

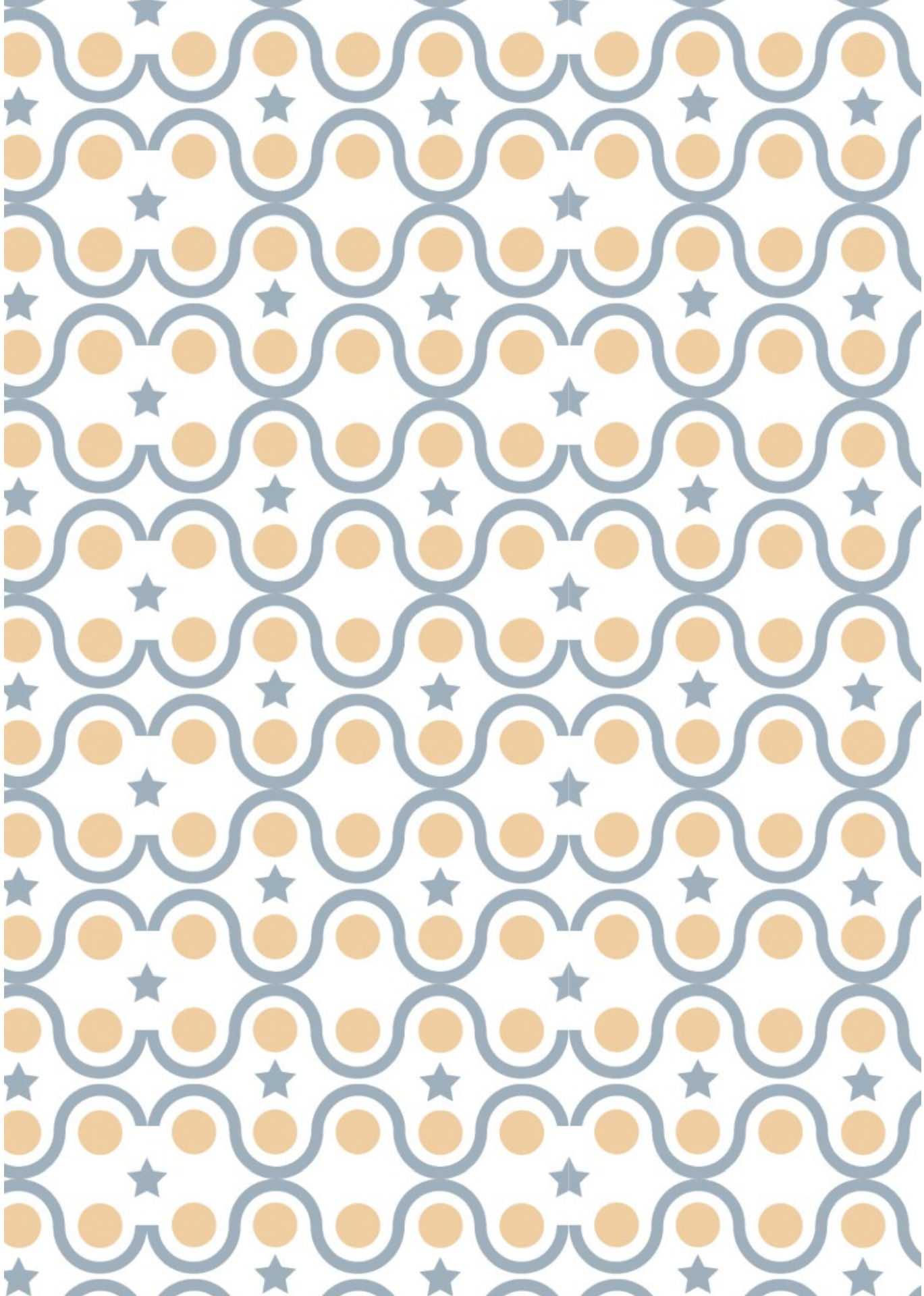
Relatório de Gestão Integrado



MINISTÉRIO DA
EDUCAÇÃO



2025





Presidente da República

Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação

Camilo Sobreira de Santana

Secretário Executivo

Leonardo Osvaldo Barchini Rosa

Presidente do FNDE

Fernanda Mara de Oliveira M C Pacobahyba

Presidente

Fernanda Mara de Oliveira Macedo Carneiro Pacobahyba

Chefe de Gabinete

Sylvia Cristina Toledo Gouveia

Assessora da Presidência

Juliana Isabelli Miguel Coelho

Procuradoria Federal junto ao FNDE

Carlos Henrique Benedito Nitão Loureiro

Auditoria Interna

Josemir Gadelha Alves

Corregedoria

Gleyson Batista de Siqueira

Ouvidoria

Carlos Alfredo Sitta Fortini

Assessoria de Governança, Estratégia e Inovação

Ana Paula Torres

Assessoria de Comunicação

Anne Karine Bandeira Almeida

Assessoria de Relações Institucionais

Gerlane Alves de Sousa

Assessoria de Cooperação Internacional

Juliana Leimig Santos

Diretoria de Administração

Leilane Mendes Barradas

Diretoria Financeira

Allan Carlo Viegas Serra

Diretoria de Tecnologia e Inovação

Delson Pereira da Silva

Diretoria de Ações Educacionais

Luís Ricardo Sousa Guterres

Diretoria de Gestão Articulação e Projetos Educacionais

Márcio Augusto Roma Buzar

Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios

André Gustavo Santos Lima Carvalho

Organização

Ana Paula Torres

Mariana Lima Domingues Luz

Boas Vindas!

Em cumprimento às disposições da Instrução Normativa TCU nº 84/2020 e à Decisão Normativa TCU nº 198/2022, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) apresenta seu Relatório de Gestão em formato integrado referente ao exercício de 2025.



Permitir à sociedade e aos órgãos de controle interno e externo avaliar a aplicação dos recursos públicos na implementação de políticas educacionais



Demonstrar como a Autarquia assegura a efetividade e transparência de suas ações no fortalecimento da educação pública brasileira

O Relatório integrado está organizado em duas seções principais que proporcionam visão completa da gestão institucional:

1

Governança do FNDE: Identidade institucional, estrutura organizacional, análise do cenário, planejamento estratégico, governança, gestão de riscos e controles internos.

2

Desempenho da Gestão: Resultados alcançados em relação à missão institucional e aos objetivos do Plano Estratégico FNDE 2023-2027, com evidências da contribuição para a educação pública.

Boa Leitura!

Mensagem da Presidente

O ano de 2025 será lembrado como um marco na história do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE). Guiados pelo compromisso com a equidade e a eficiência, transformamos desafios em entregas concretas que impactam diretamente o chão da escola. Operamos com um orçamento aproximado de R\$ 108 bilhões, volume que reafirma a educação como prioridade absoluta do Governo Federal.

Na área de infraestrutura, os esforços concentraram-se na retomada e conclusão de obras. Por meio do Novo PAC e do Pacto pela Retomada, mais de 2 mil obras foram entregues desde 2023. Em 2025, foram concluídas 848 obras, ampliando a capacidade da rede pública de ensino e beneficiando aproximadamente 166 mil estudantes em regime de dois turnos ou cerca de 83 mil em tempo integral.

Além das ações na educação básica, o FNDE também atua, em parceria com o Ministério da Educação, na implantação do novo campus do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) no Ceará, projeto estratégico para a interiorização do ensino superior de excelência. A iniciativa reforça o compromisso do Governo Federal com a inovação, a formação tecnológica de alto nível e o desenvolvimento regional.

Priorizamos o atendimento a regiões e comunidades historicamente desassistidas, como as escolas indígenas e quilombolas, contando inclusive com a parceria internacional do UNOPS para garantir a execução em áreas de difícil acesso. Esse olhar para a redução de desigualdades também se materializou no financeiro, com o aporte de R\$ 378 milhões via PDDE Equidade, fortalecendo as unidades escolares que mais precisam de apoio.

O apoio à mobilidade e ao material didático também registrou avanços significativos. O Programa Caminho da Escola disponibilizou uma ata de registro de preços para 15 mil ônibus escolares, atendendo a uma demanda crítica de estados e municípios. Paralelamente, o PNLD realizou sua maior aquisição de livros para o Ensino Médio e EJA, garantindo a atualização pedagógica em todo o território nacional.

No âmbito da segurança alimentar, o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) passou por atualizações importantes. Elevamos o percentual mínimo de compras da agricultura familiar para 45%, fortalecendo o desenvolvimento local e a qualidade nutricional das refeições. Além disso, avançamos com a tramitação da Política Brasileira de Alimentação Escolar no Congresso, buscando uma gestão mais compartilhada e responsável entre os entes federados.





No campo da governança, o FNDE alcançou 97% de conformidade no modelo de integridade da CGU. Implementamos novas normas de gestão de riscos e transparência, com o objetivo de desburocratizar processos e ampliar a assistência técnica aos gestores locais.

Para 2026, o desafio central será a qualificação da gestão dos recursos do Fundeb, estimados em R\$ 70 bilhões, e o fortalecimento de políticas como o Fies Social e o Salário-Educação.

Ao completarmos 57 anos, reafirmamos o compromisso com uma gestão técnica, transparente e voltada à equidade educacional.

Agradecemos aos servidores e parceiros que contribuíram para os resultados deste ano. Seguimos trabalhando para que o FNDE seja um indutor de desenvolvimento e qualidade na educação brasileira.

Fernanda Pacobahyba

Presidente do FNDE

Sumário

Visão Geral e Ambiente Externo	9
Governança Pública	18
o Unidades de Apoio à Presidência	19
o Gabinete da Presidência	21
o Gestão da Integridade e Conformidade	22
o Monitoramento Integrado	28
o Formação pela Escola	31
o Procuradoria Federal junto ao FNDE	36
o Corregedoria do FNDE	39
o Ouvidoria	46
o Auditoria Interna do FNDE	52
o Comissão de Ética	57
o Assessoria de Cooperação Internacional	59
o Assessoria de Comunicação Social	67
o Assessoria de Relações Institucionais	71
o Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação	75
Desempenho da Gestão	84
Áreas de Suporte	85
o Tecnologia da Informação	86
o Patrimônio, Logística e Sustentabilidade	95
o Gestão de Pessoas e Organizações	101
o Licitações e Contratos	106
o Compras Nacionais para a Educação	114
o Gestão Financeira	119
Áreas Finalísticas	141
o Fundeb	142
o Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE)	147
o Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)	151
o Programa Caminho da Escola	159
o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)	163
o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD)	169
o PAR e Novo PAC	172
o Salário-Educação	186
o Financiamento Estudantil (FIES)	190
o Bolsas e Auxílios	199
o Programas Suplementares	205
Rol de Responsáveis	210

Visão Geral e Ambiente Externo

O que é o FNDE?

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) é uma autarquia federal, vinculada ao Ministério da Educação (MEC), criada pela Lei nº 5.537/68 e Decreto-Lei nº 872/69.

A finalidade primordial do FNDE é captar e gerir recursos financeiros destinados ao financiamento de programas e projetos educacionais, alinhados às diretrizes do Plano Nacional de Educação (PNE) e da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB).



Nos últimos anos, a Autarquia ampliou de forma expressiva seu campo de atuação, incorporando novas atribuições decorrentes de dispositivos constitucionais e legais e reafirmando seu compromisso com a implementação de políticas públicas educacionais, a elevação dos indicadores de aprendizagem e a garantia do acesso e da permanência dos estudantes em uma educação de qualidade, universal e inclusiva.

Para alcançar os objetivos e as metas da política educacional brasileira, o FNDE investe continuamente no aprimoramento de seus processos internos, buscando excelência na execução de programas, projetos e ações. Esse compromisso se traduz no fortalecimento de suas competências institucionais e no alinhamento permanente aos direcionadores estratégicos que orientam sua atuação.

Principais Normas de Atuação do FNDE:

A atuação do FNDE é regida por um conjunto normativo robusto, cujas diretrizes fundamentais encontram-se detalhadas em resoluções e portarias específicas. A consulta à legislação completa e atualizada pode ser realizada por meio dos canais oficiais da autarquia:

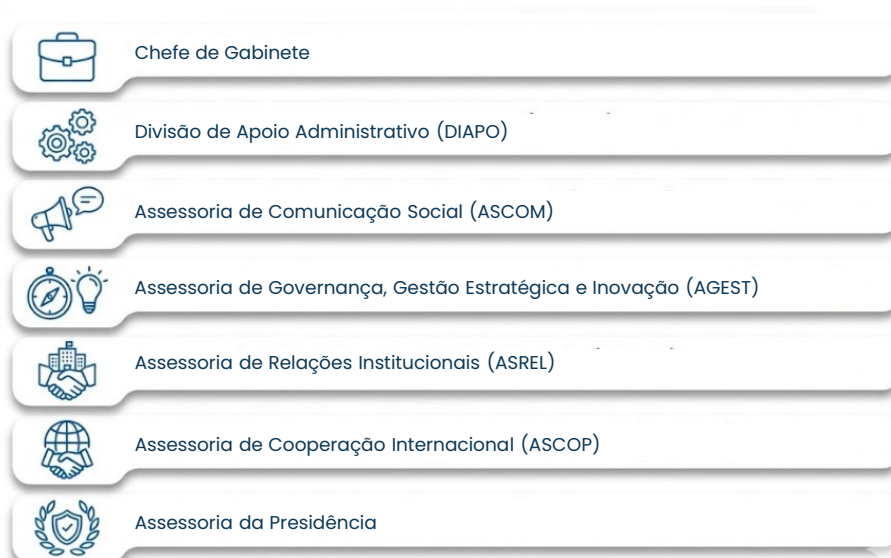
- [Resoluções](#)
- [Portarias](#)

Estrutura Organizacional

As competências institucionais e a estrutura organizacional do FNDE estão estabelecidas em seu Decreto regimental e detalhadas na Portaria que aprova o Regimento Interno da Autarquia.



Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Presidente do FNDE



Compete aos órgãos de assistência direta e imediata à Presidência do FNDE, entre outras atribuições, prestar apoio ao Presidente em sua representação política e social, conduzir as relações públicas, preparar e despachar seu expediente pessoal, acompanhar a tramitação de projetos de interesse da Autarquia no Congresso Nacional e atender às consultas e aos requerimentos encaminhados pelo Ministro de Estado da Educação relativos ao Poder Legislativo.

Também lhes incumbe assessorar, coordenar e supervisionar processos voltados à organização e modernização da gestão, à comunicação institucional e ao planejamento estratégico institucional, bem como exercer a função de secretariar o Conselho Deliberativo.

Órgãos Seccionais



Essas unidades são responsáveis por desempenhar atividades de apoio, prestando suporte às demais áreas da Autarquia.

Órgãos Singulares ou Finalísticos



Os órgãos singulares são responsáveis pelas atividades finalísticas da Autarquia.



Órgão Colegiado

O Conselho Deliberativo, órgão de deliberação superior, é composto por nove membros:

- Ministro de Estado da Educação;
- Presidente do FNDE;
- Secretários das unidades singulares do MEC; e
- Presidente do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep).

O Presidente do Conselho Deliberativo será substituído, em suas ausências e em seus impedimentos, pelo Secretário-Executivo do Ministério da Educação e os demais membros, por seus substitutos legais.

Modelo de Negócios

O FNDE presta assistência técnica e financeira, de forma suplementar, à execução de programas educacionais em todo o país. Sua atuação ocorre em articulação com os entes federativos, a sociedade e instituições privadas, dentro de um modelo colaborativo entre as esferas de governo, conforme ilustrado no esquema a seguir:



Além de operar como agente executor, o FNDE atua na alocação de recursos conforme diretrizes definidas pelas principais normas da educação, adotando diferentes modalidades de transferência, de acordo com a natureza jurídica e o objetivo das políticas públicas:

- **Transferências Constitucionais:** previstas na Constituição Federal, exigem do FNDE a elaboração de previsões de receita, cotejo com dados censitários e efetivação dos repasses conforme critérios normativos. Destacam-se o Salário-Educação e o FUNDEB;
- **Transferências Legais:** referem-se a programas instituídos por leis específicas. Cabe ao FNDE regulamentar a execução, identificar o público-alvo, verificar os requisitos para repasse, prestar assistência técnica e realizar o monitoramento, assegurando a efetividade das ações;
- **Transferências Discricionárias:** assim definidas por terem elementos não vinculados, o que permite a execução de projetos educacionais, formalizados por meio de Termos de Compromisso. É por esse mecanismo que se viabilizam atuações focalizadas;
- **Financiamento Estudantil:** representado principalmente pelo FIES, trata-se de modalidade em que o FNDE atua diretamente junto ao cidadão, sem intermediação dos entes federados;
- **Bolsas e Auxílios:** envolvem transferências financeiras a pessoas físicas, com o objetivo de garantir a permanência nos estudos ou incentivar determinadas atividades educacionais, como ocorre, por exemplo, nas tutorias;
- **Execução Direta:** refere-se aos programas em que o FNDE aplica os recursos e entrega diretamente o produto final aos entes federados. É o caso, por exemplo, das políticas de livro didático, que permitem ganhos de escala e asseguram padrões de qualidade dificilmente alcançáveis de forma isolada por estados e municípios;

- **Assistência técnica:** de caráter transversal a todas as modalidades, tem por finalidade qualificar os atores envolvidos – secretarias de educação, conselhos, escolas e gestores – por meio de orientação, capacitação e suporte técnico.

Destacam-se três enfoques principais:

- (i) formação de capacidades institucionais;
- (ii) qualificação das entregas com ganhos de eficiência, como no Registro de Preços Nacional (RPN); e
- (iii) orientação técnica específica voltada aos programas.

Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor é um instrumento estratégico que fortalece a integração organizacional ao representar, de forma esquemática, os macroprocessos da instituição em três categorias complementares: gerenciais, de suporte e finalísticos. Os macroprocessos gerenciais e de suporte seguem a padronização estabelecida pelo Órgão Central do Sistema de Organização e Inovação Institucional (SIORG), enquanto os macroprocessos finalísticos são definidos conforme a missão específica de cada órgão ou entidade.

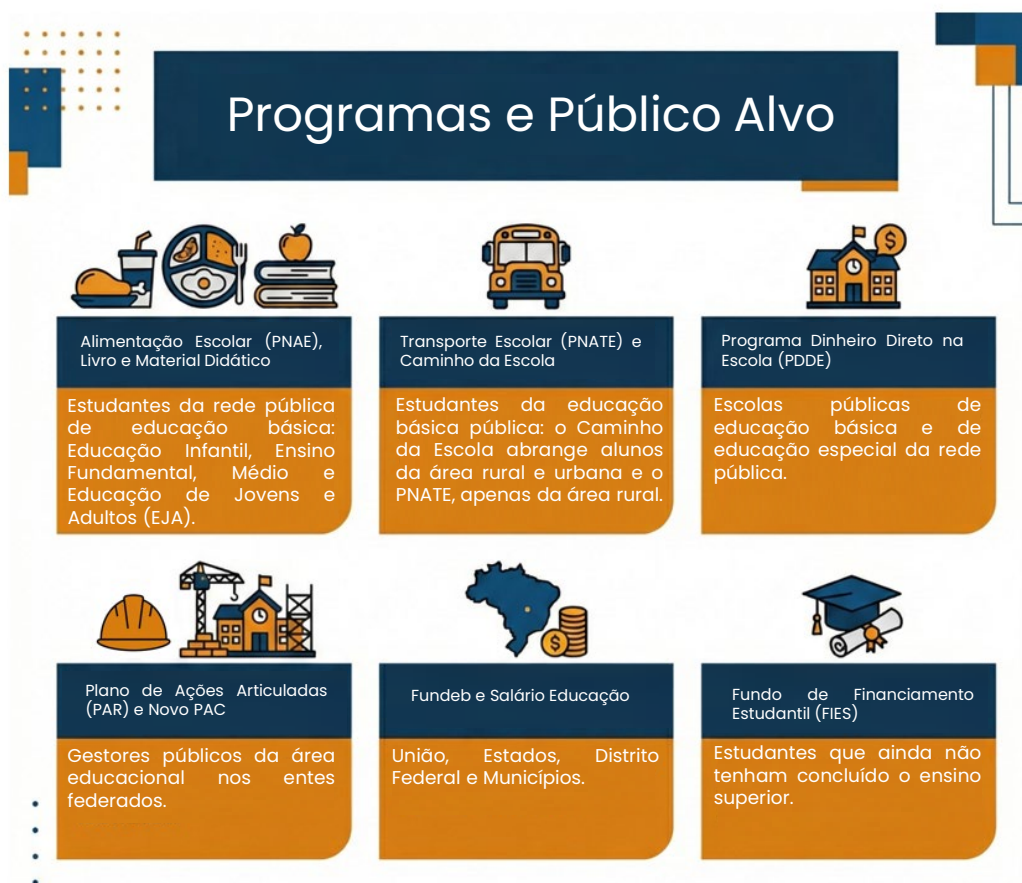
No âmbito do FNDE, os processos e serviços finalísticos foram estruturados sob um macroprocesso único – “Gestão do Financiamento para o Desenvolvimento da Educação” – que sintetiza a atuação institucional da Autarquia e expressa os valores públicos gerados para a sociedade.

