

MANUAL DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DO FNDE

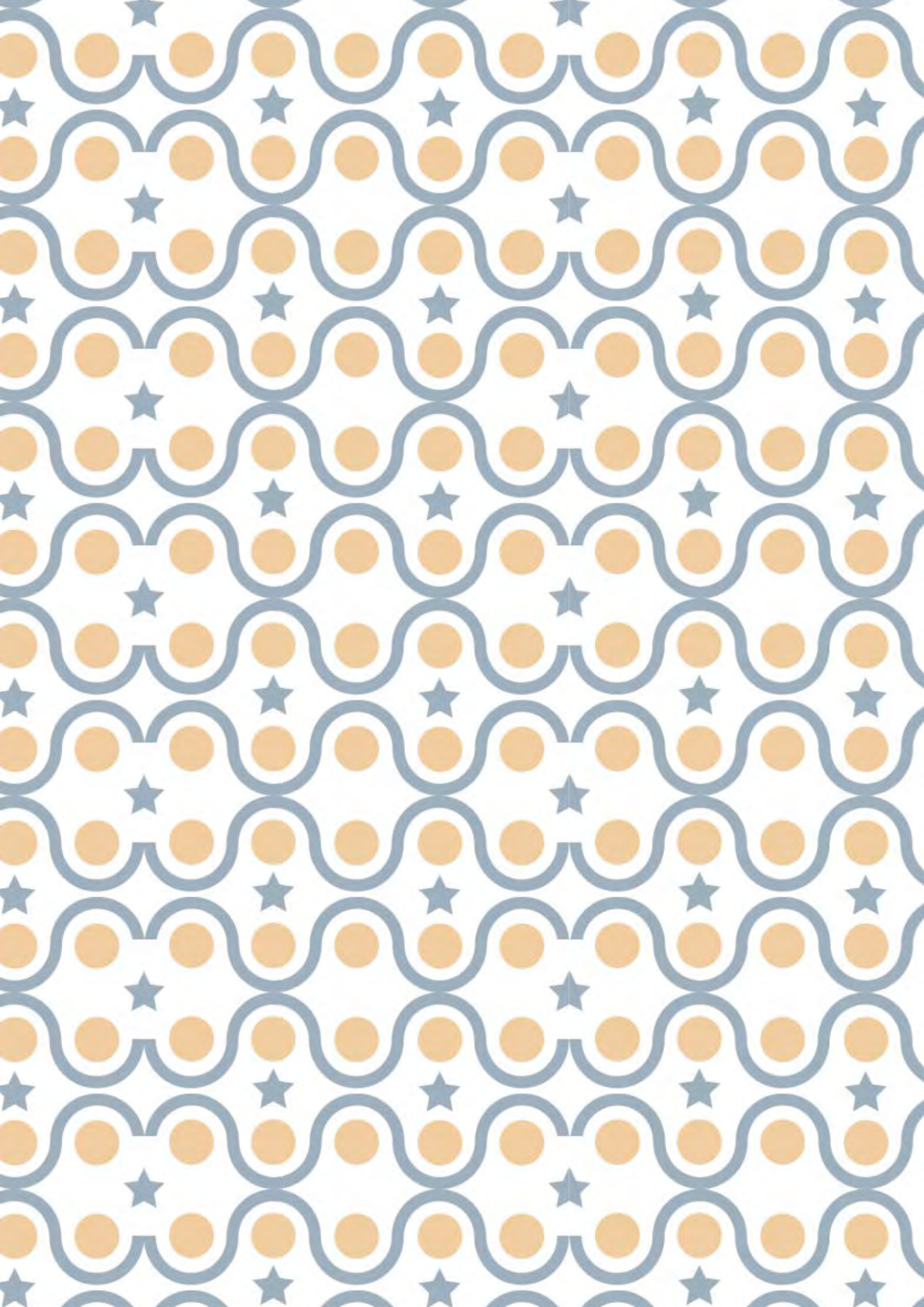
(Conforme Portaria FNDE nº 323, de 4 de abril de 2025)

1ª EDIÇÃO – 2025



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO





Manual de **Governança Institucional** do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

1ª 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>

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 Profª 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

1ª edição: julho/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



fnnde
Fundo Nacional de Desenvolvimento
da Educação

COMPOSIÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

(Atualizada até julho de 2025)

Fernanda Mara de Oliveira M. C. Pacobahyba

Presidente

Juliana Isabelli Miguel Coelho

Chefe de Gabinete

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

Anderson Wilson Sampaio Santos

Diretor de Ações Educacionais

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.

