos de elaboração e atualização da estrutura organizacional do FNDE, assegurando coerência entre a estrutura formal e os objetivos estratégicos da instituição.

Por meio dessa atuação integrada, a Assessoria contribui para o fortalecimento da governança pública, da cultura de inovação e da capacidade institucional do FNDE.

# MONITORAMENTO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL

O monitoramento é um dos pilares do Sistema de Governança e Gestão do FNDE, com papel central na promoção da qualidade, coerência e efetividade das decisões institucionais. Trata-se de um processo contínuo que apoia a melhoria da gestão e o alinhamento às diretrizes estratégicas da Autarquia.

Essa atividade permite acompanhar as práticas de governança, identificar pontos de melhoria, fortalecer a cultura da integridade e alinhar permanentemente a atuação do FNDE às diretrizes do Planejamento Estratégico.

## Estruturas Envolvidas

O monitoramento das práticas de governança é conduzido de forma colaborativa e articulada por três frentes institucionais:

### INSTÂNCIAS INTERNAS DE GOVERNANÇA

Responsáveis por avaliar a aderência das ações institucionais às diretrizes da política de governança, deliberar sobre ajustes necessários e garantir que os compromissos estratégicos estejam sendo cumpridos com integridade e eficiência.

### INSTÂNCIAS INTERNAS DE APOIO À GOVERNANÇA

Atuam de forma técnica e consultiva, oferecendo subsídios analíticos qualificados, consolidando informações, elaborando relatórios e formulando recomendações para o aperfeiçoamento contínuo da governança.

### REUNIÕES DE ANÁLISE DA ESTRATÉGIA

Ocorrem, no mínimo, a cada quatro meses. São espaços para revisar indicadores, examinar avanços, identificar riscos e promover decisões informadas com base em evidências. Nessas reuniões, diferentes áreas do FNDE alinham expectativas, prioridades e soluções.

## Finalidades do Monitoramento

O monitoramento tem por objetivo:

01

**Acompanhar a implementação das práticas de governança:** verificar se as diretrizes e mecanismos estabelecidos na política institucional estão sendo efetivamente incorporados às rotinas e estruturas da Autarquia.

02

**Analisar a aderência das decisões às diretrizes estratégicas:** assegurar que as ações do FNDE estejam alinhadas ao planejamento institucional e à missão pública da Autarquia.

03

**Promover articulação entre áreas e instâncias:** fortalecer a integração entre comitês, colegiados, diretorias e unidades técnicas, criando um fluxo coeso de informação, decisão e responsabilização.

04

**Fornecer insumos para decisões estratégicas:** apoiar a alta administração com dados qualificados, relatórios atualizados e análises consistentes.

## Uma atividade estratégica transformadora

O monitoramento contribui para a identificação de falhas, o aprimoramento da gestão e o uso qualificado de informações na tomada de decisão. Ao institucionalizar esse processo, o FNDE reforça a gestão orientada por evidências e consolida práticas de transparência e responsabilização.

# **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A publicação da Portaria nº 842/2025 e a elaboração deste Manual refletem o compromisso do FNDE com o fortalecimento da governança pública, como instrumento para qualificar a gestão, aprimorar processos e assegurar a entrega de políticas públicas de forma mais eficiente e responsável.

A Política de Governança Institucional busca consolidar práticas mais estruturadas, alinhadas à missão institucional da Autarquia e às diretrizes da administração pública federal. Trata-se de um esforço contínuo, que reconhece os desafios existentes e aposta na melhoria progressiva da gestão.

Ao adotar essa agenda, o FNDE visa ampliar a coerência normativa, aperfeiçoar a articulação entre planejamento, controle, inovação e execução, e promover maior alinhamento com as demandas da sociedade e da política educacional.

Este Manual tem como finalidade orientar a implementação da Política de Governança no FNDE, estabelecendo diretrizes objetivas para as unidades e seus gestores. Sua aplicação será acompanhada e poderá ser atualizada periodicamente, conforme a evolução institucional, os normativos vigentes e as necessidades identificadas no contexto da gestão pública.

# REFERÊNCIAS

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal, 1998.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 nov. 2017.

BRASIL. Decreto nº 12.458, de 21 de maio de 2025. Aprova a Estrutura Regimental e Quadro Demonstrativo de Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do FNDE. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Portaria nº 842, de 5 de setembro de 2025. Institui a Política de Governança Institucional e o Sistema de Governança e Gestão no âmbito do FNDE. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Do estado patrimonial ao gerencial. In: PINHEIRO, W.; SACHS, I. (Org.). Brasil: um século de transformações. São Paulo: Companhia das Letras, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia. São Paulo: IBGC, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão nas organizações públicas federais: relatório individual da autoavaliação do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE. Acórdão nº 1913/2024 – Plenário. Brasília, DF, 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). Referencial básico de governança: aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU; Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

# LISTA DE SIGLAS

|               |  |
|---------------|--|
| <b>AGEST</b>  | Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação;   |
| <b>CCE</b>    | Cargo Comissionado Executivo;  |
| <b>CGU</b>    | Controladoria-Geral da União;  |
| <b>CONEX</b>  | Conselho Executivo do FNDE;  |
| <b>ESG</b>    | Environmental, Social and Governance (Governança Ambiental, Social e Corporativa);                       |
| <b>FCE</b>    | Função Comissionada Executiva;   |
| <b>FNDE</b>   | Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação;   |
| <b>FUNDEB</b> | Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação; |
| <b>FUNDEF</b> | Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério;              |
| <b>LDB</b>    | Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional;  |
| <b>MEC</b>    | Ministério da Educação;  |
| <b>MGI</b>    | Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos;   |
| <b>PDDE</b>   | Programa Dinheiro Direto na Escola;  |
| <b>PEI</b>    | Planejamento Estratégico Institucional;  |
| <b>PNAE</b>   | Programa Nacional de Alimentação Escolar;  |
| <b>PNLD</b>   | Programa Nacional do Livro e do Material Didático;   |
| <b>TCU</b>    | Tribunal de Contas da União.   |