A seguir, apresenta-se a Cadeia de Valor dos processos finalísticos do FNDE.



Temas Prioritários do Relatório de Gestão Integrado 2025

A definição dos temas abordados neste Relatório de Gestão Integrado 2025 seguiu duas abordagens complementares. A primeira consistiu na seleção de iniciativas das áreas finalísticas diretamente vinculadas aos programas, projetos e ações de governo, com ênfase naquelas cujas metas e objetivos estão previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA) e no Plano Plurianual (PPA), como PNAE, PNLD, PNATE, Caminho da Escola, PDDE, Fundeb e Salário-Educação, entre outros. A segunda abordagem contemplou a divulgação de iniciativas das áreas meio do FNDE – nos eixos de administração, tecnologia e gestão orçamentária, financeira e contábil –, essenciais para dar suporte e viabilizar as políticas educacionais executadas pela Autarquia.



Links dos Programas:

[PNAE](#)

[PNATE](#)

[PDDE](#)

[PNLD](#)

[FUNDEB](#)

[SALÁRIO EDUCAÇÃO](#)

[FIES](#)

[CAMINHO DA ESCOLA](#)

[PROGRAMAS SUPLEMENTARES](#)

[PAR E NOVO PAC](#)

Cenário Externo

Seguir-se-á utilizando, para a avaliação dos impactos do Cenário Externo sobre o FNDE, de forma precípua, os estudos desenvolvidos pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA.

Na mais recente Carta de Conjuntura IPEA nº 69, referente ao 4º Trimestre de 2025 é apresentada uma visão panorâmica das expectativas para algumas das principais variáveis macroeconômicas brasileiras, como especial destaque para o Produto Interno Bruto – PIB. Far-se-á uma associação dessas informações com as que são semanalmente divulgadas no Boletim Focus do Banco Central do Brasil – BCB. Em seguida, tentar-se-á identificar possíveis impactos sobre o FNDE, de forma a compor este Relatório de Gestão.

No boletim Focus o BCB informou que as projeções do mercado foram de 2,25%. O estudo do IPEA projetou o PIB em 2025 de 2,30% e detalhou que a contribuição do setor no qual o FNDE se insere de modo direto, que envolve Administração, Defesa, Saúde e Educação Pública e Seguridade Social, contribuiu com 0,7%. Convém ressaltar que, além da participação direta no PIB, o FNDE contribuiu indiretamente, e em menor escala, seja via estímulo à produção industrial em setores específicos, seja via setor de serviços e até na agropecuária, por meio da execução de alguns dos seus Programas.

O IPEA avalia que o mercado de trabalho vem apresentando bom desempenho, com ocupação elevada e massa de rendimentos em expansão moderada. No entanto, impactaram direta ou indiretamente o FNDE, em termos de Cenário Externo, “os efeitos defasados e contemporâneos da política monetária contracionista, marcada pela manutenção de patamares elevados da taxa nominal de juros básica por um período já bastante longo, mesmo em um contexto de expectativas inflacionárias decrescentes.” E acrescenta que, descontando a inflação projetada para os próximos 12 meses, os juros reais se situam hoje acima de 10,0%, contra um patamar de 6,4% no terceiro de 2024, quando do início do atual ciclo de aperto monetário. Esse último não apenas desestimula decisões de investimento privado – ao encarecer o custo de capital e aumentar a exigência de retorno dos novos projetos – como também pressiona o orçamento das famílias, à medida que encarece o custo do crédito ao consumidor. Em resumo, há um impacto sobre o PIB e sobre as finanças públicas, em termos mais gerais.

Ainda segundo o IPEA, enquanto o consumo das famílias praticamente estabilizou, com alta marginal de 0,1%, houve um avanço na Formação Bruta de Capital Fixo (Investimentos produtivos) – FBCF – de 0,9%, que foi explicado, em grande medida pelas importações de bens de capital (máquinas e equipamentos), uma vez que produção interna declinou. Com isso, a absorção doméstica encolheu 0,1% na margem, a segunda queda consecutiva nessa base de comparação. Em contrapartida, o setor externo



contribuiu positivamente na margem, com as exportações avançando num ritmo bem superior ao das importações.

É neste contexto macroeconômico que se encontra o FNDE, em meio à enormes desafios advindos do Cenário Externo.

Referências:

IPEA – Instituto de Economia Aplicada – Carta de Conjuntura Econômica – número 69 – Nota de Conjuntura 16 – 4º Trimestre de 2025. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/wp-content/uploads/2025/12/251209_cc_69_nota_16_pib.pdf. Acesso em 10/12/2025

BCB – Banco Central do Brasil – Focus – Relatório de Mercado – 05/12/2025 – Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>. Acesso em: 10/12/2025.

Governança Pública

Governança Institucional do FNDE: Estrutura, Evolução e Compromissos

A Governança Pública no FNDE constitui um sistema integrado de liderança, estratégia e controle, voltado ao aperfeiçoamento da gestão e à melhoria contínua da prestação de serviços. Sua estrutura atual compreende:



Progresso de Governança Institucional em 2025



A governança do FNDE busca conciliar a autonomia administrativa com a atuação colaborativa na implementação das políticas educacionais. O compromisso institucional com a melhoria contínua e com a integridade da Autarquia se materializa em iniciativas como a revisão regimental, o fortalecimento da governança de dados e os investimentos na qualificação da força de trabalho. Nesse contexto, uma gestão estratégica articulada, apoiada por instâncias especializadas de governança, é decisiva para que o FNDE siga cumprindo, com efetividade e transparência, seu papel essencial no desenvolvimento educacional do Brasil.

Lideranças

Unidades de Apoio à
Presidência

Unidades de Apoio à Presidência

O FNDE dispõe de um conjunto estratégico de unidades diretamente vinculadas à Presidência, responsáveis por prestar suporte técnico, jurídico, institucional e correcional às atividades da Autarquia. Essas unidades desempenham funções essenciais para o fortalecimento da governança, da integridade, da transparência e da articulação institucional, assegurando que as ações estejam alinhadas ao interesse público e à legalidade dos atos administrativos.

Compõem essa estrutura:

- O **Gabinete da Presidência** presta apoio direto ao dirigente máximo da Autarquia, coordenando a agenda institucional, organizando as atividades da Presidência e promovendo a interlocução com as Diretorias e demais unidades do FNDE. Também gerencia o fluxo de demandas internas e externas de alto nível, garantindo alinhamento, celeridade e coerência nas respostas institucionais.
- Como órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal, a **Procuradoria Federal junto ao FNDE** atua na representação judicial e extrajudicial da Autarquia, além de prestar consultoria e assessoramento jurídicos às suas unidades internas. Desempenha, ainda, função relevante na apuração da liquidez e certeza dos créditos do FNDE, para fins de inscrição em dívida ativa e posterior cobrança.
- A **Corregedoria** tem a missão de prevenir e reprimir práticas ilícitas no âmbito da Autarquia, atuando com independência e rigor técnico na condução de apurações disciplinares. Com foco na responsabilização de agentes públicos e na promoção de condutas éticas, contribui para o fortalecimento do ambiente institucional por meio de medidas correccionais e ações de integridade.

- Como canal institucional de diálogo com a sociedade, a **Ouvidoria** recebe, analisa e encaminha manifestações — como denúncias, reclamações, sugestões, elogios e pedidos de simplificação —, acompanhando as providências adotadas, cobrando respostas das unidades responsáveis e mantendo o cidadão informado sobre o andamento e o desfecho de suas demandas.
- A **Auditoria Interna**, com atuação independente e objetiva, executa serviços de avaliação e consultoria voltados ao aprimoramento da governança, da gestão de riscos e dos controles internos. Sua atuação busca agregar valor e promover eficiência, economicidade e conformidade nas operações do FNDE, contribuindo para o alcance dos resultados institucionais.
- A **Comissão de Ética** zela pela integridade moral no exercício das funções públicas no âmbito da Autarquia. Atua como instância consultiva da Alta Administração, analisa denúncias e representações envolvendo condutas de servidores, promove a difusão de princípios éticos conforme o Código de Conduta da Alta Administração Federal e comunica à Comissão de Ética Pública (CEP) eventuais descumprimentos das normas vigentes.
- A **Assessoria de Cooperação Internacional** atua como interlocutora do FNDE junto a organismos internacionais e presta assessoramento à Presidência e às Diretorias em processos e negociações de natureza internacional.
- A **Assessoria de Comunicação** coordena as ações de divulgação institucional, fortalecendo a imagem pública do FNDE. É responsável por produzir e disseminar informações oficiais, gerir os canais de comunicação interna e externa, realizar a cobertura de eventos e assegurar transparência e acesso à informação por meio de estratégias de comunicação efetivas.
- Unidade responsável pela articulação com o Congresso Nacional, órgãos do Poder Executivo, entes federativos e outras instituições, o **Atendimento Institucional** promove o alinhamento entre as demandas externas e a atuação técnica da Autarquia. Atua como ponte entre a gestão do FNDE e os diversos atores institucionais, viabilizando o acompanhamento de demandas parlamentares e o suporte à Presidência.
- Por fim, a **Assessoria de Governança, Gestão Estratégia e Inovação** atua no fortalecimento da governança e no desenvolvimento institucional do FNDE, promovendo a gestão estratégica, a inovação e a melhoria contínua dos processos organizacionais, em alinhamento às diretrizes da Presidência.



Gabinete da Presidência

Além do assessoramento à Presidência, o Gabinete reúne estruturas essenciais ao fortalecimento da governança, da integridade e da capacidade institucional do FNDE, dentre as quais se destacam:

- A **Coordenação de Integridade e Análise de Conformidade** dedica-se à promoção de um ambiente organizacional ético, íntegro e aderente às normas legais e institucionais. Compete à unidade implementar e monitorar o Programa de Integridade do FNDE, bem como fomentar ações preventivas voltadas ao aprimoramento da governança. Sua atuação contribui para mitigar riscos de fraudes, desvios e ineficiências, ampliando a segurança jurídica e institucional das decisões administrativas.
- A **Coordenação de Avaliação e Monitoramento Integrado**, responsável pelo monitoramento integrado das políticas, programas e ações do FNDE, bem como ações de formação de gestores educacionais. Atua no levantamento, tratamento e análise de dados estratégicos, subsidiando a Presidência e as Diretorias com informações qualificadas para a tomada de decisão. Também desenvolve indicadores, relatórios e painéis de gestão que permitem acompanhar, de forma sistemática, a execução orçamentária, física e institucional dos projetos da Autarquia.
- O **Formação pela Escola** é um programa de educação continuada coordenado diretamente pelo Gabinete, voltado à qualificação de agentes públicos, conselheiros, profissionais da educação e cidadãos em geral para a gestão de programas e recursos da educação pública. Por meio de cursos gratuitos, na modalidade a distância e com tutoria, o programa busca fortalecer o controle social, ampliar a transparência e elevar a eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados à educação básica.

A **Divisão Administrativa de Apoio ao Gabinete (DIAPO)** provê o suporte operacional e logístico indispensável ao funcionamento da Presidência e do Gabinete. Sua atuação abrange desde o processamento de atos, correspondências e documentos oficiais até a gestão de viagens, passagens e diárias.

Gestão da Integridade e
Conformidade

Monitoramento
Integrado

Programa Formação
pela Escola

Gestão da Integridade e Conformidade



A Coordenação de Integridade e Análise de Conformidade (CICON) é responsável por estruturar, implementar, monitorar e aprimorar o Programa de Integridade do FNDE, promovendo a ética, a prevenção à corrupção, a gestão de riscos à integridade e o fortalecimento dos controles internos. Sua atuação contribui diretamente para a geração de valor público ao assegurar que os recursos destinados às políticas educacionais sejam aplicados com legalidade, eficiência, transparência e foco no interesse público.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/Insumos Utilizados:



Humano: servidor e colaboradores especializados em integridade e análise de conformidade;



Tecnológico: sistemas de denúncias, monitoramento de riscos à integridade através de Dashboard de Power Bi de Integridade; e



Social: articulação com áreas internas, Controladoria-Geral da União (CGU) e sociedade civil.

Transformação em Produtos/Serviços:

- Implementação do Programa e do Plano de Integridade;
- Fortalecimento dos princípios morais e da cultura ética na Instituição;
- Acompanhamento do canal de denúncias;
- Elaboração e revisão de orientações normativas;
- Execução de ações efetivas de prevenção à corrupção por meio de medidas voltadas à Integridade e à Governança no FNDE; e
- Desenvolvimento de Projetos de Capacitação e Comunicação em Integridade e Compliance.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- Interesse social e dos órgãos de controle por mais transparência e celeridade, elevando as exigências sobre a atuação institucional;
- Necessidade de constante aprimoramento dos mecanismos de prevenção e de análise de conformidade; e
- Atualizações constantes na legislação de integridade, proteção de dados (LGPD), governança e controle demandam rápida adaptação dos normativos internos e dos processos de conformidade.

Fatores Internos:

- Durante a implementação da gestão de conteúdos, observou-se que alguns servidores não acessavam os e-mails institucionais e a intranet, demonstrando desconhecimento do material compartilhado;
- Parte dos colaboradores terceirizados não possui acesso aos computadores, em decorrência de suas atribuições, impossibilitando-os de participar das capacitações e terem conhecimento das iniciativas de comunicação; e
- Esta CICON, diante dos fatores acima, diversificou os canais de comunicação, utilizando elevadores, televisores internos e aplicativo de mensagens oficial, a fim de ampliar o alcance de suas ações.

Riscos e Oportunidades:

Riscos Prioritários:



Supostas fraudes na aplicação de recursos destinados à execução dos programas educacionais na esfera dos estados e municípios;



Inobservância do princípio de segregação de funções; e



Compartilhamento de dados sensíveis.

Respostas da Área:

- Fortalecimento da fiscalização preventiva;
- Revisão dos fluxos críticos;
- Reforço da segurança da informação; e
- Ampliação da cultura de integridade junto às áreas finalísticas.

Estratégia e Alocação de Capitais

Estratégia e Objetivos:

- Executar as iniciativas previstas no Plano de Integridade – por meio da elaboração dos Planos de Capacitação e Comunicação em Integridade, em que constam: pílulas de conhecimento e cursos compartilhados, Roda de Conversa, Onboarding, Manual e Guia de Compliance, cursos e palestras – (Indicador: percentual de maturidade em integridade pública);
- Elevar o resultado do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP) – o MMIP do Órgão foi de 97% (noventa e sete por cento), ou seja, 2.9 em 3.0 em maturidade em integridade pública (Indicador: percentual de execução das metas);
- Capacitar o corpo técnico em temas correlatos à Integridade – realização do Projeto Fortalecendo Laços junto às Diretorias da Autarquia, bem como de palestras e de oficinas, além do compartilhamento de cursos e de pílulas de conhecimento e da criação do Onboarding de Integridade, de um Guia e de um Manual de Compliance (Indicador: número de servidores/colaboradores capacitados);
- A CICON executou todas as ações previstas para o ano de 2025, sobretudo, a conclusão do Programa de Promoção de Integridade por Mentoria e Assessoramento (PRISMA) da CGU, totalizando 100% de esforço; e
- Módulo de Integridade foi incluído no curso de formação dos novos servidores do FNDE.

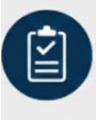
Alocação de Capital Humano:

- Realização de capacitações, constantes nos Planos de Capacitação e Comunicação, em Integridade e Compliance;
- Desenvolvimento de multiplicadores internos para alcance das ações; e
- A insuficiência de servidores impactou parcialmente na execução das atividades.

Alocação de Capital Tecnológico:

- Desenvolvimento de um Dashboard de Power Bi de Integridade em parceria com a Diretoria de Tecnologia e Inovação (DIRTI) - interativo com as Instâncias de Integridade -, para visualização dinâmica de dados, com o objetivo de otimizar o monitoramento das ações de integridade e subsidiar decisões estratégicas.

Desempenho e Resultados:

	Objetivo	Meta (M)	Resultado (A)
	Executar as iniciativas previstas no Plano de Integridade	80%	80% 
	Elevar o resultado do Modelo de Maturidade em Integridade Pública (MMIP)	90%	97% 
	Capacitar o corpo técnico em temas correlatos à Integridade	80%	90% 

Nosso foco é garantir maior segurança na aplicação dos recursos públicos, prevenção de desvios e fortalecimento da governança nas políticas educacionais.

Análise de Causas e Aprendizados:

Todas as metas poderiam ter sido estimadas em 100%, porém devido à limitação de pessoal, à falta de estrutura da área e à priorização de demandas emergenciais não foram todas mensuradas em um percentual máximo. Salienta-se que o cumprimento de nossos objetivos está atrelado também às atividades de outras unidades organizacionais do Órgão. Para 2026, está prevista a ampliação da equipe técnica e a automatização do processo de mapeamento, assim, esta Coordenação será exitosa na execução plena de suas metas específicas.

Controles Internos e Conformidade:



- Ações contínuas de capacitação e comunicação;
- Realização de auditorias da CGU e da Auditoria Interna da Autarquia; e
- Atendimento às recomendações das auditorias.

Sustentabilidade (Impacto Social e Ambiental):



- Ações de capacitação acessível (100% em ambiente digital) e contribuição com o Plano de Logística Sustentável do FNDE (PLS - FNDE);
- Inclusão de pessoas com deficiência nos treinamentos e mais acessibilidade nas ações;
- Redução do uso de papel em 90% nas rotinas de integridade; e
- Integração da governança ambiental aos processos de controle.

Perspectivas Futuras

Desafios:

- Aumento da complexidade dos riscos;
- Limitação do quadro técnico e estrutura limitada; e
- Integração de dados em tempo real.

Projetos Prioritários:

- Iniciativas de redução dos índices de percepção de discriminação e preconceito;
- Desenvolvimento de novas ações em fase de planejamento; e
- Implantação de painel de monitoramento em tempo real.

Informações Adicionais e Anexos:

A Coordenação de Integridade e Análise de Conformidade envida esforços para prevenir, identificar e combater fraudes, irregularidades e outros atos ilícitos, além de buscar sistematizar as ações de governança, de gestão de riscos, de controles internos, de gestão de pessoas, para o fortalecimento do ambiente de Integridade.

Nesse intuito, esta Coordenação, seguindo as normas da CGU, durante o ano, compartilhou conteúdos e capacitações, através de planos, cartilhas, palestras e divulgação de uma gama de temas importantes para a Integridade no Órgão. Em nossa página na intranet e no portal do FNDE, serão encontrados todos os assuntos e as ações realizadas, a fim de que novos conhecimentos sejam adquiridos por meio de: portarias, decretos, manuais, Guia de Compliance, Onboarding da Integridade, nossos planos, campanhas e projetos. Outrossim, há como conhecer a Coordenação de Integridade e Análise de Conformidade e o porquê de sua criação.