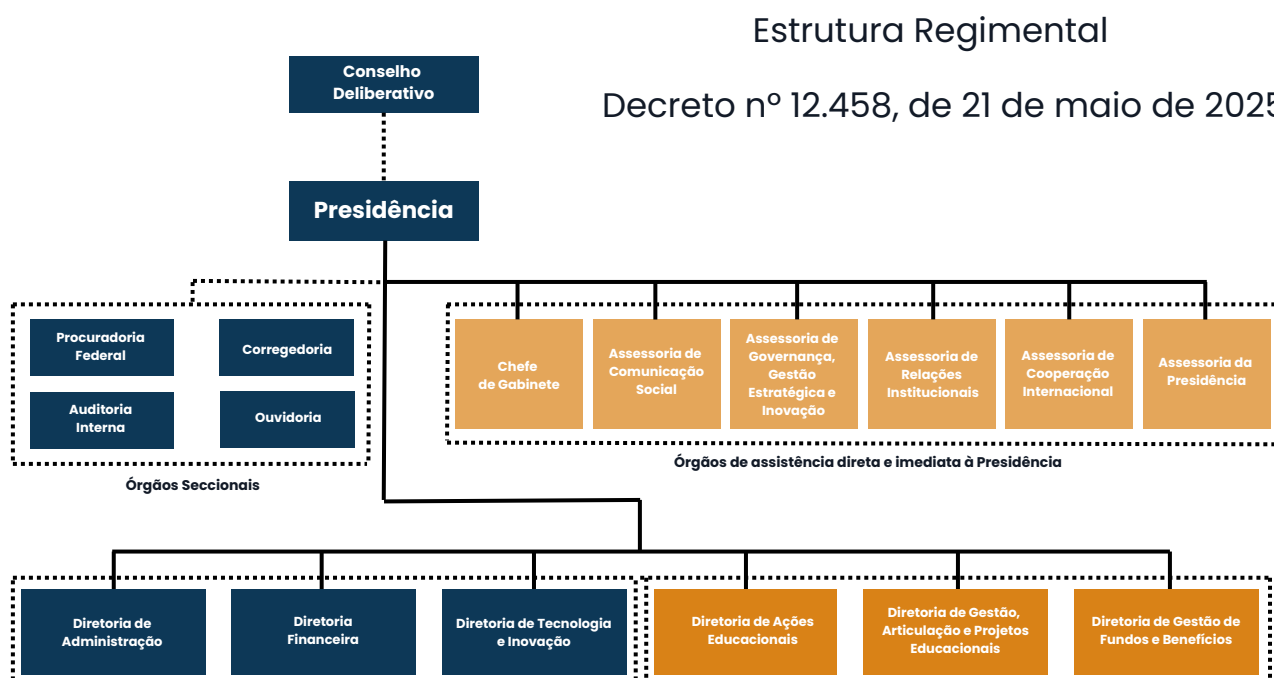
A condução administrativa e técnica é desempenhada por seis diretorias, organizadas de acordo com suas áreas de atuação: Ações Educacionais; Financeira; Gestão de Fundos e Benefícios; Administração; Tecnologia e Inovação; e Gestão, Articulação e Projetos Educacionais.