Para navegação: [Integridade e Conformidade – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação](#)

- Plano de Capacitação e Comunicação 2024/2025: [Plano de Capacitação e Comunicação de Integridade](#)
- Plano de Capacitação e Comunicação 2026: [Plano de Capacitação e Comunicação de Integridade](#)
- Plano de Integridade 2024: [Purple Simple Geometric Business Marketing Report](#)
- Manual de Compliance: [Manual de Compliance – USI](#)
- Guia de Compliance: [guia-compliance-fnde](#)
- Portaria que institui a Política de Conformidade (Compliance) do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE: : [PORTARIA Nº 1.117, DE 1º DE DEZEMBRO DE 2025 – PORTARIA Nº 1.117, DE 1º DE DEZEMBRO DE 2025 – DOU – Imprensa Nacional](#)
- Onboarding da Integridade: [FNDE lança trilha interativa para promover cultura de integridade](#)
- Projeto Fortalecendo Laços: [FNDE realiza oficinas de enfrentamento ao assédio e à discriminação / Segunda edição do projeto Fortalecendo Laços recebe lideranças da DIRAE / Projeto Fortalecendo Laços: um alicerce para um ambiente livre de assédio discriminação no FNDE](#)
- Página da intranet: [Programa de Integridade](#)
- Palestra sobre Conflito de Interesses e Campanha Novembro Azul, em parceria com a CGPEO:



Monitoramento Integrado



A Coordenação de Monitoramento e Avaliação Integrada (COAMI) atua como eixo estratégico para a qualificação da tomada de decisão e o fortalecimento da gestão educacional no FNDE. Por meio da DIAMI, provê inteligência de dados e painéis de monitoramento integrado, enquanto a DIFES coordena nacionalmente o Programa Formação pela Escola (FPE), que constitui-se como uma estratégia nacional de governança e capacitação voltada ao fortalecimento da gestão pública educacional, com o objetivo de assegurar maior eficiência, integridade e transparência na execução das políticas, programas e projetos financiados e operacionalizados pelo FNDE, bem como de promover o controle social e a correta aplicação dos recursos públicos.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

Força de trabalho composta por 13 profissionais (7 servidores e 6 colaboradores). A unidade conta ainda com o suporte técnico indireto de 3 analistas de BI da DIRTi, que atuam no desenvolvimento e manutenção dos painéis. A coordenação opera o Simav como sistema estruturante, integrando ferramentas como Power BI, AVAMEC e o DataLakehouse.

Produtos e serviços entregues:

Desenvolvimento de painéis executivos e estratégicos (Hub FNDE, Chegando Junto, Painel da Presidência). Elaboração de modelos lógicos e arcabouços de avaliação para as áreas finalísticas. Oferta de cursos de formação continuada pelo Programa Formação pela Escola (FPE). Estruturação do Hub de Inteligência Artificial (IA) e modelagem da Escola de Governo do FNDE.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

Participação na Rede Educacional de Monitoramento e Avaliação (REMA) visando a Infraestrutura Nacional de Dados da Educação (INDE) e a tramitação da nova Resolução e Diretrizes do FPE.

Fatores Internos:

Déficit de pessoal técnico especializado frente à complexidade das missões e a necessidade de modernização metodológica, tecnológica e de sistemas.

Riscos e Oportunidades

- Risco Operacional: Carência de servidores especializados.

Resposta: Recomposição da equipe com a chegada de novos servidores aprovados em concurso público.

- Risco Tecnológico: Fragilidade e necessidade de modernização do sistema SIFE.

Resposta: Desenvolvimento de novo sistema em parceria com a DIRTl para ampliar a segurança e governança.

- Risco Pedagógico: Evasão de 69,40% nos cursos autoinstrucionais.

Resposta: Modernização do FPE por meio da parceria com a Faculdade de Educação da UnB, focada no redesenho da metodologia de desenho, desenvolvimento e oferta de cursos e formações no âmbito de assistência técnica, bem como novas diretrizes pedagógicas.

Estratégia e Alocação de Capitais

- Dispor de informações qualificadas para tomada de decisão (Objetivo Estratégico 6).

Indicador: Percentual de programas prioritários com painéis ativos no Simav.

- Consolidar o FPE como política pública de capacitação baseada em evidências.

Indicador: Número de matrículas e taxa de aprovação.

Capital Financeiro:

Execução de R\$ 1.102.100,00 destinados ao pagamento de bolsas do FPE, de um orçamento previsto de R\$ 1,2 milhão.

Capital Humano:

Realização de capacitação em Planejamento, Avaliação e Monitoramento para 40 gestores e técnicos.

Capital Tecnológico:

Lançamento do Hub de BI e lançamento do Painel BI do Formação pela Escola.

Desempenho e Resultados

- Monitoramento Integrado: Publicação de painéis gerenciais para PNAE, PNATE, PDDE, Programa Escola em Tempo Integral, entre outros.

- Formação Continuada: Alcance de 88.718 matrículas no FPE. A modalidade "Com Tutoria" apresentou 86,65% de aprovação e baixíssima evasão (0,13%).
- Governança: Elaboração de modelos de Plano Anual de Monitoramento e Dicionário de Dados.

Controles Internos e Conformidade

Consolidação da Matriz de Riscos da coordenação e atuação na mitigação de riscos analíticos por meio de notas metodológicas para contextualização de dados.

Perspectivas Futuras

- Transformação Digital: Implementação do novo sistema acadêmico do FPE até abril de 2026, desenvolvimento e modernização dos cursos do FPE e atualização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA);
- Inteligência Artificial: Consolidação do Hub IA para fortalecer a gestão orientada por evidências e do Painel Estratégico Integrado da Presidência; e
- Fortalecimento Institucional: Fortalecimento do FPE, com a publicação da nova Resolução e portaria do FPE e Fortalecimento do SIMAV.

Formação pela Escola



A Divisão do Programa Formação pela Escola (DIFES) coordena nacionalmente o Programa Formação pela Escola (FPE). O FPE é um programa de formação continuada, preferencialmente na modalidade a distância, que constitui-se como uma estratégia nacional de governança e capacitação, destinada a assegurar a eficiência, a integridade e o controle social na execução das políticas, programas e projetos financiados e operacionalizados pelo FNDE. A DIFES promove a capacitação contínua de parceiros do FNDE e pessoas da comunidade escolar, contribuindo para a gestão mais eficiente e transparente dos recursos públicos investidos na educação básica.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

A DIFES dispõe de uma equipe de 9 profissionais, composta por 4 servidoras e 5 colaboradores. Essa equipe articula a coordenação nacional do FPE com as coordenações estaduais e a rede de tutoria (multiplicadores e tutores). Os sistemas de informação e ambientes virtuais de aprendizagem utilizados na gestão do Programa são: Sistema de Informação do Programa Formação pela Escola (SIFE/FNDE), Sistema de Gestão de Bolsas (SGB/FNDE), “Painel de Business Intelligence do Formação pela Escola” (Power BI/FNDE), Ambiente Virtual de Aprendizagem do Ministério da Educação (AVAMEC/MEC) e Escola Virtual de Governo (EVG/ENAP).

Produtos e Serviços entregues:

A DIFES prospecta, desenvolve e avalia conteúdos formativos, gere os sistemas de informação e ambientes virtuais de aprendizagem, coordena as redes de tutoria e cursistas e acompanha a execução orçamentária e financeira do programa.

São ofertados cursos de formação continuada em duas modalidades:

- Com tutoria, com acompanhamento pedagógico por tutores credenciados;
- Sem tutoria (autoinstrucional), voltados à autoaprendizagem em ambientes digitais interativos.

A unidade busca consolidar o FPE como política pública de capacitação contínua, apoiada em dados e evidências, articulando-se ao Sistema de Monitoramento e Avaliação dos Programas do FNDE (Simav-FNDE).

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- Atualização normativa do FPE em trâmite com elaboração de nova Resolução e novas Diretrizes do Programa;
- Integração tecnológica com o sistema AVAMEC/MEC;
- Aumento das demandas institucionais relacionadas aos programas do FNDE, o que requer cursos constantemente atualizados e alinhados às diretrizes da política educacional.

Fatores internos:

- Equipe técnica reduzida para a gestão nacional;
- Migração e modernização de conteúdos dos cursos para novos formatos digitais;
- Necessidade de reavaliação da eficácia da modalidade autoinstrucional dos cursos do FPE;
- Necessidade de reestruturar o fluxo de responsabilidades dentro do FPE;
- Desenvolver um novo sistema SIFE para garantir segurança jurídica e administrativa das ações do FPE.

Riscos e Oportunidades

Os riscos prioritários em 2025 foram o operacional (carência de pessoal), o pedagógico (alta evasão no modelo sem tutoria), o analítico (interpretações de dados parciais e isolados no Power BI) e tecnológico (Invasões ao SIFE).

A resposta da Difes incluiu o desenvolvimento de novo sistema em substituição ao SIFE, padronização de notas metodológicas para contextualização dos gráficos de BI, modernização, ampliação e fortalecimento do FPE, planejamento de evolução do painel BI para análises mais robustas e comparativas e tramitação da nova Resolução e das diretrizes pedagógicas para fortalecer o FPE e aumentar a retenção de alunos.

Estratégia e Alocação de Capitais

Objetivos: Consolidar o FPE como política pública de capacitação baseada em evidências, buscando melhoria contínua e promoção da inovação com foco estratégico na modernização e qualificação da gestão do Programa no período.

Indicadores: Número de matrículas, taxa de aprovação e índice de evasão.

Metas 2025: Expansão da oferta formativa e conclusão da atualização de cursos estratégicos (FUNDEB, Competências Básicas, Censo Escolar e PAR), expansão da infraestrutura tecnológica pela integração das plataformas e implementação de mecanismos robustos de gestão analítica e avaliação de desempenho.

Capital financeiro:

Orçado: R\$ 1.200.00,00 (planejamento realizado no SEI 4602507 – Ofício_In nº 4602507/2025/DIFES)

Realizado: R\$ 1.102.100,00 (pagamento das bolsas do FPE de janeiro a dezembro de 2025).

Capital humano:

A carência de servidores e colaboradores especializados, dentro da DIFES, impacta a celeridade da produção pedagógica e das demais ações do FPE. Para mitigar isso, a unidade foca na coordenação das redes de tutoria, que garantem a capilaridade do programa e são responsáveis por 86,65% das aprovações registradas.

Capital Tecnológico:

Destacam-se como ações estratégicas:

- Lançamento do Painel BI do FPE, que fortalece a gestão orientada por evidências ao possibilitar o monitoramento em tempo real do desempenho por região e modalidade;
- Desenvolvimento, em parceria com a DIRTl, do novo sistema do Programa, que substituirá o SIFE e ampliará a eficiência, a transparência e a governança; e
- Redesenho das estratégias de reposição tecnológica dos cursos, prevendo a migração gradual e planejada de todos os cursos do FNDE para a plataforma única do Programa Formação pela Escola.

Desempenho e Resultados

Meta (M): 80 %

- Indicador: Índice de reestruturação do projeto "Formação pela Escola" ($\text{Percentual de reestruturação} = \frac{\text{Total de objetivos de reestruturação concluídos}}{\text{Total de objetivos de reestruturação definidos}} \times 100$)
- Alcance: O programa atingiu 88.718 matrículas em 2025.
- Eficácia por Modalidade: A modalidade "Com Tutoria" demonstrou alta eficiência, com 86,65% de taxa de aprovação e baixíssimo índice de evasão (0,13%). A taxa de reprovação é de 13,22%. Já a modalidade "Sem Tutoria" (autoinstrucional) enfrenta desafios, com 69,40% de taxas de evasão.

Cursos Líderes: "Competências Básicas" e "PDDE" foram os cursos com maior número de concluintes no Brasil, no ano de 2025.

Para ter acesso aos painéis com os dados do Programa Formação pela Escola, acesse: [Dados do Programa Formação pela Escola](#).

Os painéis do Formação pela Escola contêm dados do Programa, tais como: número de cursos (com tutoria e autoinstrucional), quantidade de cursistas (inscritos, em curso, aprovados, reprovados e desistentes), quantidade de estados e municípios participantes, dentre outros. Também é possível verificar o desempenho do Programa pelos seus dados históricos.

Controles Internos e conformidade

A DIFES atua na verificação da conformidade pedagógica e na mitigação de riscos analíticos por meio de notas metodológicas que contextualizam os dados de BI, evitando interpretações equivocadas sobre a eficácia do programa.

Desenvolvimento, em parceria com a DIRTl, do novo sistema do Programa, que substituirá o SIFE e ampliará a eficiência, a transparência e a governança do FPE.

Sustentabilidade

- Impacto Social: A atuação da DIFES contribui diretamente para o fortalecimento da gestão pública educacional e para a redução de desigualdades regionais, por meio das seguintes frentes: democratização do acesso à formação continuada, fortalecimento das capacidades institucionais locais, promoção da equidade e da inclusão (conteúdos formativos estruturados de forma a atender diversos públicos) e transparência e controle social.
- Impacto ambiental: As ações desenvolvidas pela DIFES incorporam práticas que contribuem para a sustentabilidade ambiental, especialmente por meio da racionalização do uso de recursos e da redução de impactos ambientais associados às atividades formativas: Redução do deslocamento físico (modalidade EAD); uso racional de materiais e insumos, com a predominância de conteúdos e materiais digitais, reduzindo a necessidade de impressão de materiais físicos e o consumo de papel e otimização dos recursos públicos, ao ampliar o alcance das ações formativas com menor custo operacional, alinhando eficiência administrativa à responsabilidade ambiental.

Perspectivas Futuras

- Implementação da nova plataforma virtual de aprendizagem e desenvolvimento de estratégias de gestão, comunicação e disseminação dos resultados do FPE. A DIFES está atuando em parceria com a equipe da UnB



no desenvolvimento dessas ações desde dezembro de 2025.

- Implementação do novo sistema do FPE até abril de 2026. A DIFES está atuando com a DIRTl no desenvolvimento do sistema desde novembro de 2025;
- Reverter a alta evasão nos cursos autoinstrucionais;
- Reformular os cursos na modalidade com tutoria, de modo a ampliar o suporte à execução das ações na ponta e fortalecer a segurança jurídica, administrativa e operacional dos entes executores;
- Publicação da nova Resolução e Diretrizes do FPE para modernizar a governança institucional; e
- Implementar melhorias de usabilidade e novos mapas interativos no Painel BI para análises preditivas.

Procuradoria Federal junto ao FNDE



A PF-FNDE, órgão de execução da Procuradoria-Geral Federal (PGF), integra a Advocacia-Geral da União (AGU). No campo de sua missão e contribuição para o FNDE, exerce as seguintes atribuições, entre outras:

- a) prestar consultoria e assessoramento jurídicos no âmbito da Autarquia;
- b) auxiliar os demais órgãos de execução da PGF na apuração da liquidez e certeza dos créditos, inerentes às atividades do FNDE, para inscrição em dívida ativa e cobrança; e
- c) representar judicial e extrajudicialmente o FNDE.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

Os principais capitais utilizados são o humano e o tecnológico. Atualmente, a PF-FNDE conta com 11 (onze) Procuradores Federais em exercício, auxiliados pelo corpo técnico-administrativo da Autarquia. Além de utilizar os sistemas da Autarquia, a Procuradoria utiliza o sistema Super Sapiens, da AGU.

Produtos/serviços entregues:

A atuação consultiva da PF-FNDE ocorre por meio da consultoria e do assessoramento e orientação à Presidência e às unidades dirigentes da Autarquia, para dar segurança jurídica aos atos administrativos que serão por eles praticados, notadamente quanto ao planejamento e execução das políticas públicas de educação; à viabilização jurídica das licitações, contratos, convênios e acordos; à atuação em processos administrativos disciplinares; e, ainda, à proposição e análise de atos normativos.

A atuação contenciosa da Procuradoria se dá por meio da representação judicial e extrajudicial do FNDE, quando figura como autor, réu ou, ainda, terceiro interessado.

Os Procuradores Federais são os membros responsáveis pelas atuações acima referidas.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

Conflitos e a judicialização excessiva, especialmente no âmbito do Financiamento Estudantil (FIES), onde a atuação integrada e preventiva tem se mostrado essencial.

Fatores Internos:

1. Transformação da unidade em um ambiente mais acolhedor, eficiente e alinhado às necessidades da Autarquia e da sociedade. Valorizamos cada integrante da equipe, reconhecendo que o bom funcionamento da Procuradoria depende do empenho coletivo. Essa valorização se reflete em iniciativas como o projeto “Procuradoria Convida”, que promove palestras e debates jurídicos relevantes, contribuindo para o desenvolvimento profissional de sua equipe;
2. Gestão, por meio da qual se redesenhou a estrutura interna e os fluxos de trabalho da Procuradoria, o que nos permitiu maior agilidade e organização. Destaca-se a inclusão do FNDE no Painel de Ações Judiciais da AGU e a criação de um painel próprio de gestão da atuação da Procuradoria, ferramentas que fortalecem o monitoramento e a tomada de decisões estratégicas; e
3. Integração com outras áreas do FNDE, como estratégia para melhor prestar a consultoria e o assessoramento jurídico no âmbito da Autarquia, bem como representá-la judicial e extrajudicialmente.

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área:

1. Elaborar, revisar e atualizar teses referenciais a serem utilizadas em informações em mandados de segurança;
2. Elaborar, revisar e atualizar pareceres referenciais em matéria consultiva;
3. Implementar rotinas para o uso do Painel de Ações Judiciais da AGU – PAJU;
4. Implementar painel de gestão da atuação da PF-FNDE; e
5. Redesenhar a estrutura interna e os fluxos de trabalho da Procuradoria.

Ações de capacitação e impacto nos resultados:

No âmbito do Projeto Procuradoria Convida, realizou-se a palestra “Legística e Linguagem Simples no FNDE”, com as seguintes temáticas:

- O Papel da Procuradoria – Procurador Federal Carlos Henrique Benedito Nitão Loureiro, Procurador-Chefe da PF-FNDE;
- Atos Normativos – Erros Capitais – João Trindade, Professor de Direito e Consultor Legislativo do Senado Federal;
- Direito, Legística e Políticas Públicas – Procurador Federal Raphael Peixoto de Paula Marques, Coordenador-Geral de Consultoria e Assessoramento da PF-FNDE; e
- Linguagem Simples – Procurador Federal Bruno Júnior Bisinoto, Subprocurador-Chefe da PF-FNDE.



Com o intuito de promover a formação continuada da PF-FNDE, realizou-se o curso “Introdução ao Processo Civil”, com a temática “Fundamentos básicos do Processo Civil brasileiro”, combinando exposição teórica e resolução prática de casos. Foram explorados os pilares da jurisdição, da ação, do processo e dos recursos, bem como os efeitos da coisa julgada.

- o Professor: Carlos Roberto Firme Filho, Procurador Federal, Doutorando em Direito Processual Civil (UFMG), Mestre em Sistemas Jurídicos Contemporâneos, Especialização em Direito Processual Civil, em Direito do Estado, em Direito Público, em Direito Previdenciário e em Gestão Ambiental.

Ainda, destaca-se a participação do Procurador-Chefe, do Subprocurador-Chefe e da Coordenadora de Contencioso Estratégico da PF-FNDE no 39º Congresso Brasileiro de Direito Administrativo, no Instituto Brasileiro de Direito Administrativo – IBDA, em Belo Horizonte – MG.

Capital Tecnológico:

Destaca-se a inclusão do FNDE no Painel de Ações Judiciais da AGU e a criação de um painel próprio de gestão da atuação da Procuradoria, ferramentas que fortalecem o monitoramento e a tomada de decisões estratégicas. Ainda, salienta-se o uso de robô no Sistema Super Sapiens, que distribui processos de forma automática aos usuários.

Perspectivas Futuras

A busca por estratégias jurídicas que reduzam conflitos e a judicialização excessiva, especialmente no âmbito do FIES, com atuação integrada e preventiva.

Corregedoria do FNDE

A Corregedoria – COGER está inserida na estrutura organizacional do FNDE nos termos do Regimento Interno da Autarquia, implementado por meio da Portaria FNDE n.º 1.014, de 22 de outubro de 2025.

A atuação correcional compreende a instauração e a condução de processos administrativos disciplinares (PAD) e processos administrativos de responsabilização de entes privados (PAR) que pratiquem atos lesivos tipificados na Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (Lei Anticorrupção). Tal atribuição decorre dos vínculos diretos e indiretos mantidos pelo FNDE com empresas fornecedoras de bens e serviços, bem como das relações comerciais e contratuais estabelecidas com entes privados no âmbito da execução descentralizada de recursos vinculados às diversas políticas públicas sob sua gestão.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

No desenvolvimento de suas atividades, a Corregedoria do FNDE utilizou de forma integrada diferentes capitais e insumos essenciais ao cumprimento de suas atribuições institucionais, destacando-se o capital humano, composto por servidores e colaboradores capacitados nas áreas jurídica correcional e de gestão de projetos; o capital tecnológico, representado pelo uso do Sistema Integrado de Processos da Corregedoria (SIPROC) e do Dashboard da Corregedoria, que subsidiam o controle e o monitoramento das atividades; e o capital social, materializado na atuação articulada com a alta gestão do FNDE, as demais instâncias de integridade, os órgãos de controle interno, bem como instituições policiais, judiciais e o Ministério Público, fortalecendo a governança, a cooperação institucional e a efetividade da atuação correcional.

Produtos e serviços entregues:

No exercício de 2025, a Corregedoria do FNDE entregou um conjunto de produtos e serviços voltados ao fortalecimento da integridade institucional e ao aprimoramento da atividade correcional, abrangendo a realização de ações de prevenção e repressão no âmbito do FNDE, a capacitação de servidores em temas relacionados à atividade correcional, a revisão e o aprimoramento dos normativos que regem essa atuação, bem como a estruturação, o desenvolvimento e a organização da própria Corregedoria, com impactos positivos na eficiência, na governança e na segurança jurídica dos processos e procedimentos sob sua responsabilidade.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

O contexto externo em que a Corregedoria do FNDE atuou em 2025 foi fortemente influenciado por fatores normativos, institucionais e sociais que impactaram diretamente a organização e a execução da atividade correcional. Destacam-se, nesse cenário, as normas, diretrizes, orientações técnicas, manuais, sistemas correcionais e ações de supervisão da Controladoria-Geral da União (CGU), em especial no âmbito da SIPRI/CGU, que orientaram a estruturação dos fluxos de trabalho, os registros processuais, a priorização de processos e o aprimoramento da atuação correcional, notadamente nos processos de responsabilização de pessoas jurídicas. Soma-se a esse contexto a crescente exigência por transparência e controle na execução das atividades, intensificada pelo elevado volume de recursos administrados pelo FNDE e pela complexidade das políticas públicas descentralizadas, o que demandou a adoção de mecanismos mais robustos de monitoramento, responsabilização e gestão da informação, como sistemas informatizados, dashboards e metodologias de priorização.

Adicionalmente, o aumento da atenção institucional e social aos temas de assédio moral, assédio sexual e discriminação no serviço público federal influenciou a ampliação das ações preventivas e educativas, a exemplo do programa “Fortalecendo Laços”, alinhado às boas práticas de integridade, proteção do ambiente de trabalho e promoção de relações institucionais saudáveis. Por fim, as avaliações, supervisões e expectativas dos órgãos de controle interno e externo estimularam o fortalecimento da estrutura correcional, o aprimoramento contínuo dos fluxos de trabalho e a qualificação da força de trabalho da Corregedoria, contribuindo para a elevação do nível de governança, eficiência e maturidade institucional.

Fatores Internos:

Reestruturação organizacional da Corregedoria	Adoção da gestão de riscos aplicada à atividade correcional	Capacidade técnica e engajamento da equipe	Padronização e aprimoramento dos fluxos de trabalho
			
A definição mais clara de competências, a criação de instâncias especializadas, como a Comissão Permanente de Processos Correcionais (COPC), e a organização interna da força de trabalho contribuíram para maior eficiência, padronização e celeridade na condução dos processos disciplinares e de responsabilização.	A incorporação de critérios de risco na análise e na priorização dos processos administrativos permitiu o direcionamento mais eficiente dos esforços para casos de maior gravidade, impacto institucional e urgência, otimizando o uso dos recursos disponíveis.	O conhecimento especializado dos servidores, aliado ao engajamento e à atuação colaborativa da equipe correcional, foi determinante para a implementação de novos fluxos de trabalho, para a execução das ações de capacitação e para o desenvolvimento de soluções.	A revisão e a formalização dos procedimentos internos de apuração, instrução e julgamento contribuíram para maior segurança jurídica, previsibilidade, uniformidade decisória e eficiência operacional.

Riscos e Oportunidades

Riscos enfrentados em 2025:



Prescrição e de acúmulo de passivo processual.



Risco à integridade e ao sigilo das informações.



Denúncias de assédio moral, sexual e discriminação.



Fragilidade estrutural nos Processos Administrativos de Responsabilização de entes privados.

Ações adotadas:

- a) Elaboração e implementação do Manual de Gestão de Riscos da Corregedoria – 2025, alinhado às diretrizes da CGU;
- b) Instituição de critérios objetivos de priorização de processos, conforme Portaria nº 25/2025, aplicados a todo o passivo;
- c) Fortalecimento do uso de Investigação Preliminar Sumária (IPS) com matriz de responsabilização;
- d) Implantação do Sistema Integrado de Processos da Corregedoria (SIPROC) e do Dashboard de Power BI, ampliando controle, rastreabilidade e monitoramento de prazos;
- e) Adoção de medidas preventivas e capacitações focadas nos riscos mais incidentes, especialmente assédio e condutas inadequadas; e
- f) Criação da Comissão Permanente de Processos Correccionais (COPC), institucionalizando a condução dos processos acusatórios.

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área:

- a) Elevar o desempenho correccional do FNDE no IDECOR;
- b) Reduzir o passivo processual investigativo e acusatório;
- c) Estruturar a atuação em Processos Administrativos de Responsabilização (PAR);
- d) Fortalecer o caráter preventivo da atividade correccional; e
- e) Aumentar a maturidade correccional institucional.

Ao longo de 2025, a Corregedoria do FNDE apresentou resultados expressivos, com a evolução do Grupo 4 para o Grupo 2 no Índice de Desempenho e Execução da Atividade Correccional (IDECOR), alcançando a pontuação de 7,40 e atingindo a meta anual ainda no 3º trimestre. A unidade obteve nota máxima em todos os indicadores de gestão previstos na Portaria Normativa CGU nº 181/2024, antecipando o cumprimento das metas estabelecidas para o exercício, além de promover a redução de aproximadamente 79% do passivo investigativo em relação ao estoque existente ao final de 2024.

Destaca-se, ainda, a instauração do primeiro Processo Administrativo de Responsabilização (PAR) da história do FNDE, bem como a adoção da estratégia de priorização da Investigação Preliminar Sumária (IPS), que reduziu instaurações desnecessárias, elevou a qualidade das decisões e possibilitou a reavaliação integral do passivo correcional com base em critérios de gravidade, risco institucional, prescrição e impacto reputacional, assegurando tratamento mais célere aos casos mais relevantes e refletindo diretamente na melhoria dos indicadores do IDECOR.

Capital Humano:

No exercício de 2025, a Corregedoria do FNDE desenvolveu ações estruturadas de capacitação e orientação preventiva, destacando-se o envio mensal de pílulas de conhecimento institucionais, sem custos, com foco em temas sensíveis e recorrentes da atividade correcional, tais como assédio moral e sexual, urbanidade, nepotismo, uso indevido de recursos institucionais e acumulação ilícita de cargos. Complementarmente, houve a divulgação e o incentivo à realização de cursos estruturantes voltados ao fortalecimento da atuação técnica, abrangendo conteúdos como provas no Processo Administrativo Disciplinar, atividade correcional em visão geral, sanções ao fornecedor previstas na Nova Lei de Licitações e assédio moral e sexual no trabalho. Ademais, foi executado o Projeto Fortalecendo Laços, por meio de oficinas presenciais direcionadas às diretorias do FNDE, com enfoque na promoção de um ambiente institucional íntegro, respeitoso e alinhado às boas práticas de governança e integridade.

Com isso ocorreu uma redução da percepção de assédio moral, sexual e discriminação, aferida por pesquisas aplicadas após as oficinas, uma maior qualidade técnica das admissibilidades e instruções, refletindo em instaurações mais qualificadas e um fortalecimento do perfil preventivo da Corregedoria, com impacto direto na redução de irregularidades recorrentes.

Capital Tecnológico:

No âmbito da modernização tecnológica, a Corregedoria do FNDE implementou, em 2025, projetos estruturantes de tecnologia da informação com impactos relevantes na gestão correcional. Destaca-se o desenvolvimento e a implantação do Sistema Integrado de Processos da Corregedoria (SIPROC), sistema próprio elaborado em parceria com a Diretoria de Tecnologia e Inovação (DIRTI), destinado ao controle integral dos processos investigativos, acusatórios e administrativos. De forma complementar, foi implantado o Dashboard de Power BI da Corregedoria, integrado diretamente ao SIPROC, possibilitando a visualização em tempo real do passivo processual, das fases dos procedimentos, das decisões proferidas, da distribuição por servidor e dos tipos de processo. Esses projetos resultaram em aumento significativo da eficiência operacional, redução dos riscos de perda de prazos e de prescrição, aprimoramento da transparência interna e da governança, além de fornecer suporte técnico qualificado à tomada de decisão estratégica da gestão.

Desempenho e Resultados

Indicador	Meta 2025	Resultado	Avaliação
Índice de Desempenho e Execução da Atividade Correcional - IDECOR, nos termos da Portaria Normativa CGU nº 181/2024.	92%	100%	A meta foi alcançada. A Corregedoria conseguiu atingir o segundo nível mais alto do IDECOR. Contudo é necessário que tenha mais servidores estáveis lotados na Corregedoria, a fim de compor comissões e dar celeridade na instauração e conclusão dos processos. Com processos concluídos em prazo diminuto. Assim, a nota do IDECOR irá subir e poderemos alcançar o nível mais alto do IDECOR.
Quantidade de normativos que forem atualizados e na quantidade de processos de atividade correcionais que forem criados em relação aos tipos de processos investigativos e acusatórios de competência de atuação da Corregedoria do FNDE.	90%	94%	O resultado está dentro do esperado. É necessário que tenha mais servidores lotados na Corregedoria, a fim de realizar atividades de gestão processual e criação de Procedimentos Operacionais Padrões e Instruções de Trabalho. Com mais servidores lotados, as atividades poderão ser distribuídas para mais pessoas e conseguirmos uma segregação de funções adequada. Foram elaborados alguns normativos para o melhor desempenho gerencial, mas estão faltando atualizações de alguns procedimentos padrões.
Quantidade de servidores e colaboradores capacitados na Corregedoria, bem como na quantidade de capacitações divulgadas, conforme o plano de capacitação e comunicação da COGER.	100%	100%	A meta foi alcançada e 100% dos servidores e colaboradores foram capacitados.
Quantidade de comunicações de ações preventivas divulgadas e realizadas, conforme o plano de capacitação e comunicação da COGER.	100%	100%	O resultado foi plenamente satisfatório. Todas ações preventivas agendadas para o período foram realizadas. Não há necessidade de sugestões de aprimoramento até o momento.

Todas as metas foram atingidas, logo foi possível verificar que a organização de processos pode suprir, em parte, a falta de capital humano.

Controle e Conformidade

Principais controles internos implementados:

No exercício de 2025, a Corregedoria do FNDE fortaleceu seu sistema de controles internos por meio da implementação de instrumentos e práticas voltados à mitigação de riscos, à padronização de procedimentos e ao aprimoramento da governança. Entre as principais medidas adotadas, destacam-se a elaboração e aplicação do Manual de Gestão de Riscos da Corregedoria, a edição da Portaria de Atividade Correcional (Portaria nº 25/2025), a padronização de notas técnicas, fluxos e modelos decisórios, bem como a automação do controle processual por meio do Sistema Integrado de Processos da Corregedoria (SIPROC).

Complementarmente, foi instituído o monitoramento contínuo das atividades por meio de Dashboard de Business Intelligence e adotado o uso estratégico do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) como instrumento de resolução célere de irregularidades, contribuindo para maior eficiência, segurança jurídica e efetividade da atuação correcional.

Principais auditorias e supervisões implementadas:

Supervisão formal da Secretaria de Integridade Privada da CGU (SIPRI/CGU), voltada aos PAR e à estrutura da unidade, nos termos do Processo SEI 23034.013722/2025-07.

Sustentabilidade

Efetivo comprometimento com o Plano de Logística Sustentável do FNDE, onde a Corregedoria utiliza todos os documentos de procedimentos padrões, instruções de trabalho e manuais em formato digital para consultas, prioriza reuniões virtuais para não ser necessária a impressão de documentos e assinaturas de atas em papel.

Perspectivas Futuras

Desafios:

Para o exercício de 2026, a Corregedoria do FNDE enfrentará como principal desafio a consolidação estrutural e institucional da atividade correcional, especialmente no que se refere à adequação do quadro de pessoal e à atualização das competências regimentais da unidade. Embora tenham sido alcançados avanços significativos em 2025, a complexidade crescente dos processos acusatórios e, em especial, dos Processos Administrativos de Responsabilização de Entes Privados (PAR), impõe a necessidade de fortalecimento permanente da capacidade operacional, sob pena de comprometimento da celeridade, da efetividade das apurações e da manutenção dos níveis de desempenho alcançados.

Adicionalmente, destaca-se como desafio relevante a sustentação e o aprimoramento do desempenho correcional, esse avanço dependerá, sobretudo, da redução consistente do tempo médio de tramitação dos processos acusatórios, da diminuição estrutural do passivo remanescente e do aumento da efetividade das decisões, considerando que os indicadores de desempenho refletem o histórico de até cinco anos de atuação da unidade. Soma-se a esse cenário a necessidade de melhorar o nível de maturidade correcional da Corregedoria do FNDE, considerando a avaliação em meados de 2026.

Projetos Prioritários:

Para enfrentar tais desafios, serão prioritários, em 2026, projetos voltados à reestruturação organizacional da Corregedoria, incluindo a atualização do Regimento Interno do FNDE, a consolidação das competências correccionais e a formalização de estrutura específica para a gestão dos PAR. Paralelamente, será indispensável o fortalecimento da força de trabalho, por meio da lotação de novos servidores, da consolidação da Comissão Permanente de Processos Correccionais (COPC) e da adoção de mecanismos institucionais que ampliem a atratividade e a estabilidade das equipes envolvidas nas atividades correccionais.

Informações Adicionais e Anexos:

A atuação da Corregedoria ao longo de 2025 revelou-se altamente estratégica, técnica e orientada a resultados, tendo sido determinante para a reestruturação e o fortalecimento institucional da atividade correcional no âmbito do FNDE. Em um cenário inicial marcado por fragilidades estruturais, elevado passivo processual e baixa maturidade correcional, a gestão conduziu, de forma integrada, projetos de natureza normativa, organizacional, tecnológica e preventiva, promovendo ganhos expressivos de eficiência, governança e segurança jurídica.

Destacam-se, nesse contexto, a redução substancial do passivo investigativo, a institucionalização de fluxos e controles, a implementação de soluções tecnológicas inovadoras, a consolidação de uma atuação preventiva alinhada às diretrizes da CGU e a elevação do desempenho da Corregedoria no IDECOR do Grupo 4 para o Grupo 2 ainda no exercício do terceiro trimestre. Tais resultados evidenciam uma gestão proativa e comprometida com a integridade pública, capaz de gerar impactos estruturantes e sustentáveis, posicionando a Corregedoria em patamar mais elevado de maturidade e preparo para os desafios futuros.

Outras informações encontram-se disponíveis na Intranet da Corregedoria e na página institucional da unidade no portal Gov.br: [Intranet da Corregedoria](#) e [Página Gov da Corregedoria](#).



A Ouvidoria atua como canal estratégico entre Estado e sociedade, assegurando a escuta qualificada das manifestações, promovendo transparência, mediação de conflitos e proposição de melhorias, contribuindo para o controle social e o aprimoramento contínuo dos serviços do FNDE.

Modelo de Negócios da Área

Ouvidoria do FNDE

Modelo do Negócio



A Ouvidoria do FNDE, regida pela Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, pelo Decreto nº 9.492/2018, pela Lei de Acesso à Informação – Lei nº 12.527/2011 e regulamentações infralegais, atua como instância estratégica de relacionamento com o cidadão, realizando a gestão qualificada das manifestações e dos pedidos de acesso à informação, produzindo análises e recomendações que fortalecem a transparência, a governança e a melhoria dos serviços públicos. Sua operação envolve o Ouvidor, dirigentes, equipes técnicas do FNDE e a CGU, que interagem com os usuários por múltiplos canais como Fala.BR, e-mails e atendimento presencial. Estruturada em processos de trabalho que abrangem o planejamento e tratamento das manifestações, o monitoramento do atendimento, a análise de dados e a produção de relatórios gerenciais, a Ouvidoria consolida-se como elo entre sociedade e instituição. Seus principais beneficiários são usuários dos serviços públicos, gestores educacionais, estudantes e participantes de programas educacionais, que encontram na Ouvidoria um canal confiável de participação social, acesso à informação e accountability.

Ambiente e Contexto

Entre os principais fatores que representaram desafios e oportunidades para a unidade em 2026, podem-se citar:

Fatores Externos	Fatores Internos
Mudanças nas legislações dos Programas do FNDE	Equipe técnica reduzida
Instabilidade do sistema Fala.BR	Recondução do Ouvidor
Alteração na categorização dos rótulos das manifestações no sistema Fala.BR	Novos servidores lotados na Ouvidoria

Riscos e Oportunidades

Entre os riscos identificados e tratados pela Ouvidoria em 2025, três foram considerados prioritários. Na tabela abaixo, é possível visualizá-los, bem como os processos e subprocessos aos quais estão relacionados e, de forma objetiva, a resposta da unidade a esses riscos.

Processo	Subprocesso	Riscos	Ações
Planejar a Gestão das Manifestações de Ouvidoria e do Acesso à Informação ao Cidadão		Não aprovação pela Alta Gestão	Reuniões mensais com a Chefia de Gabinete
Gerenciar o Acesso à Informação ao Cidadão	Monitorar o Plano de Dados Abertos (PDA)	Baixa dedicação da equipe do PDA	Indicação de servidora da Ouvidoria para acompanhar o PDA
Gerenciar o Acesso à Informação ao Cidadão	Monitorar o Plano de Dados Abertos (PDA)	Baixo apoio da Alta Gestão	Sensibilização quanto à importância do tema

Estratégia e Alocação de Capitais

Os objetivos mais relevantes da Ouvidoria em 2025 estão associados a seus processos de trabalho, conforme apresentado no quadro abaixo:

Processo	Descrição	Objetivos	Indicador de Eficiência
Planejar a Gestão das Manifestações de Ouvidoria e do Acesso à Informação ao Cidadão	Trata-se das ações de previsão de demandas, organização dos recursos necessários a sua solução e definição de prioridades e metas para um período de tempo.	Dispor de Plano de Entregas no sistema Petrvs compatível com as necessidades da Ouvidoria.	Nº Planos previstos para o período/ Nº de Planos aprovados para o período

Gerenciar Manifestações de Ouvidoria	Consiste nas ações de organização, tratamento, acompanhamento e envio de respostas aos cidadãos acerca de Denúncias, Solicitações, Reclamações, Sugestões e Elogios quanto aos Programas e Projetos Educacionais do FNDE.	Responder tempestivamente às Manifestações de Ouvidoria	Nº de Manifestações respondidas no Prazo/Nº de Manifestações recebidas
Gerenciar o Acesso à Informação ao Cidadão	Diz respeito ao conjunto de atividades com vistas à disponibilização de informações públicas aos cidadãos, que podem ser acessadas proativamente pelos próprios cidadãos através do Portal de Dados Abertos ou por meio do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC).	Responder tempestivamente às Solicitações de Informações dos Cidadãos.	$Ia_{ic} = (I_{sic1} + I_{sic2} + I_{da1} + I_{pda}) / 4$
Gerir o Serviço de Informação ao Cidadão	Consiste num conjunto de atividades necessárias à prestação do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC). Por meio do SIC, o cidadão abre uma demanda no Portal Fala.BR e registra sua necessidade de informação.	Responder tempestivamente às Solicitações de Informações dos Cidadãos.	I_{sic1} = Nº de SICs respondidos no prazo/ Nº de SICs cadastrados no período; I_{sic2} = Nº de SICs respondidos sem prorrogação/ Nº de SICs cadastrados no período.
Gerir o Portal de Dados Abertos	Trata-se de um conjunto de ações voltadas para a verificação da disponibilidade dos dados Abertos do FNDE no Portal, bem como suas atualizações a partir do Plano de Dados Abertos (PDA) vigente.	Disponibilizar bases atualizadas no Portal de Dados Abertos.	I_{da1} = Nº de bases disponibilizadas no Portal/Nº de Bases liberadas para o Portal de DA.
Monitorar o Plano de Dados Abertos (PDA)	Consiste no acompanhamento da implementação do PDA vigente	Garantir o desenvolvimento das entregas previstas no PDA.	I_{pda} = Nº de entregas executadas/ Nº de entregas previstas
Publicar a Carta de Serviços	Diz respeito às ações de mobilização das áreas técnicas a fim de compor o documento "Carta de Serviços ao Cidadão" e publicá-la no Portal do FNDE.	Disponibilizar a carta de serviços atualizada periodicamente do FNDE no Portal gov.br	I_{cs} = Nº de atualizações realizadas/ Nº de atualizações previstas para o exercício

Em 2025, foram tratados 5.654 manifestações de ouvidoria, distribuídas entre solicitações, reclamações, denúncias, comunicações, elogios e sugestões, e 1.011 pedidos de acesso à informação, além de haverem sido realizadas diversas ações de Transparência Ativa, relacionadas a Carta de Serviços, e-Agendas e Dados Abertos, entre outros temas. A unidade conta com seis servidores, cinco prestadores de nível médio e o Ouvidor para atender essas demandas. A Ouvidoria elabora Relatórios Trimestrais de Análise e o Relatório Anual de Gestão, subsidiando dirigentes com tendências, evidências e recomendações para aprimoramento dos processos. Embora a Lei 13.460/2017 atribua às ouvidorias a promoção da participação do usuário, limitações de pessoal e estrutura impedem a execução de iniciativas itinerantes e outras ações de fomento à participação cidadã. Mesmo assim, a unidade segue alinhada aos valores de participação, acesso à informação e accountability presentes no Modelo de Negócio, com esforços contínuos de capacitação da equipe e análise de possibilidades de expansão de sua estrutura organizacional.