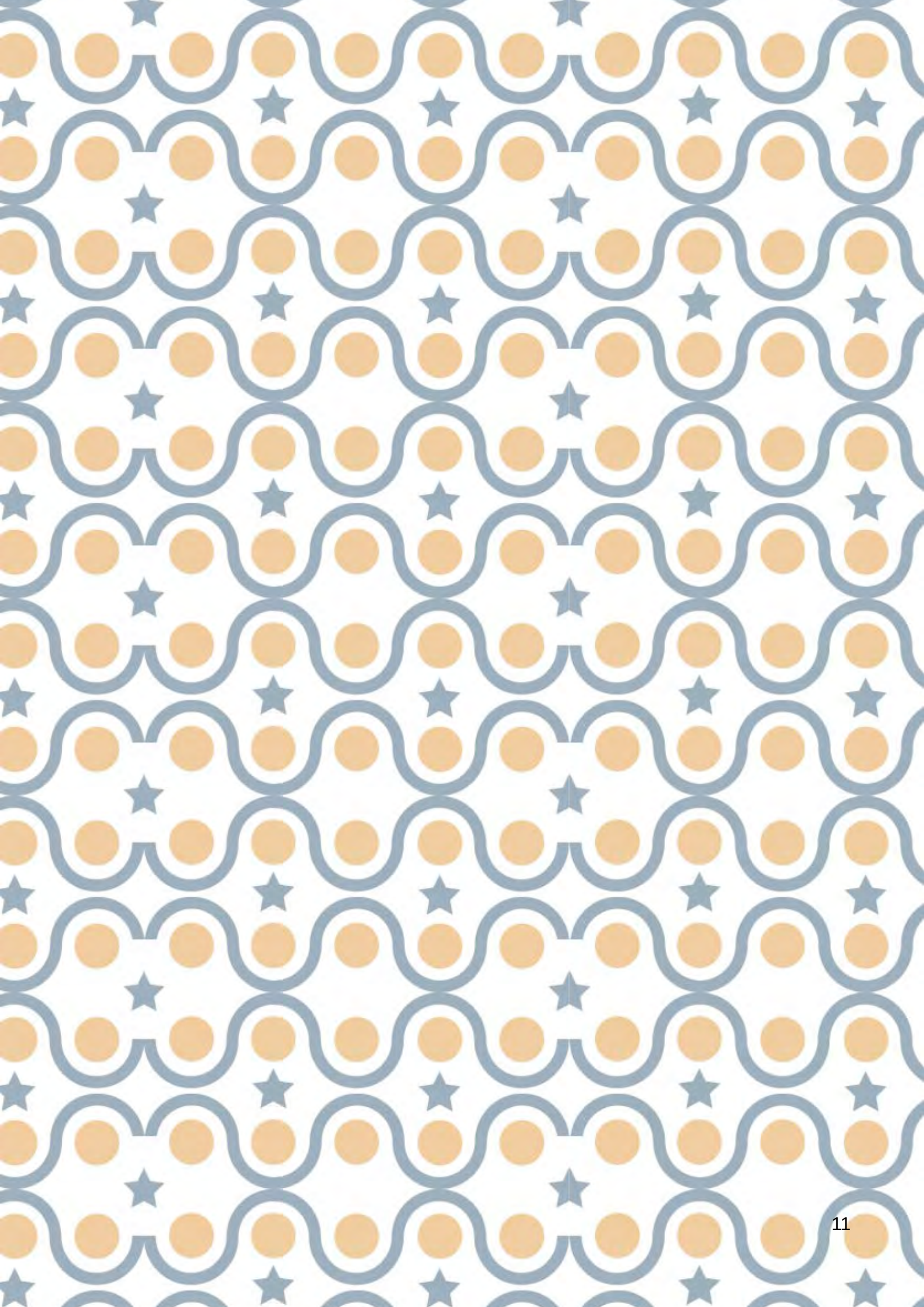
O assessoramento técnico e estratégico é realizado por unidades especializadas, como a Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação (AGEST), que coordena o sistema de governança e acompanha a execução estratégica da Autarquia. Também compõem esse conjunto os órgãos de controle interno: Auditoria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





ÍNDICE

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

INTRODUÇÃO

A Política de Governança Institucional do FNDE foi instituída pela Portaria nº 323, de 4 de abril 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 323, 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 323, de 4 de abril 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 323/2025 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.