Capital Humano:

Em 2025, a Ouvidoria contou com cinco servidores especialistas e cinco prestadores de nível médio, além do Ouvidor; entre os servidores, havia uma doutora, dois mestres e três especialistas, sendo que dois concluíram a trilha "Programa em Ouvidoria" da Enap e os demais estão em formação. Entre o final de 2025 e

início de 2026, a Ouvidoria recebeu 2 novos servidores, mas perdeu um posto de prestador de serviços nível médio. Apesar dos avanços em capacitação, o escopo da unidade é amplo e inclui a promoção da participação do usuário, o que exigiria ações externas e projeto específico dada a abrangência nacional do FNDE. Contudo, o elevado volume de manifestações tratadas no Fala.BR torna inviável, no momento, implementar iniciativas presenciais de engajamento, sob risco de comprometer a eficiência do atendimento.

Capital Tecnológico:

Em 2025, a Ouvidoria concluiu a atualização dos Painéis BI, necessária para adequar as visualizações às novas categorizações do Fala.BR e preservar a comparabilidade histórica. A medida ampliou a capacidade das unidades dirigentes de acompanhar suas demandas e prazos de atendimento. Embora não seja possível estimar precisamente o ganho de eficiência, registrou-se redução nos alertas de vencimento de prazo e na necessidade de intervenções da Ouvidoria para obtenção de respostas das áreas técnicas.

Desempenho e Resultados

A tabela abaixo apresenta as metas e os resultados alcançados em 2025.

Objetivos	Indicador	Meta	Resultados
Dispor de Plano de Entregas no sistema Petrvs compatível com as necessidades da Ouvidoria.	Nº Planos previstos para o período/ Nº de Planos aprovados para o período	100%	100%
Responder tempestivamente às Manifestações de Ouvidoria	Nº de Manifestações respondidas no Prazo/Nº de Manifestações recebidas	90%	100%
Responder tempestivamente às Solicitações de Informações dos Cidadãos	Isic1 = Nº de SICs respondidos no prazo/ Nº de SICs cadastrados no período	90%	99,5%
Disponibilizar bases atualizadas no Portal de Dados Abertos	Ida1 = Nº de bases disponibilizadas no Portal/Nº de Bases liberadas para o Portal de DA.	90%	73%
Garantir o desenvolvimento das entregas previstas no PDA	Ipda = Nº de entregas executadas/ Nº de entregas previstas	90%	0%
Disponibilizar a carta de serviços atualizada periodicamente do FNDE no Portal gov.br	Ics = Nº de atualizações realizadas/ Nº de atualizações previstas para o exercício	90%	100%

*** Do total de 37 bases de dados abertas listadas no inventário do PDA/FNDE 2023, 27 (73%) estavam efetivamente disponíveis no Portal Brasileiro de Dados Abertos em 2025, porém apenas 12 (32%) estavam atualizadas.

Análise de Causas (Desvios) e Aprendizados

Em 2026, espera-se dar continuidade ao desenvolvimento do PDA e colaborar com as entregas sob responsabilidade da Ouvidoria ao lado das demais áreas técnicas envolvidas no projeto.

Controles Internos e Conformidade

Em 2025, não houve ações de controle interno e conformidade no âmbito da Ouvidoria. Destaca-se, entretanto, a participação do FNDE na aplicação do Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública (MMOuP), desenvolvido pela CGU, que apoia o aprimoramento contínuo dos processos de ouvidoria. O modelo é estruturado em três dimensões – estruturante, essencial e prospectiva – avaliadas em escala de 1 a 4, conforme categorias definidas pela CGU.

Tabela de Equivalências	
Otimizado	nMMOuP = 4
Sustentado	3 ≤ nMMOuP <4
Básico	2 ≤ nMMOuP <3
Limitado	nMMOuP <2

O FNDE obteve pontuação de 2,4 no MMOuP, indicando nível básico de maturidade. A Ouvidoria desenvolverá projeto para elevar esse índice e aperfeiçoar seus processos de trabalho.

Sustentabilidade

Em 2025, a Ouvidoria manteve seu compromisso socioambiental ao priorizar formatos digitais para documentos e reuniões, reduzindo impressões e o uso de papel em alinhamento ao Plano de Logística Sustentável do FNDE. No eixo de inclusão e acessibilidade, a unidade aperfeiçoou continuamente a linguagem empregada em documentos e respostas aos cidadãos, com servidores e colaboradores realizando capacitação em Linguagem Simples, conforme a Política Nacional instituída pela Lei nº 15.263/2025. Os avanços nessas iniciativas refletem-se nos resultados das pesquisas de satisfação do usuário do Fala.BR.

Perspectivas Futuras

Tendo em vista os desafios identificados, a Ouvidoria prevê um conjunto de ações a serem implementadas até o final de 2026. As principais medidas incluem:

1. Publicação e Uso de Painéis de Controle Gerencial: disponibilizar os Painéis de Controle de Ouvidoria e SIC, permitindo que as unidades técnicas acompanhem e autorregulem seus prazos;
2. Aprimoramento do Monitoramento de E-Agendas: aprimorar os relatórios do e-Agendas e ampliar sua periodicidade para trimestral;
3. Conclusão da Transparência Ativa: concluir a publicação das informações de transparência ativa sobre programas e ações do FNDE;
4. Revisão da Carta de Serviços: finalizar a revisão da Carta de Serviços, com atualização contínua;
5. Reforço na Aferição de Satisfação: sugerir à área responsável pelo PAR Fale Conosco a criação de mecanismos de avaliação do usuário; e
6. Fortalecimento Estrutural: fortalecer a estrutura da unidade em conjunto com a Presidência e a UGI.

Com essas iniciativas, espera-se elevar o nível de maturidade da Ouvidoria, ampliar a participação social, garantir melhor acesso à informação e reforçar a accountability, possibilitando que, em 2026, os dados de ouvidoria sejam plenamente analisados para orientar melhorias e apoiar decisões estratégicas no âmbito do Conex.

Informações Adicionais

- o [Modelo de Maturidade em Ouvidoria Pública](#)
- o [Modelo de Negócio da Ouvidoria](#)

Auditoria Interna do FNDE



A Auditoria Interna (AUDIT) é uma unidade de assessoramento direto ao Conselho Deliberativo e à Presidência do FNDE, que por sua vez integra o sistema de controle interno do Poder Executivo Federal, atuando com autonomia e independência para exercer suas funções de controle interno.

A AUDIT visa principalmente auxiliar o FNDE na realização de seus objetivos, agregando valor às Unidades internas e às políticas públicas sob sua responsabilidade, fomentando a melhoria dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controles internos da gestão dos recursos destinados à educação em âmbito nacional, assegurando a conformidade e a transparência na aplicação de um orçamento que superou R\$ 100 bilhões em 2025.

Modelo de Negócios da Área

A avaliação e a consultoria são as duas vertentes típicas da atividade da auditoria interna governamental. A avaliação tradicionalmente apresenta três tipos básicos: Financeira ou de demonstrações contábeis, conformidade ou compliance e operacional ou de desempenho. A consultoria por sua vez consiste em assessoramento, aconselhamento e outros serviços fornecidos à alta administração ou solicitados por essa.

Capitais/insumos utilizados:

- Capital Humano: Equipe de auditores internos e assistentes administrativos (8 servidores e 15 colaboradores terceirizados, sendo 9 de nível superior e 6 de nível médio).
- Capital Tecnológico: Ferramentas de análise de dados e sistemas de informação (e-CGU, Alice, Conecta, e-TCE, SIMEC e Integra) para monitoramento e execução das auditorias.

Produtos/serviços entregues:

- Relatório de Avaliação nº 1793256 do Projeto de Cooperação Técnica Internacional- UNOPS nº 24.330;
- Relatório de Consultoria do Programa Nacional do Livro Didático-PNLD (compartilhada com a CGU);
- Emissão do Parecer de Prestação de Contas Anual (PCA) para subsidiar o Relatório de Gestão/2024;
- Análise de 49 informes do sistema ALICE/CGU;
- Emissão de 574 pareceres sobre a Conformidade de Tomada de Contas Especiais (TCEs), recebidas da COTCE/DIFIN;
- Recebimento e envio para as unidades do FNDE de 614 acórdãos emitidos pelo sistema Conecta do TCU;
- Recebimento e envio para as unidades do FNDE de 71 diligências da CGU, emitida pelo sistema e-CGU;

- Assessoramento de 136 manifestações do FNDE em atendimento diligências do TCU;
- Análise de 5 processos de licitações na fase de planejamento (Atas de Registro Nacional de Preços);
- Assessoramento para o procedimento de baixa contábil de 284 Termos de Execução Descentralizada-TEDs no sistema SIAFI;
- Monitoramento de 2.179 diligências de órgãos de defesa do Estado (MPF, MPE, DPF, Poder Judiciário, TCM e TCE);
- Manifestação de 11 Requerimentos de Informações de parlamentares federais;
- Monitoramento de 85 Recomendações emitidas pela AUDIT para as unidades do FNDE; e
- Apoio às unidades internas do FNDE no atendimento das recomendações emitidas pela CGU.

Ambiente e Contexto

Fatores Internos:

- Quadro de pessoal limitado composto por apenas 8 servidores, sendo considerado insuficiente para atender a capacidade operacional da AUDIT, limitando o efetivo cumprimento das ações de auditoria definidas no PAINT anualmente;
- Dificuldade na obtenção de acesso aos sistemas corporativos, geridos pelas unidades internas da Autarquia; e
- Aumento da complexidade da execução dos trabalhos da auditoria em razão da ausência de mapeamento de processos e da implantação da gestão de riscos e controles pelas áreas internas do Fnde.

Riscos e Oportunidades

1. Dificuldades na detecção de riscos e falhas relevantes;
2. Emissão de recomendações de auditoria que não sejam suficientes para elidir a causa do problema; e
3. Risco de inadequação do planejamento das ações de auditoria em razão da ausência de mapeamento de processos e da gestão de riscos.

A Diretoria de Tecnologia e Inovação (DIRTI) iniciou no final de 2025 o mapeamento de processos e identificação de riscos por meio de uma consultoria realizada pela AUDIT, ainda não concluída em 2025.

Estratégia e Alocação de Capitais

1. Executar os serviços de auditoria previstas no PAINT/2025, priorizando as áreas de maior riscos da Autarquia.
Indicador: percentual anual de realização das ações de auditoria previstas.
2. Garantir a implementação tempestiva das recomendações de auditoria nas unidades do FNDE.
Indicador: percentual anual de implementação das recomendações da AUDIT.

3. Promover o atendimento tempestivo das diligências e ou determinações recebidas pelos órgãos de controle e de defesa do estado.

Indicador: percentual anual de atendimento das diligências e determinações dos órgãos de controle e de defesa do Estado.

Capital Humano:

Em 2025, houve o ingresso de uma servidora, bem como foram realizadas 334 horas de capacitação pelos servidores da AUDIT, com foco nas ações relacionadas a auditoria interna governamental fortalecendo a capacidade operacional da unidade.

Apesar da importância da auditoria interna e da expressiva materialidade dos recursos sob gestão da autarquia, a execução direta das atividades de auditoria conta, atualmente, com apenas 04 (quatro) servidores.

E ainda, considerando a natureza especializada das atividades desenvolvidas no âmbito da Auditoria Interna, bem como o fato de que os servidores da Autarquia ingressam por carreira de especialistas em financiamento da educação, mostra-se relevante o fortalecimento contínuo das ações de capacitação, especialmente no que se refere às técnicas e procedimentos próprios da auditoria governamental, com vistas ao aprimoramento da atuação institucional.

Capital Tecnológico:

Não houve nenhum projeto na AUDIT em TI. Todavia, verifica-se a necessidade de atualização do Sistema Integra, utilizado para a operacionalização e o monitoramento das demandas oriundas dos órgãos de controle, a fim de assegurar o adequado alinhamento das informações nele registradas às atribuições regimentais da DIVAC/COPAC/AUDIT. Ademais, foram identificados episódios de lentidão no desempenho do sistema, os quais impactam a eficiência das atividades desenvolvidas demandando a necessidade de melhorias no referido sistema Integra.

Desempenho e Resultados

Objetivo/Indicador	Meta	Resultado Alcançado 2025	Análise de Desempenho
Assessoramento Técnico - Fluxo de Aquisição do Programa Nacional do Livro Didático - PNLD.	100%	100%	Fortalecimento dos controles internos e aprimoramento da governança do processo de aquisição de materiais didáticos.
Projeto de Cooperação Técnica UNOPS nº24.330: Avaliação do projeto de Fortalecimento da Gestão em infraestrutura da educação para povos tradicionais no Brasil.	100%	100%	Melhoria da gestão do FNDE na ações de infraestrutura de obras indígenas e quilombolas.

Monitoramento de Recomendações da AUDIT	100%	90%	Fortalecimento dos controles internos e a mitigação proativa de riscos.
Consultoria – Autoavaliação de Controles Internos na Diretoria de Tecnologia e Inovação-DIRTI.	100%	80%	Promover o avanço em direção a um modelo de governança de TI mais maduro, responsivo, seguro e orientado a resultados, fortalecendo a capacidade de apoiar a missão institucional do FNDE e de gerar valor público de forma sustentável.
Assessoramento – Termos de Execução Descentralizada – Pendências de Prestações de Contas no SIMEC e SIAFI.	100%	40%	Baixa no Sistema SIAFI de 284 Teds.
Auxílio de Avaliação Educacional (AAE): Avaliação da governança do processo de pagamento de AAE.	100%	Cancelado	Não se aplica.
Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): Avaliação no âmbito da Gestão orçamentária e operacional do PDDE.	100%	Cancelado	Não se aplica.
*Tecnologia da Informação (TI): Avaliação da gestão das contratações de TI.	100%	Substituído	Não se aplica.
Pacto Nacional pela retomada de obras e de serviços de engenharia da educação básica: Avaliação do fluxo do processo de obras.	100%	0%	Não iniciado.
Programa Nacional do Livro Didático (PNLD): Avaliação da Plataforma Digital do Livro – Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP).	100%	0%	Não iniciado.
Implantação da Solução BB-ágil: Avaliação dos riscos na implementação da solução BB-ágil.	100%	0%	Não iniciado.

As principais causas do não atendimento das ações planejadas foram: a capacidade operacional reduzida; o surgimento de demandas emergenciais não previstas, resultando no cancelamento e substituição de trabalhos previstos no PAINT, bem como na readequação do planejamento dos trabalhos de auditoria.

Sustentabilidade

A AUDIT contribui indiretamente quando exerce o seu papel de avaliação dos controles de políticas educacionais e no cumprimento das normas e diretrizes de sustentabilidade, além da emissão de recomendações que promovam ações sustentáveis pelas áreas executoras.

Perspectivas Futuras

1. Dimensionamento da Força de Trabalho da AUDIT: Adequar a capacidade operacional da auditoria interna nos aspectos quantitativo e qualitativo, em face do crescimento das ações educacionais e do orçamento anual previsto, que supera o montante de R\$ 100 bilhões.

- 
2. Assessoramento Técnico: Fortalecer a comunicação com os gestores das áreas internas demonstrando valor agregado das ações de auditoria; e
 3. Maturidade da Gestão de Riscos: Apoio na implementação efetiva da gestão de riscos e controles internos no âmbito do FNDE.

Projetos prioritários:

1. Plano de alocação e Capacitação: buscar alternativas de alocação de novos servidores para a AUDIT, bem como estabelecer um plano de capacitação para a equipe em pontos críticos do FNDE;
2. Revisão Metodológica: sugerir agendas programadas de reuniões com os gestores do FNDE; e
3. Assessoramento Proativo: conscientizar as áreas do FNDE da importância da implementação de uma efetiva gestão de riscos e controles internos.

Comissão de Ética ✓

A Comissão de Ética do FNDE atua como instância consultiva, educativa e investigativa, sendo um pilar fundamental para a integridade institucional. Sua missão é promover a cultura ética e zelar pela aplicação do Código de Ética Profissional, orientando dirigentes e servidores para prevenir desvios de conduta. Ao garantir um ambiente de trabalho probo e transparente, a Comissão contribui diretamente para a credibilidade da Autarquia e para a segurança na gestão dos recursos públicos destinados à educação brasileira.

Modelo de Negócios da Área



Os insumos são transformados em ações preventivas (Campanhas "Ética é Compromisso de Todos", Capacitações), ações consultivas (orientação sobre conflitos de interesse) e ações apurativas (análise de denúncias e representações), gerando segurança jurídica e reputacional para o FNDE.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- Aumento da demanda social por transparência na administração pública;
- Necessidade de alinhamento contínuo com a Comissão de Ética Pública da Presidência da República;
- Evolução das normas sobre conflito de interesses.

Fatores Internos:

- Recomposição dos membros da Comissão em 2025;
- Aprovação e homologação do Plano de Trabalho 2025 alinhado ao planejamento estratégico;
- Necessidade de fortalecer a identidade organizacional pautada em valores éticos.



A Comissão atuou em estrita conformidade com o Decreto nº 1.171/1994 e Decreto nº 6.029/2007. As ações de controle incluíram a apuração rigorosa de denúncias (de ofício ou provocadas).

Sustentabilidade

Ao promover a ética na gestão de recursos públicos e combater a corrupção, a Comissão contribui indiretamente para a sustentabilidade social, garantindo que os recursos da educação cheguem ao seu destino final sem desvios, gerando impacto positivo na sociedade brasileira.

Perspectivas Futuras:

- Manter o engajamento contínuo dos servidores após os ciclos de campanhas.
- Aumentar a celeridade na análise de casos complexos de conflito de interesses.

Plano de Trabalho – 2025

Assessoria de Cooperação Internacional



A Assessoria de Cooperação Internacional (ASCOP), recentemente criada por meio do Decreto 12.458, de 21 de maio de 2025, é a unidade de interlocução do FNDE quanto à pauta internacional, atuando como o nexo entre as diretrizes da Autarquia e as exigências dos organismos internacionais. Composta pela Assessoria e pelo Serviço de Cooperação Internacional (SECOP), sua missão precípua consiste em coordenar iniciativas internacionais de interesse institucional e zelar pelo fiel cumprimento dos compromissos decorrentes de acordos de Cooperação Técnica Internacional. Dada a sua natureza transversal, a unidade presta assessoramento à Presidência e às Diretorias, assegurando que as negociações e parcerias externas guardem estrito alinhamento com o planejamento estratégico e a coerência técnica do órgão.

No âmbito de suas competências formais, a ASCOP lidera o ciclo de vida dos projetos de cooperação, desde a proposição de acordos até o monitoramento sistemático de sua execução. Isso inclui a articulação necessária para que o FNDE observe as decisões emanadas de organismos multilaterais dos quais o Brasil é signatário, além de representar o órgão em diálogos com governos estrangeiros e em mecanismos de integração regional. A unidade fundamenta sua atuação na transparência e no controle, sendo responsável pela elaboração de relatórios de progresso e avaliações de impacto que permitem mensurar a efetividade da sanções e o alcance dos resultados pactuados nos projetos de cooperação técnica.

Complementarmente, o Serviço de Cooperação Internacional (SECOP) atua como o braço executivo da unidade, garantindo a operacionalização técnica e a fluidez administrativa das parcerias. O SECOP promove a articulação interna com as diversas áreas finalísticas do FNDE, assegurando o suporte documental e a conformidade normativa indispensáveis para a evolução das negociações internacionais conforme as orientações da Presidência. Essa estrutura integrada permite que a gestão da cooperação internacional se traduza em eficiência administrativa e no fortalecimento das capacidades institucionais.

Modelo de Negócios da Área

A operação da ASCOP sustenta-se num Capital Humano de 06 colaboradores (03 servidores efetivos e 03 terceirizados). A gestão técnica e financeira dos projetos é viabilizada pelos sistemas SIGAP-ABC (monitoramento junto à Agência Brasileira de Cooperação), UBO (gestão UNESCO) e ROSTER (base de dados da OEI), garantindo a rastreabilidade e a conformidade normativa dos fluxos internacionais. Sobre a Infraestrutura de Suporte e Governança a unidade utiliza sistemas corporativos transversais para assegurar a transparência e a eficiência: o SEI para gestão documental, o Fala-BR para cumprimento da Lei de Acesso à Informação e o ecossistema Microsoft (Teams, Planner, Excel) para coordenação de tarefas.

Produtos/serviços entregues:

- Assessoramento Estratégico Internacional: Entrega de subsídios técnicos e pareceres à Presidência e às Diretorias para fundamentar a tomada de decisão em fóruns, negociações emissões estrangeiras, garantindo o alinhamento das parcerias externas ao Planejamento Estratégico do FNDE
- No âmbito do 1º Encontro de Alto Nível Brasil–Cuba sobre Políticas Públicas em Proteção Social, Soberania e Segurança Alimentar e Nutricional, coube à Assessoria de Cooperação Internacional – ASCOP desempenhar atribuição de natureza estratégica e institucional, consubstanciada na participação em reuniões técnicas, bem como na elaboração e apresentação de briefings informativos destinados a subsidiar, de forma qualificada, a atuação da Presidente do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE;
- A Assessoria de Cooperação Internacional desempenhou relevante papel institucional no âmbito da Missão Programas de Alimentação Escolar Implementados na Amazônia – Desafios e Oportunidades, realizada na cidade de Manaus/AM em 18 e 19 de agosto de 2025, atuando no assessoramento direto à Presidente da Autarquia, no contexto das ações de Cooperação Internacional. O referido evento contemplou a realização de painéis temáticos voltados à política de Alimentação Escolar no Brasil, bem como a execução de visitas técnicas de campo ao Centro de Distribuição de Alimentos da Secretaria Municipal de Educação de Manaus, além de visitas institucionais a uma creche e a uma escola de tempo integral bilíngue, possibilitando a observação in loco das práticas adotadas;
- A Assessoria de Cooperação Internacional/ASCOP teve participação estratégica na 2ª Cúpula Global da Coalizão para a Alimentação Escolar, realizada em 18 e 19 de setembro de 2025, em Fortaleza (CE), evento internacional que reuniu delegações de cerca de 80 países e mais de 1.500 participantes. Atuando diretamente ao lado da Presidente do FNDE, a ASCOP coordenou a preparação institucional necessária e garantiu suporte técnico-diplomático em todas as etapas da agenda, inclusive durante a cerimônia de abertura, na qual a Presidenta foi uma das autoridades convidadas a discursar, ao lado de representantes de alto nível nacionais e internacionais. A Assessoria acompanhou integralmente o evento e as visitas oficiais às escolas participantes, assegurando a adequada representação do FNDE e fortalecendo sua inserção na agenda internacional de cooperação educacional.
- Gestão de Instrumentos de Cooperação (CTI): Elaboração, revisão técnica e formalização de Acordos de Cooperação Técnica Internacional e Documentos de Projeto (PRODOCs). Inclui o monitoramento sistemático de metas e a execução físico-financeira junto a organismos como UNESCO, OEI e UNOPS.
- - A ASCOP coordenou as revisões substantivas dos projetos de cooperação técnica 914BRZ1115, 914BRZ1149 (UNESCO) e OEI/BRA/21/002, garantindo o alinhamento estratégico com as diretrizes do FNDE e do Ministério da Educação. Essas revisões objetivaram a prorrogação da vigência dos projetos, com vistas à garantia da integral aplicação dos valores aportados, bem como a realização de avaliações

independentes quanto à execução do projeto e ao seu adequado enquadramento às diretrizes propostas.

- Coordenação de Contratações Especializadas: Gestão e acompanhamento de editais e contratos de consultoria técnica internacional (pessoa física e jurídica), assegurando que o recrutamento de especialistas atenda aos critérios de conformidade às necessidades das áreas finalísticas do FNDE e ao enquadramento nos PRODOCs.
 - Interlocução e Articulação Institucional: Atuação como ponto focal do FNDE perante a Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE) e o Ministério da Educação (MEC).
- No âmbito das articulações internacionais do FNDE, a Assessoria de Cooperação Internacional contribuiu para a viabilização do webinar voltado aos países do Mercosul “Transferência de recursos financeiros e autonomia escolar: a experiência brasileira do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)”, realizado em 16 de outubro de 2025, com participação de representantes do Uruguai e da Argentina. Atuando como elo institucional entre o FNDE e a Assessoria de Cooperação Internacional do MEC, a ASCOP conduziu as articulações necessárias para a realização do encontro, assegurando o alinhamento entre as equipes e oferecendo suporte estratégico para a participação da coordenação responsável pelo PDDE. A Assessoria acompanhou toda a agenda, garantindo fluidez nas interlocuções e fortalecendo a presença institucional do FNDE nas discussões internacionais, contribuindo para ampliar as perspectivas de cooperação entre os países do Mercosul.
- Relatórios de Governança e Transparência: Produção de relatórios periódicos de progresso, prestações de contas e indicadores de resultados das iniciativas internacionais, fornecendo transparência aos órgãos de controle e suporte à melhoria contínua dos processos da Autarquia.

Ambiente e Contexto

Fatores internos e externos relevantes:

No plano intrínseco à Autarquia, a consolidação da ASCOP enfrentou desafios típicos de unidades em fase de estruturação, com destaque para a criticidade na disponibilidade de força de trabalho especializada e a necessidade de absorção do passivo informacional de áreas que anteriormente custodiavam a gestão de projetos internacionais. O risco de descontinuidade de fluxos processuais e de interrupção de iniciativas vigentes — decorrentes da natural alternância de gestões — exigiram da unidade um esforço adicional para garantir a preservação da memória institucional. Somam-se a isso a premência por ações de capacitação contínua para o corpo técnico e o desafio de institucionalizar a ASCOP como o ponto focal estratégico do FNDE, superando resistências pontuais de unidades que ainda não assimilaram plenamente a nova estrutura de competências da assessoria.



No cenário externo, a atuação da unidade foi influenciada pela complexidade de interlocução com múltiplos atores envolvidos nos processos de cooperação técnica internacional. As variáveis externas exigiram da ASCOP uma postura proativa na gestão de expectativas e no alinhamento de interesses entre as diretrizes do FNDE e as agendas dos organismos multilaterais, buscando neutralizar potenciais atrasos no tratamento dos acordos de cooperação técnica internacional vigentes.

A convergência desses fatores internos e externos demandou a implementação de uma governança resiliente, pautada na sistematização de fluxos e no fortalecimento do papel da ASCOP como mediadora institucional. Ao identificar e tratar a dificuldade de reconhecimento da unidade enquanto ponto focal, bem como ao mitigar a carência informacional por meio de novas rotinas de gestão do conhecimento, a Assessoria transformou esses riscos em oportunidades de aprimoramento. Essa gestão estratégica assegurou que, apesar das limitações de recursos e dos desafios de articulação externa, o FNDE mantivesse a continuidade de seus projetos internacionais.

Riscos e Oportunidades

No decorrer do exercício de 2025, a Assessoria de Cooperação Internacional (ASCOP) enfrentou alguns riscos inerentes à sua condição de unidade em estágio de consolidação institucional no FNDE. O principal fator de risco residiu na lacuna de estruturação administrativa, manifestada pela necessidade de composição de um quadro técnico especializado. Somou-se a isso a complexidade de instituir uma gestão do conhecimento eficiente e uma infraestrutura física e tecnológica capaz de suportar as demandas da área. No plano externo, identificou-se o risco de fragmentação na comunicação interinstitucional e a dificuldade inicial de adequar fluxos e rotinas administrativas internacionais às normas internas de controle e governança da Autarquia, o que poderia comprometer a celeridade e a conformidade dos projetos.

Em resposta aos desafios identificados, a ASCOP implementou um conjunto de ações estratégicas focadas no fortalecimento da governança e na eficiência operacional. Priorizou-se o investimento em capital humano por meio de programas de capacitação contínua e a sistematização rigorosa dos fluxos processuais relativos aos projetos de cooperação vigentes.

Para mitigar os riscos de articulação, a assessoria intensificou o diálogo com organismos internacionais parceiros e estabeleceu rotinas de integração com as demais diretorias do FNDE, promovendo a convergência de esforços. Tais medidas resultaram na otimização da gestão documental, na maior agilidade na tramitação de novos acordos e na revisão qualificada de projetos em execução.

Estratégia e Alocação de Capitais

No exercício de 2025, a ASCOP pautou sua atuação no objetivo estratégico de "Integrar ações e processos",

utilizando como métrica central a Taxa de Atendimento a Demandas de Cooperação Internacional. Esse indicador tem como objetivo mensurar a eficácia da Autarquia na resposta a decisões de organismos internacionais, na formalização de compromissos de projetos de Cooperação Técnica Internacional (CTI), bem como na interlocução e coordenação de ações globais, sempre observando os prazos e requisitos técnicos estabelecidos.

A meta fixada para o período previa o atendimento de 90% das solicitações recebidas. O resultado alcançado, entretanto, demonstrou um desempenho de excelência, com a superação da meta em 23,3%, atingindo um índice de execução de 111% em relação ao planejado. Sob a ótica da conformidade, avalia-se que 100% das demandas recepcionadas foram integralmente processadas segundo os critérios de qualidade e tempestividade vigentes. Este superávit no desempenho reflete a otimização dos fluxos internos e o compromisso da Assessoria com a agilidade e a segurança jurídica nas relações internacionais do FNDE.

Capital Financeiro

Em 2025, os Projetos de Cooperação Técnica Internacional demonstraram avanços significativos na execução orçamentária, consoante se observa:

- Projeto Unesco 914BRZ1149: De um valor total de R\$ 10.777.333,37, foram executados, em 2025, R\$ 3.340.632,05, representando aproximadamente 31% do total do orçamento global do projeto, que possui duração de 60 meses.
- Projeto Unesco 914BRZ1115: Com valor total de R\$ 23.602.440,76, a execução em 2025 alcançou R\$ 4.377.502,94, equivalente a cerca de 18,6% do orçamento global do projeto, que possui duração de 60 meses incompletos.
- Projeto OEI BRA/21/002: O projeto, cujo total corresponde a R\$ 39.898.029,00, teve execução de R\$ 8.035.371,51 em 2025, correspondendo a 20,1% do total do orçamento global do projeto, que possui duração de 60 meses.

Em 2025, os projetos apresentaram níveis variados de eficiência na execução orçamentária, com taxas de avanço entre 18,6% e 31% em relação aos valores totais, considerando durações de 60 meses (5 anos). Em vista do cenário, a ASCOP monitorará os riscos de subexecução nos 12 meses restantes dos projetos, adotando indicadores de impacto além do financeiro, mas que correspondam às reais necessidades do FNDE para atingimento dos resultados propostos em cada um dos PRODOCS.

Capital Humano

O fortalecimento do capital intelectual da ASCOP, ocorrido no segundo semestre de 2025, foi impulsionado por duas frentes de capacitação complementares: o treinamento especializado ministrado pela



UNESCO sobre os mecanismos de Cooperação Técnica Internacional e o curso de Implementação de Políticas Educacionais realizado no INSPER. Enquanto a formação da UNESCO proveu o domínio dos fluxos normativos e das salvaguardas necessárias para o manejo de acordos multilaterais, o programa do INSPER conferiu à chefia da ASCOP uma visão analítica sobre os desafios da entrega de valor público na educação, focando em ferramentas de monitoramento e avaliação de políticas em larga escala.

Principais controles internos e auditorias

No âmbito dos mecanismos de controle e conformidade, a Assessoria de Cooperação Internacional monitora a implementação das recomendações emanadas pela Auditoria Interna do FNDE, com destaque para a avaliação do macroprocesso de “Gestão de Projetos de Cooperação Internacional”. Esse trabalho de fiscalização, originado no Plano Anual de Auditoria Interna, incidiu sobre os Documentos de Projeto (PRODOCs) firmados entre 2017 e 2024. O escopo da auditoria concentrou-se na conformidade das contratações de consultores individuais (pessoa física), abrangendo as etapas de planejamento, execução e a robustez dos controles internos aplicados a essas parcerias internacionais.

A referida ação de controle está estritamente alinhada ao Objetivo Estratégico do Plano Estratégico do FNDE 2023–2027 voltado a “Fiscalizar e examinar os resultados administrativos, financeiros e operacionais”. Ao analisar os fluxos de trabalho e as contratações sob a égide de organismos internacionais, a auditoria provê à ASCOP um diagnóstico qualificado sobre vulnerabilidades e oportunidades de melhoria. Tais resultados são fundamentais para elevar o patamar de governança e gerenciamento de riscos da unidade, oferecendo subsídios técnicos que qualificam o processo decisório e asseguram a eficácia do gasto público em projetos de cooperação técnica.

Embora o ciclo avaliativo tenha se iniciado em período anterior, as recomendações constantes no relatório de auditoria permanecem como diretrizes prioritárias para a gestão atual, principalmente pela vigência, até o final do ano de 2026, dos Projetos de Cooperação Internacional a que se refere o documento. A ASCOP tem empreendido esforços contínuos na revisão de seus fluxos processuais e na sistematização de rotinas para o saneamento integral das observações apontadas. Esse compromisso com a implementação das melhorias propostas reafirma a dedicação da área em aprimorar o macroprocesso de Gestão de Projetos de CTI, garantindo que a internacionalização das políticas educacionais seja pautada pela excelência técnica e pelo rigor normativo.

Sustentabilidade

A participação da ASCOP no Comitê de Governança em Sustentabilidade Ambiental e Social, instituído como um dos colegiados temáticos estratégicos pela Portaria nº 842/2025, permite que a unidade alinhe os

acordos de cooperação internacional aos princípios institucionais de equidade e responsabilidade social. Essa atuação integrada na governança resulta em ações práticas de inclusão, traduzindo diretrizes abstratas em entregas de valor público.

Perspectivas Futuras

- Expansão e Consolidação da Cooperação Sul-Sul e Regional: O FNDE projeta o fortalecimento de parcerias estratégicas na América Latina e Caribe, com foco na internacionalização de programas exitosos do FNDE. Dentre as prioridades, está a consolidação da participação do FNDE na Rede de Alimentação Escolar Sustentável (RAES); a consolidação de cooperação em transporte escolar, com o Peru, avaliando tecnicamente a viabilidade de modelos bilaterais e a inclusão de organismos multilaterais, de modo a garantir o formato mais eficiente para os interesses da Autarquia.
- Centralização da Governança dos Projetos de Cooperação: Um desafio crítico é a concentração da coordenação nacional de todos os Projetos de Cooperação Internacional da Autarquia no âmbito da ASCOP. Esta medida visa padronizar a verificação de conformidade em etapas sensíveis, como os processos seletivos e a adequação das contratações de pessoas jurídicas. A centralização permitirá um controle rigoroso sobre os fluxos de pagamentos e o cumprimento estrito das normas de auditoria, mitigando riscos de irregularidades e elevando a qualidade técnica dos especialistas mobilizados para as áreas finalísticas do Fundo.
- Institucionalização da ASCOP como ponto focal para demandas internacionais: Persiste o desafio de consolidar uma cultura organizacional que reconheça a ASCOP como o ponto focal de entrada e saída para a pauta internacional no FNDE. O objetivo é assegurar que todas as tratativas com organismos estrangeiros, ministérios e instituições multilaterais fluam obrigatoriamente pela Assessoria. Essa centralização de competências é essencial para garantir a unidade do discurso institucional, evitar a fragmentação de esforços e assegurar que toda iniciativa internacional esteja rigorosamente alinhada às estratégias internacionais da Autarquia.

Projetos Prioritários:

- Centralização e Padronização da Gestão dos Projetos de Cooperação Técnica Internacional: a ASCOP estabeleceu um fluxo único de análise técnica para todas as iniciativas de Cooperação Técnica Internacional. O escopo abrange a implementação de um checklist normativo padrão para a verificação de conformidade em processos seletivos e editais, além de centralizar o monitoramento de pagamentos. Com esta sistematização, a ASCOP vem mitigando os riscos previamente apontados pela auditoria interna, assegurando que a totalidade das contratações de consultores esteja rigorosamente alinhada às metas estratégicas e aos requisitos de conformidade do FNDE.

- Expansão e consolidação da Cooperação Sul-Sul: a partir da identificação de oportunidades de cooperação Sul-Sul, objetiva-se mapear programas do FNDE com potencial de internacionalização, a partir da avaliação de contextos regionais. Busca-se também fortalecer a participação do FNDE na RAES e promovendo trocas de boas práticas em alimentação escolar sustentável. Paralelamente, objetiva-se avaliar tecnicamente modelos bilaterais sob os aspectos de viabilidade operacional, financeira e regulatória, além de explorar a inclusão de entidades multilaterais, com vistas a desenvolver parcerias amplas com países da América Latina e Caribe, explorando a possibilidade de intercâmbio técnico.
- Ações de Fortalecimento da Identidade Institucional da ASCOP para superar o desafio cultural de reconhecimento da unidade como ponto focal da pauta internacional: objetiva-se a institucionalização de um protocolo de comunicação internacional, estabelecendo fluxos formais de interlocução externa. As ações planejadas incluem a realização de capacitações internas sobre o funcionamento das parcerias globais, elaboração de Termos de Referência e demais comunicações úteis.
- Gestão do Conhecimento e Capacitação Contínua: Para mitigar riscos de perda de memória institucional e carência de força de trabalho, almeja-se implementar uma abordagem integrada: consolidação do já existente repositório digital de documentos relevantes à Cooperação Técnica Internacional aliado a ciclos sistemáticos de repasse técnico de capacitações para todos os integrantes da equipe (servidores e terceirizados; nessa esteira, a ASCOP já prospecta parcerias estratégicas com a ABC, UNESCO e OEI para oferta de capacitações especializadas em matérias técnicas de cooperação.