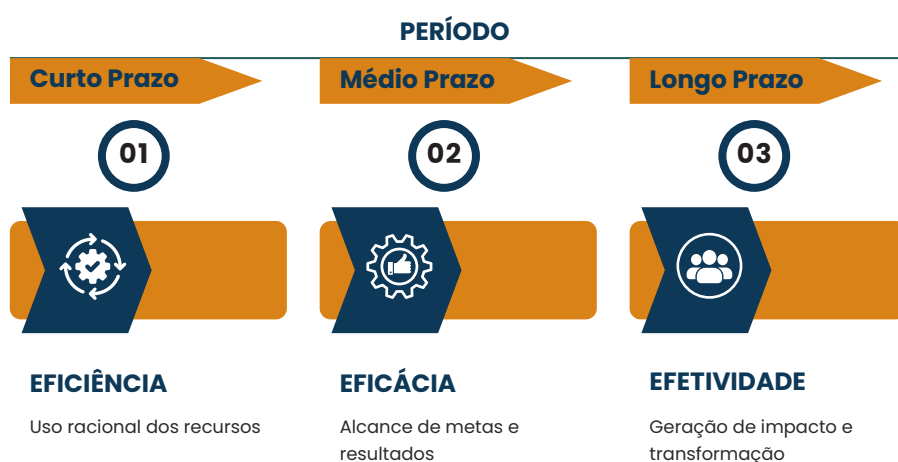
Destaca-se que as instâncias internas de apoio à governança são constituídas pela Ouvidoria, Auditoria Interna, Procuradoria e Corregedoria.

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 323/2025, 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 323/2025, 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.

Liderança organizacional:

Capacidade de inspirar, articular e engajar pessoas em uma atuação coletiva e coordenada.

Princípios e comportamentos:

Condutas que refletem ética, responsabilidade e compromisso com o interesse público.

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.

Garantir conformidade:

Assegurar que normas internas e externas sejam cumpridas com rigor e consistência.

Avaliar com regularidade:

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

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

O Anexo II da Portaria nº 323/2025 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



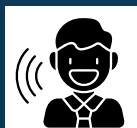
Liderar

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

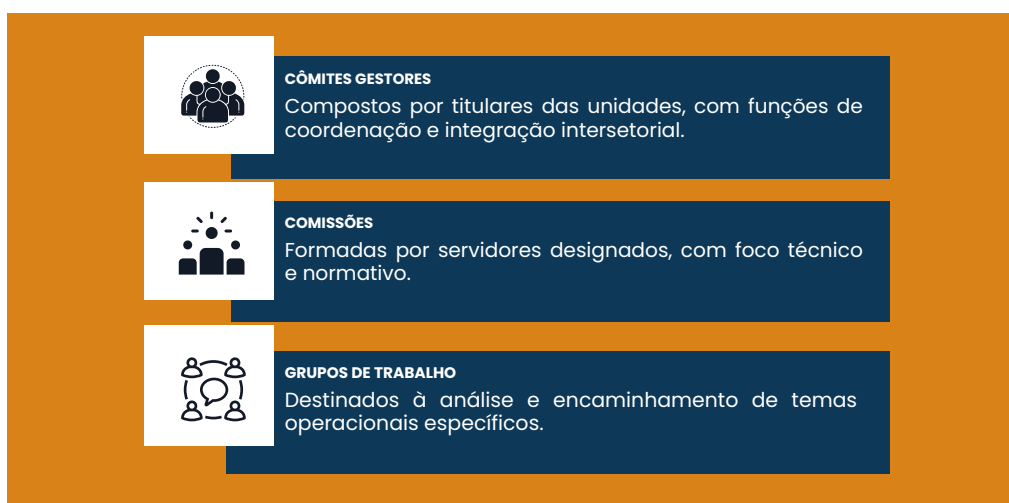
Unidades administrativas que executam, de forma tática e operacional, os processos, programas e projetos institucionais.

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 323/2025 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 323, de 4 de abril 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

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