Assessoria de Comunicação Social



A Assessoria de Comunicação Social (Ascom) é responsável por coordenar a comunicação institucional do FNDE, promovendo a identidade da autarquia, articulando-se com órgãos públicos e privados, produzindo conteúdos informativos e gerindo eventos, mídias sociais e ações de acessibilidade e sustentabilidade. Atua com base nas competências previstas no Art. 13 do Regimento Interno do FNDE.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

- Humano: jornalistas, publicitários, produtores de conteúdo, designers, social media e equipe de eventos – principal recurso para produção e interlocução institucional.
- Tecnológico/comunicação: portal/intranet, contas institucionais em redes sociais, equipamentos de áudio e vídeo, ferramentas de edição e plataformas de e-mail/interna (tv hall, telas de computadores, Whatsapp institucional).
- Social/relacional: articulação com áreas técnicas do FNDE, assessorias de comunicação do MEC e vinculadas, secretarias estaduais/municipais, imprensa e parceiros (Unicef, institutos regionais), que ampliam alcance e legitimidade.
- Financeiro/contratual: contratos de consultores, terceirizados e estagiários, além de contratações temporárias e suporte de CGARC para aquisições e produção de material.

Produtos e serviços entregues:

- Produção editorial (notícias, notas oficiais, entrevistas) e materiais explicativos para portal e intranet → informação pública disponível e verificável.
- Conteúdo para redes sociais (cards, vídeos, carrosséis) e gestão de canais → ampliação do alcance e do engajamento da sociedade.
- Comunicação para programas e eventos (campanhas, identidade visual, cobertura e materiais de imprensa) → apoio à execução de políticas públicas (PNLD, PNAE, PDDE, FNDE Chegando Junto, Pacto pela Retomada de Obras).
- Comunicação institucional de risco e integridade (notas oficiais, alertas de fraude) → proteção da reputação pública e orientação à população.

Valor Público Gerado:

Transformação de conhecimento técnico e ações institucionais em informação acessível, transparente e acionável, que auxilia gestores públicos, presta contas à sociedade e reduz riscos de desinformação.

Estratégia e Alocação de Capitais

- Objetivo: Ampliar o alcance das ações de comunicação / Indicador: Índice de alcance das ações de comunicação / Cálculo: $(\text{Quantidade atividades executadas} / \text{Quantidade de atividades solicitadas} * 100)$ / Meta: 100% / Resultado: 100%

Foi implementada uma política de envio de e-mails para públicos internos e externos, alinhada à gestão de comunicação da Unidade. Também foi desenvolvido um projeto tático e operacional de comunicação, com atenção especial a determinadas categorias profissionais, sempre mantendo o foco na articulação com a imprensa. Foram realizadas diversas ações de comunicação in loco, além da criação e implementação de novas estratégias, como o envio sistemático de releases e a articulação direta com veículos de imprensa. Houve, ainda, priorização das atividades e iniciativas de grande alcance e relevância institucional, fortalecendo a visibilidade e o impacto das ações do FNDE.

- Objetivo: Gerir o atendimento institucional / Indicador: Índice de execução das ações de comunicação / Cálculo: $(\text{Quantidade atividades executadas} / \text{Quantidade de atividades solicitadas} * 100)$ / Meta: 85% / Resultado: 100%

Apesar da saída de alguns servidores, a equipe promoveu a redistribuição de tarefas e ajustou fluxos e processos de trabalho, de modo a garantir a continuidade das entregas.

Além disso, foi possível contar com o apoio operacional de outras áreas do FNDE, o que assegura a execução adequada dos projetos de comunicação.

Capital Humano:

Registra-se que houve a contratação de 3 consultorias especializadas no ano de 2025, cujos contratos se encerraram em dezembro/25. Os cargos eram de Especialistas em Comunicação de Mídia Integrada para Atualização de Práticas de Gestão Comunicacional em Programas Educacionais; em Conteúdos Audiovisuais e Fotográficos para Planejamento e Inovação em Projetos e Programas Educacionais; e em Marketing Digital e Processos de Monitoramento e Análise de Experiências em Publicidade de Programas Educacionais.

Capital Tecnológico:

Principais projetos de TI concluídos ou em curso em 2025 divulgados pela Ascom:

- Cadastro Base dos Programas Educacionais – Habilita: Implementação do novo sistema de habilitação que

eliminou o envio de documentos físicos e permitiu acompanhamento em tempo real do cadastro, reduzindo burocracia, ampliando a transparência e facilitando o acesso de estados e municípios aos programas do FNDE.

- Digitalização da movimentação financeira do PDDE: Implantação da movimentação eletrônica das contas do PDDE via BB Digital, com operações por PIX e atendimento remoto, aumentando a autonomia dos gestores escolares, a segurança das transações e a transparência no uso dos recursos.
- Automação da análise de prestações de contas (Malha Fina): Ampliação do modelo automatizado de análise por risco, com homologação em escala de prestações de contas, economia superior a R\$ 1,9 bilhão e redução significativa do passivo e do tempo de análise.
- Integração do SIGPC à Conta Única Gov.br: Unificação do acesso ao SIGPC por meio da Conta Única Gov.br, reforçando a segurança da informação, simplificando o acesso dos gestores e reduzindo falhas operacionais na prestação de contas.
- Sistema de Monitoramento, Avaliação e Validação (SIMAV): Lançamento de sistema de monitoramento e avaliação baseado em dados e evidências, fortalecendo a gestão dos programas educacionais, a qualidade do gasto público e a equidade na execução das políticas.

Sustentabilidade

Principais resultados em Gestão Socioambiental divulgados pela Ascom:

- Presença internacional e promoção do PNAE na COP30: participação no painel “Alimentação escolar, agricultura familiar e sustentabilidade” (Belém, 12/11/2025), reforçando o papel do PNAE como política que integra nutrição, educação e desenvolvimento local. Impacto: reforço da agenda de compras locais; o PNAE serve diariamente ~50 milhões de refeições, com mínimo legal de 30% de compras da agricultura familiar (aumentando para 45% em 2026 – Lei nº 15.226/2025).
- Adoção da Agenda A3P e alinhamento ao PLS: adesão formal à Agenda Ambiental na Administração Pública (A3P) e incorporação de práticas do Plano de Logística Sustentável (PLS): redução de consumo de papel e energia, coleta seletiva e estímulo a compras sustentáveis. Impacto: ganhos operacionais e ambientais, economia de recursos e difusão de boas práticas internas.
- Infraestrutura escolar sustentável: padronização de projetos do Novo PAC e do Pacto pela Retomada de Obras para priorizar acessibilidade, eficiência e materiais sustentáveis (sinalização tátil/visual, conformidade NBR 9050). Impacto: construção de espaços escolares mais seguros, inclusivos e energeticamente eficientes.

- Transporte escolar com menor emissão: renovação da frota do Programa Caminho da Escola com 3.000 novos ônibus até 2026 (investimento previsto R\$ 1,5 bi); especificação Proconve P8 (Euro 6) para redução de emissão de poluentes. Impacto: menor pegada ambiental do transporte escolar e maior segurança/acessibilidade no deslocamento de alunos.

Perspectivas Futuras

- Capacidade operacional reduzida e atração/retenção de competência: concluir recomposição de quadros e garantir competências técnicas (jornalismo, audiovisual, dados, redes e cerimonial) para sustentar produção contínua e campanhas multiplataforma;
- Demanda por comunicação técnica e transparência diante de órgãos de controle e imprensa: manter velocidade e qualidade nas respostas a órgãos de controle e imprensa, traduzir recomendações técnicas em linguagem acessível e garantir divulgação tempestiva e tecnicamente embasada;
- Necessidade de comunicação orientada a dados e acessível: consolidar integração dos sistemas (Simav, Habilita, Plataforma Antonieta de Barros, Painéis de BI) para produzir painéis públicos, relatórios abertos e conteúdos acessíveis que aumentem o impacto e o controle social.

Projetos/Iniciativas prioritárias:

- Plano de Fortalecimento de Capacidade da ASCOM (recrutamento e capacitação): O que – contratação/realocação de posições-chave; contrato estratégico de suporte (produção audiovisual e dados); programa anual de capacitação. Valor Público – garante continuidade das entregas, rapidez na comunicação pública e maior qualidade nas informações prestadas a gestores e cidadãos.
- Plataforma Integrada de Dados e Conteúdos (Painel Público unificado): O que – integração e publicação constante de dados relevantes (Simav, Habilita, Plataforma Antonieta de Barros, Painéis de BI); automação de relatórios mensais e exportáveis (.csv/.xlsx); templates acessíveis (conformidade WCAG/NBR 9050). Valor Público – amplia transparência, facilita a fiscalização social, acelera a tomada de decisão e reduz retrabalho técnico entre áreas.
- Programa de Integridade, Prevenção e Comunicação de Crises: O que – protocolo de comunicação de crises e integridade, kit de respostas rápidas, monitoramento 24/7 de mídias e campanhas preventivas antifraude e de educação institucional. Valor Público – protege cidadãos contra golpes, preserva a credibilidade institucional e reduz impactos reputacionais que podem comprometer a execução das políticas.

Assessoria de Relações Institucionais



A Assessoria de Relações Institucionais (ASREL) do FNDE atua de forma estratégica na articulação institucional e federativa, assessorando a Presidência, atendendo às demandas relacionadas aos programas da autarquia e apoiando gestores na implementação de políticas educacionais, com vistas a fortalecer a governança, aprimorar a cooperação entre os entes federativos e ampliar a eficiência e o impacto das ações do FNDE na educação pública.

Modelo de Negócios da Área

No âmbito da ASREL, os principais insumos compreendem o capital humano, representado por uma equipe de 24 profissionais, composta por 1 servidora da casa, a Chefe da Assessoria, 1 Analista de Processos, 1 Coordenadora e 20 assessores especializados em articulação institucional, políticas públicas educacionais e relacionamento federativo; o capital tecnológico, apoiado pelo uso do Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC), do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e do Transferegov; e o capital social e institucional, materializado na rede de relacionamento com entes federativos, parlamentares, órgãos de controle e demais instituições públicas.

Esses insumos são transformados em produtos e serviços por meio do assessoramento institucional à Presidência do FNDE, da articulação e interlocução com entes federativos e demais instituições públicas, do atendimento e encaminhamento de demandas institucionais e do acompanhamento e monitoramento de ações e programas nos sistemas oficiais, bem como da elaboração de orientações técnicas e institucionais, contribuindo para o alinhamento das políticas educacionais e para o fortalecimento da efetividade das ações desenvolvidas pelo FNDE.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- A expectativa da sociedade por maior transparência efetiva das políticas públicas;
- Alterações no arcabouço legal e normativo da área educacional e mudanças orçamentárias, exigindo acompanhamento contínuo e articulação institucional;
- Aumento das demandas institucionais e parlamentares relacionadas aos programas do FNDE, o que requer respostas tempestivas e alinhadas às diretrizes da política educacional.

Fatores Internos:

- Observa-se a limitação do quadro de pessoal diante do volume e da complexidade das demandas;
- Necessidade de aprimoramento nos fluxos de articulação com as áreas finalísticas do FNDE, especialmente no que se refere aos prazos de resposta, impactados pelo elevado volume de demandas;
- Necessidade de fortalecimento das ações de capacitação continuada, especialmente no que se refere ao aprofundamento dos conhecimentos sobre os programas do FNDE e às novas resoluções e normativos publicados.

Riscos e Oportunidades

- Repasse de orientações divergentes ou desatualizadas sobre programas e normativos do FNDE.

Resposta: padronização das orientações e fortalecimento da articulação com as áreas finalísticas.

- Impactos na relação com gestores e Parlamento, especialmente em demandas relacionadas a emendas.

Resposta: Aperfeiçoamento do acompanhamento das demandas parlamentares.

- Desalinhamento institucional com órgãos parceiros.

Resposta: Fortalecimento da articulação interinstitucional e alinhamento prévio de posicionamentos.

Estratégia e Objetivos

- Aprimorar a qualidade e a eficiência do atendimento institucional aos gestores e parceiros do FNDE:
 - Indicador de desempenho: índice de resolutividade do atendimento institucional.
 - Forma de mensuração: Nº de atendimentos realizados (presenciais, virtuais e por canais oficiais).
- Fortalecer a articulação institucional com áreas finalísticas e órgãos externos:
 - Indicador de desempenho: Grau de efetividade da articulação intersetorial.
 - Forma de mensuração: Nº de demandas articuladas e concluídas com retorno ao demandante.
- Fortalecer a comunicação institucional com gestores educacionais e público externo:
 - Indicador de desempenho: Efetividade da comunicação institucional
 - Forma de mensuração: % de gestores atendidos/orientados sobre ações e programas do FNDE.

Desempenho e Resultados

No exercício de 2025, foram gerenciadas 12.775 demandas por meio de correio eletrônico. Adicionalmente, a unidade realizou 3.954 levantamentos de informações, direcionados majoritariamente ao atendimento de solicitações provenientes de parlamentares e de entes federativos.



Os levantamentos efetuados distribuíram-se entre diferentes tipos de demandas, com predominância daquelas oriundas de Deputados Federais (846), Municípios (295) e Senadores (149), além de registros relacionados a Inaugurações (7) e Ministros (2), o que evidencia a diversidade de interlocutores atendidos pela unidade.

No que se refere aos atendimentos e audiências, foram registrados 1.685 atendimentos ao longo do ano, distribuídos de forma contínua entre os meses, com maior concentração nos meses de outubro, abril e agosto. Esses atendimentos contribuíram para o fortalecimento do diálogo institucional e para a mediação de demandas relacionadas às políticas públicas executadas pelo FNDE.

Sustentabilidade

No âmbito das ações voltadas à sustentabilidade, a unidade tem adotado medidas que visam à redução dos impactos ambientais e ao fortalecimento da responsabilidade social. Destaca-se a redução do uso de copos descartáveis, por meio do incentivo à utilização de recipientes reutilizáveis, o que contribui para a diminuição da geração de resíduos sólidos. Ademais, foi adotado o uso de papel reciclado para impressão, bem como o estímulo à racionalização do consumo de papel, reforçando o compromisso com a preservação dos recursos naturais.

No campo social, são desenvolvidas iniciativas de inclusão e acessibilidade, como a adequação de espaços físicos, além da sensibilização e orientação da equipe para a promoção de um atendimento inclusivo e respeitoso. Essas ações contribuem para a construção de um ambiente institucional mais acessível, equitativo e acolhedor para todos.

Perspectivas Futuras

1. Estruturar um plano contínuo de capacitação da equipe

- Implementar um calendário permanente de capacitações internas;
- Priorizar temas estratégicos alinhados às agendas federativas e institucionais.

2. Aprimorar os canais digitais e as ferramentas de atendimento

- Qualificar o uso do Balcão Virtual como canal institucional de atendimento;
- Estabelecer fluxos padronizados para o atendimento e a resolução de demandas.

3. Instituir mecanismos de avaliação da satisfação dos usuários

- Aplicar pesquisas de satisfação junto aos públicos atendidos;
- Analisar manifestações e feedbacks com vistas à melhoria contínua dos serviços;
- Reduzir a reincidência de demandas por meio de respostas mais claras, objetivas e orientativas.

4. Ampliar as ações de inclusão e acessibilidade

- Garantir acessibilidade física e comunicacional nas agendas apoiadas ou organizadas pela ASREL;
- Utilizar linguagem clara, objetiva e acessível nos materiais institucionais.

5. Reforçar o quadro de pessoal da ASREL

- Atuar junto às instâncias competentes para a ampliação do quadro de servidores efetivos.

Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação



A Assessoria de Governança, Gestão Estratégica e Inovação atua de forma transversal no FNDE, apoiando as Diretorias finalísticas e as áreas meio na organização do trabalho institucional.

Sua atuação se materializa nos seguintes eixos:



Gestão de Processos

A Gestão por Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é adotada pelo FNDE como uma disciplina estratégica para aprimorar o desempenho organizacional. O objetivo é maximizar a eficiência e a geração de valor público, garantindo que as atividades internas estejam intrinsecamente alinhadas aos objetivos estratégicos da Autarquia.

Esta abordagem baseia-se na compreensão da Cadeia de Valor Institucional, que materializa a arquitetura organizacional e integra processos e serviços.

A metodologia do FNDE fundamenta-se em dois níveis de arquitetura:

- Arquitetura de Negócios: Oferece uma visão integrada dos macroprocessos e como eles se articulam para cumprir a missão.
- Arquitetura de Processos: Detalha o fluxo de trabalho de forma granular (atividades e tarefas), viabilizando a otimização precisa e a redução de desperdícios.

Para uma gestão eficaz, os processos são categorizados pelo seu papel na entrega de valor:



O macroprocesso central, "Gestão do Financiamento para o Desenvolvimento da Educação", envolve diretamente as diretorias de Ações Educacionais, Gestão de Fundos, e Articulação e Projetos. Ele engloba processos vitais como:

- Planejar a gestão do financiamento (priorizar ações e alocar recursos).
- Prover financiamento aos entes federativos (foco na manutenção e desenvolvimento da educação básica pública).

Para avançar na institucionalização da gestão por processos e alinhar rotinas diárias à visão de futuro, o FNDE implementou um roteiro de ações estratégicas para 2025:



Gestão de Projetos

A gestão de projetos no FNDE visa garantir que as iniciativas estratégicas da Autarquia sejam conduzidas de forma organizada, eficiente e alinhada às prioridades institucionais. Em 2025, o modelo de gestão de projetos fortaleceu a governança, permitindo maior controle, transparência e integração entre as áreas, além de contribuir para a aplicação eficiente dos recursos públicos e para a entrega de resultados concretos à sociedade.

Atualmente, os projetos vinculados ao Plano Estratégico Institucional são:

1 Fortalecimento da Gestão de Processos

- Objetivo: Revisar modelo, implantar Escritório e Núcleos de Processos de Negócios
- Status: Foco no mapeamento de processos, implementação de gestão de riscos, segurança e padronização.
- Resultados: Fluxos das áreas-méio atualizados, avaliação de maturidade institucional realizada.



2 Fortalecimento da Gestão de Projetos

- Objetivo: Revisar metodologia, alinhar às melhores práticas de gestão pública.
- Ação: Diagnóstico para criar o Escritório de Projetos Institucional, responsável por padronizar métodos, apoiar governança e monitorar resultados.



3 Projeto Malha Fina

- Contexto: Parceria com CGU, uso de modelos preditivos para análise de contas (PDDE, PNAE E PNATE).
- Impacto: Homologação automática de mais de 60 mil contas, economia de R\$ 787 milhões desde 2020.
- Futura: Novo acordo ampliará o modelo para transferências discricionárias, modernizando o controle preventivo.



4 Compra Centralizada de Ônibus (Caminho da Escola)

- Ação: Modelo excepcional de compra centralizada com posterior doação aos municípios do PAC.
- Finalidade: Superar entraves locais na execução de repasses garantindo agilidade na aquisição e atendimento a regiões vulneráveis.



5 Aprimoramento do Processo de Prestação de Contas no FNDE – BB Ágil

- Objetivo: Aprimorar o processo de prestação de contas realizadas pelos entes federados e apresentadas ao FNDE, a fim de promover mais eficiência, transparência e viabilizar medidas preventivas voltadas para a boa aplicação dos recursos transferidos.
- Futura: Promover ainda mais transparência às informações concernentes à execução dos programas e projetos executados no âmbito do FNDE.



6 Transformação Institucional do FNDE/TransformaGov

- Objetivos: (1) Integração dos sistemas SIGEF e Contratos.gov.br para automação da apropriação de instrumentos de cobrança; e (2) Integração dos sistemas SIGEF e Contratos.gov.br para automação da emissão de minutas de empenho
- Status: Em andamento.



Gestão da Inovação

A Gestão da Inovação no FNDE é conduzida por meio do Laboratório de Inovação e de iniciativas de Gestão do Conhecimento, visando aprimorar políticas públicas e modernizar a autarquia.



Gestão do Conhecimento



Foco: Produção Intelectual e aplicação de pesquisas para melhoria dos processos institucionais.



Prêmio Nacional de Educação:

- Objetivo: Fomentar estudos sobre programas do FNDE.
- Histórico: 2 edições na Enap (2021-2023).
- Status: 3ª edição em reestruturação. Foco em temas prioritários do FNDE.



Série Científica “Cadernos do FNDE”:

- Descrição: Periódico criado em 2020.
- Estratégia: Parceria com revista científica de Autarquia vinculada ao MEC para otimizar recursos.



Grupo de Pesquisa:

- Ação 2025: Parceria UFT/Profiapi para Turma FNDE de Mestrado e Doutorado Profissional.
- Previsão 2026: Retomada de encontros mensais com foco na aplicação prática de resultados acadêmicos.



Laboratório de Inovação

Função: Espaço para prototipagem, testes e disseminação da cultura de inovação.

Programa de Inovação FNDE (2025):

- Governança: Monitoramento de Projetos Estratégicos e Mecanismos de Inovação.
- Cultura de Inovação: Capacitações, oficinas e metodologias ágeis.
- Aceleração: Padronização de assistência técnica e suporte a projetos internos.



Destaques



Lançamento Relevante: Publicação da 1ª Edição do Manual de Governança Institucional do FNDE, apresentado no Tribunal de Contas da União (TCU).



Foco para 2026: Implementação plena do Programa de Inovação com indicadores, fortalecimento de parcerias e consolidação da gestão orientada ao valor público.

Dúvidas ou Sugestões? Laboratório de Inovação – (61) 2022-4280/ laboratório.inovação@fnde.gov.br

Gestão do
Conhecimento

Laboratório de
Inovação

Gestão da Estratégia

O Planejamento Estratégico do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) reflete a evolução de uma gestão focada na distribuição de recursos para um modelo de governança integrada. Este amadurecimento permite à autarquia responder com eficiência à complexidade das demandas educacionais brasileiras, consolidando-se como o eixo central de financiamento e implementação das políticas nacionais de educação.

Historicamente, o FNDE superou a fase de ações pontuais para adotar, a partir dos anos 2000, um planejamento formal com metas de longo prazo. Na última década, a modernização tecnológica e o uso de dados tornaram-se pilares para otimizar a aplicação dos recursos e garantir a transparência pública.

O desempenho institucional em 2025 fundamenta-se no ciclo estratégico vigente (2023-2027). Este planejamento foi estruturado sob metodologias rigorosas de gestão, destacando-se:



Cadeia de Valor e Mapa Estratégico:
Alinhamento dos processos internos aos resultados finalísticos.



Identidade Institucional:
Reafirmação da missão, visão e valores que orientam a conduta da Autarquia.



Monitoramento de Desempenho:
Acompanhamento dos 12 Objetivos Estratégicos, por meio dos indicadores de desempenho.



Gestão de Projetos:
Priorização de iniciativas com entregas, prazos e responsáveis.

As ferramentas de governança, como o Mapa Estratégico, permitem uma visão sistêmica dos objetivos em quatro perspectivas: Resultados Institucionais, Processos Internos, Pessoas e Tecnologia, e Orçamentária. Sob a supervisão do Conselho Executivo (CONEX), essas diretrizes são periodicamente revisadas, garantindo que o FNDE mantenha sua agilidade e precisão na execução das políticas públicas.



O FNDE trabalha para consolidar uma medição coordenada de desempenho organizacional. Por meio de metas estratégicas publicadas em portarias, a autarquia busca mobilizar a organização para resultados mensuráveis, permitindo ajustes contínuos em indicadores e processos de melhoria.

Para assegurar a execução estratégica, o FNDE desdobra suas diretrizes em planos táticos elaborados pela gestão. Esse processo vincula objetivos estratégicos a metas e iniciativas específicas de cada unidade, utilizando uma carteira de projetos e indicadores para monitorar o desempenho ao longo do ano.

O ciclo de avaliação e aprendizado no FNDE é um processo contínuo e se baseia em três frentes de trabalho essenciais:



O planejamento estratégico do FNDE impulsionou indicadores e engajou equipes no alcance de metas. A apuração do desempenho é realizada por meio do levantamento dos resultados obtidos no Painel de Indicadores, cujos valores são informados pelas diversas diretorias e unidades, vinculando resultados ao Mapa Estratégico. Além de cumprir o Decreto nº 7.133/2010 e a Portaria nº 1.073/2010, essa avaliação identifica melhorias institucionais e fundamenta a gratificação dos servidores.

Para fortalecer ainda mais o planejamento estratégico do FNDE em 2025, apresentam-se as seguintes ações:



Oficinas Internas: Revisão da Estrutura organizacional, implementação da Política de Governança Institucional, elaboração de Regimento Interno.



IA e Tecnologia: Utilização de inteligência artificial e tecnologias inovadoras nos processos.



Ciclo de Melhoria Contínua
Formalizado: Instituir um processo formal de aprendizado e ajuste baseado nas Reuniões de Avaliação da Estratégia (RAE).



Governança de Dados: Garantir a qualidade, integridade e disponibilidade das informações.



Cultura Estratégica: Fomento de uma cultura orientada a estratégia e ao alinhamento organizacional.



Gestão de Riscos: Identificação e gerenciamento de riscos para mitigação de impactos.

[Planos](#)

[Mapas](#)

[Sumários Executivos](#)

[Desempenho
Institucional](#)

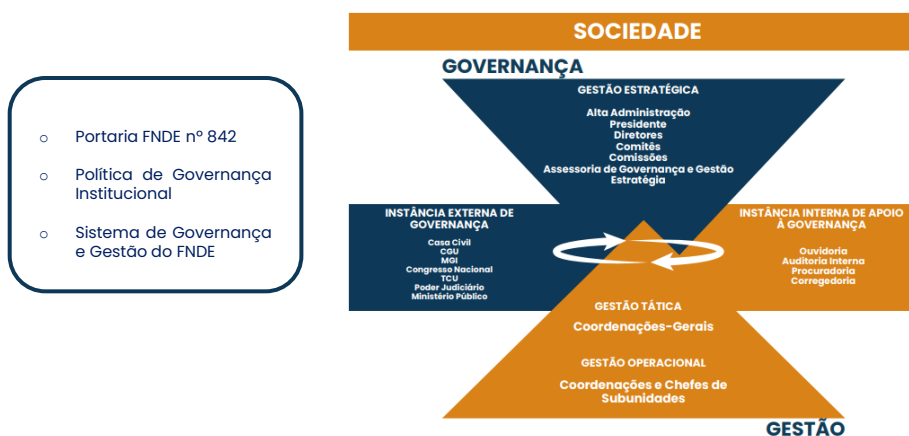
Governança e Riscos

A governança institucional emerge como um pilar fundamental para a excelência na gestão pública, especialmente em autarquias como o FNDE, que desempenha um papel crucial na implementação de políticas públicas educacionais e na gestão de recursos destinados ao financiamento da educação no Brasil. Para assegurar a entrega de valor público, a autarquia prioriza a transparência, a integridade e a uniformização de seus colegiados, alinhando-se às diretrizes de liderança, estratégia e controle estabelecidas pelo Tribunal de Contas da União.

A consolidação desse modelo responde tanto a uma busca por modernização quanto a exigências normativas:

- Decreto nº 9.203/2017: Estabelece a obrigatoriedade de estruturas de governança na administração pública.
- Acórdão nº 1221/2023 – TCU: Determinou a implementação imediata da estrutura de governança após lacunas em gestões anteriores.
- Portaria nº 842/2025: Institucionalizou a Política de Governança do FNDE, definindo o Sistema de Governança e Gestão que norteou a autarquia a partir de 2025.

A nova política visa converter princípios éticos e de responsabilidade social em práticas administrativas sólidas. Com isso, o FNDE reafirma seu compromisso com o combate à corrupção e a eficiência na aplicação dos recursos destinados à educação, garantindo resultados efetivos para a sociedade.



Os princípios que sustentam a Política de Governança, conforme o Art. 4º da Portaria nº 842/2025, incluem:



Para consolidar essa política, o FNDE delineou uma série de ações estratégicas, como um projeto de sistematização de práticas de governança iniciado em 2023/2024, contendo cronograma de atividades que tem sido implementado, de forma mais efetiva, ao longo de 2025, com foco na capacitação, estruturação e operacionalização dos mecanismos de governança. As oficinas internas desempenham um papel central nesse processo, conforme detalhado nas rodadas de Governança:

- 1ª e 2ª Rodadas (março/2025): Discussões sobre a estrutura organizacional, o resultado do FNDE no questionário de maturidade de governança (Índice ESG 2024), o cronograma de atividades para discussão de conceitos, constituição de comitês temáticos;
- 3ª Rodada (abril – maio/2025): Focada na Governança – conceitos, Política, Criação e composição dos Comitês. Esta rodada teve por objetivo alinhar o entendimento e preparar a autarquia para a formalização das estruturas dos colegiados;
- 4ª Rodada (maio – junho/2025): Abordagem do Mecanismo de Governança: Orientação para elaboração do Sumário Executivo das diretorias. Esta etapa visou a integração da governança com as ações do planejamento estratégico da autarquia;
- 5ª Rodada (agosto a dezembro/2025): Dedicada às reuniões dos Comitês de Governança.

A constituição de comitês temáticos reflete o compromisso do FNDE com uma governança abrangente e especializada, alinhada às melhores práticas e às exigências do Tribunal de Contas da União. Estão previstos os seguintes:



Comitê de Governança Organizacional



Comitê de Governança em Gestão de Pessoas



Comitê de Governança em Gestão Orçamentária e Financeira



Comitê de Governança de Contratações e Aquisições



Comitê em Governança Digital



Comitê de Governança em Sustentabilidade Ambiental e Social

A relevância da criação desses comitês reside na capacidade de cada um abordar aspectos específicos da gestão do FNDE, promovendo a especialização e a eficácia na implementação das diretrizes de governança. O monitoramento do Resultado TCU – Índice ESG (Plano de Ação 2025) será um indicador-chave do sucesso dessas iniciativas, demonstrando o avanço da autarquia em termos de práticas de governança.

A recente proposição de nova estrutura regimental, o esforço para estruturar a governança de dados e a busca por fortalecer e qualificar a força de trabalho demonstram o compromisso contínuo com a melhoria dos resultados e a integridade da autarquia. A gestão estratégica monitorada e articulada, juntamente com instâncias de governança especializadas, são elementos-chave para enfrentar os desafios e garantir que o FNDE continue a desempenhar seu papel fundamental no desenvolvimento da educação no Brasil.

Desempenho da Gestão

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) exerce papel essencial na execução das políticas públicas de educação no Brasil, atuando de forma integrada em áreas de suporte e áreas finalísticas, a fim de assegurar a operacionalização eficiente dos programas educacionais em todo o território nacional.

As áreas de suporte do FNDE têm a responsabilidade de oferecer o apoio administrativo, financeiro e tecnológico indispensável para a implementação eficiente das ações finalísticas. Entre elas, destacam-se os setores de gestão de pessoas, tecnologia da informação, planejamento estratégico e logística, que asseguram a infraestrutura e os recursos necessários à execução das políticas educacionais.

As áreas finalísticas são responsáveis pela execução direta de programas e projetos que impactam a educação básica, técnica e superior. Entre suas iniciativas, destacam-se o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), entre outros. Essas áreas têm como propósito promover a inclusão, elevar a qualidade do ensino e ampliar o acesso à educação, assegurando que os recursos sejam aplicados de forma eficiente e alcancem, de maneira efetiva, escolas e estudantes.

A integração entre as áreas de suporte e as áreas finalísticas é fundamental para o pleno funcionamento do FNDE, garantindo que os programas educacionais sejam executados com planejamento, transparência e efetividade, contribuindo de forma significativa para o aprimoramento da educação no Brasil.

Áreas de Suporte

Áreas Finalísticas

Áreas de Suporte

As áreas de suporte do FNDE são exercidas pela Diretoria de Administração, Diretoria Financeira e Diretoria de Tecnologia e Inovação e têm como objetivo dar apoio para os processos finalísticos e de gestão da Autarquia.

A Diretoria de Administração abrange as temáticas de Gestão de Pessoas e Organizações; Patrimônio, Logística e Sustentabilidade; Compras Nacionais para Educação; e Licitações e Contratos.

A Diretoria Financeira é responsável pela execução orçamentária, contábil e financeira, prestação de contas e recuperação de crédito.

Por fim, a Diretoria de Tecnologia e Inovação fornece as ferramentas e sistemas necessários para o funcionamento da autarquia, incluindo plataforma de gestão, segurança de dados e outras soluções digitais.

Tecnologia da Informação

Patrimônio, Logística e
Sustentabilidade

Gestão de Pessoas e
Organizações

Licitações e Contratos

Compras Nacionais para a
Educação

Gestão Financeira

Tecnologia da Informação



A Diretoria de Tecnologia e Inovação (DIRTI) é a unidade seccional da estrutura organizacional do FNDE responsável por prover serviços e soluções em tecnologia da informação e inovação em apoio às estratégias e aos objetivos institucionais da Autarquia. Seu papel estratégico consiste em desenvolver, sustentar, modernizar, integrar e proteger sistemas, dados e processos que dão suporte à execução das políticas públicas educacionais geridas pelo FNDE.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

A DIRTI dispõe de um quadro de 312 profissionais, composto por 20 servidores e 292 colaboradores terceirizados distribuídos nas áreas de Governança e Gestão de TI, Soluções Digitais, Infraestrutura e Serviços de TI e Governança e Gestão de Dados. Essa equipe é responsável pelo planejamento e execução do desenvolvimento, entrega, sustentação e evolução de processos, plataformas, infraestruturas e recursos tecnológicos essenciais ao funcionamento da instituição - incluindo gestão de dados, segurança da informação, soluções digitais, operação de plataformas tecnológicas e serviços de atendimento a usuários. Além dessas frentes, a unidade atua na produção, revisão e atualização do arcabouço normativo de Tecnologia da Informação, assegurando governança, conformidade regulatória e sustentabilidade das estruturas tecnológicas no âmbito do serviço público.

Produtos e Serviços entregues:

No exercício de 2025, foram providos, evoluídos e sustentados ambientes e soluções digitais de suporte às atividades corporativas e finalísticas, com destaque para a modernização e expansão da infraestrutura de tecnologia da informação, abrangendo ambientes de nuvem e infraestrutura física de redes e processamento de dados. Foram planejadas e geridas contratações estratégicas e assegurada a sustentação das operações críticas do FNDE. Destaca-se a revisão do modelo de provimento de serviços de desenvolvimento e sustentação de sistemas, gestão de dados e operação de infraestrutura, incluindo atualização dos modelos operacionais e ampliação da capacidade desses serviços para atender às demandas atuais e futuras. Também foi consolidada a estratégia de dados em nuvem, com foco na convergência, integração, governança e uso estratégico das informações institucionais, além da ampliação dos recursos de proteção de dados e de recuperação de desastres, fortalecendo a continuidade dos serviços críticos e a segurança da informação.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- a) Interoperabilidade Governamental: a dependência de integração com bases externas impôs desafios de reestruturação de fontes e sincronização de dados - embora esse fator tenha papel essencial na entrega de serviços públicos mais convergentes e integrados, elevando a eficiência das políticas educacionais;
- b) Conformidade e Controle: o rigor no atendimento às demandas dos órgãos de controle induziu aprimoramento da transparência e fortalecimento da credibilidade institucional; e
- c) Ecossistema de Fornecedores: a execução indireta via provedores externos exigiu monitoramento intensivo de contratos e seus ancilares, permitindo acesso à capacidade operacional adequada e inovação tecnológica.

Ao mesmo tempo em que esses fatores tenham configurado um cenário gerencial desafiador, eles também representaram oportunidades de fortalecimento da interoperabilidade governamental e de aprimoramento contínuo dos mecanismos de governança, transparência e conformidade institucionais.

Fatores Internos:

- a) Reestruturação e Inteligência de Dados: a reorganização da estrutura interna (revisão das competências regimentais) e a criação da Coordenação-Geral de Governança de Dados clarificou responsabilidades e institucionalizou as capacidades para implementação da cultura de dados no âmbito da autarquia - sendo esse um dos objetivos estratégico do atual ciclo de planejamento institucional;
- b) Expertise Técnica: a elevação da capacidade e do nível de domínio técnico das equipes internas impactou positivamente as entregas de 2025, convertendo competências técnicas em consistência, inovação e alta disponibilidade dos serviços; e
- c) Governança Estratégica: o funcionamento dos comitês institucionais amadureceu a tomada de decisão e a priorização de demandas, garantindo o alinhamento rigoroso entre os investimentos de TI e os objetivos da Autarquia.

Riscos e Oportunidades

Em 2025 a DIRTl priorizou medidas para enfrentar riscos tecnológicos e regulatórios. Destaca-se, nesse quesito, o risco sempre presente de interrupção de sistemas críticos (como SEI, SIGEF e PNLD), cuja indisponibilidade poderia paralisar repasses financeiros e a execução de políticas educacionais em todo o país. Paralelamente, o risco de ocorrência de incidentes de segurança e privacidade – sempre tão presente nos ambientes tecnológicos de governo de forma associada à crescente complexidade de ameaças cibernéticas o que exigiu investimentos em recursos e capacidades técnicas e tecnológicas para proteção da informação no âmbito da instituição.

Ações Adotadas:

a) Implantação do Programa de Proteção e Segurança da Informação (PPSI): como órgão seccional do SISP, a DIRTl atuou fortemente no estabelecimento e implementação de recursos normativas e técnicos para governança de ativos e conformidade com as diretrizes do PPSI;

b) Implementação de solução de Disaster Recovery e modernização da infraestrutura de TIC: a DIRTl atuou na contratação e implantação de ferramentas e recursos de armazenamento de dados, proteção da informação e garantia da continuidade – proporcionando a ampliação da resiliência operacional dos recursos e serviços providos;

c) Contratação de serviços especializados de sustentação e monitoramento de infraestruturas e serviços: houve revisão do modelo operacional e contratação de novos serviços de sustentação e monitoramento de infraestruturas e serviços, contribuindo com a elevação da capacidade técnica e operacional dessas atividades;

d) Criação de infraestruturas centralizadas e convergentes de captura e tratamento de dados: com a consolidação dos recursos e capacidades de gestão e governança de dados foi possível prover novas soluções interoperáveis, eliminando silos de informações e permitindo uma visão integrada de dados e informações de forma cada vez mais aderente às necessidades da instituição;

e) Integração sistêmica à plataforma Gov.br: durante o ano evoluímos de forma consistente na implementação da política de integração às plataformas de governo como diretriz elementar – resultando na ampliação da transparência, simplificação de acessos e integração de recursos de segurança; e

f) Realização de campanhas institucionais de engajamento: com a introdução da Campanha FNDE +Seguro investimos na disseminação da cultura de segurança da informação e proteção de dados entre colaboradores, reduzindo o fator de risco humano.

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área:



Transformações Digital e
Cultura de Dados no FNDE



Plataforma Corporativa de
Dados



Otimização de recursos e
serviços de TI



Políticas de Segurança da
Informação e Governança de
Dados



Modernização de Sistemas
e Infraestrutura de TI

Destacam-se a implantação da plataforma corporativa de dados e do Cadastro-Base dos Programas Educacionais, promovendo maior integração entre sistemas estruturantes e ampliando a gestão orientada por evidências. A institucionalização do Programa de Proteção e Segurança da Informação (PPSI) e a modernização da infraestrutura de TIC elevaram a resiliência e a disponibilidade dos sistemas críticos. Essas iniciativas possibilitaram decisões técnicas mais qualificadas, respostas mais céleres a incidentes e maior transparência na prestação dos serviços ao cidadão, consolidando a Tecnologia da Informação como pilar estratégico para a geração de valor público e o cumprimento da missão institucional do FNDE.

Capital Financeiro:

A execução orçamentária da DIRTl observou os limites e diretrizes estabelecidos no planejamento institucional, com aplicação dos recursos prioritariamente em ações voltadas à manutenção, sustentação e evolução dos serviços de Tecnologia da Informação. A alocação orçamentária esteve alinhada ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) e ao Plano de Contratações Anual (PCA), garantindo aderência às prioridades estratégicas e à continuidade dos serviços essenciais ao FNDE.

A execução ocorreu de forma gradual e controlada ao longo do exercício, com monitoramento sistemático da realização das despesas, observando-se a adequação entre o planejamento orçamentário e a efetiva entrega dos resultados previstos, sem prejuízo à qualidade, à conformidade normativa e à eficiência do gasto público.

A avaliação da eficiência da aplicação dos recursos financeiros evidenciou a otimização do uso do orçamento disponível, com priorização de iniciativas estruturantes, redução de retrabalhos e mitigação de riscos operacionais. As ações empreendidas contribuíram para o fortalecimento da governança de Tecnologia da Informação, a melhoria dos processos internos e o aumento da capacidade institucional de resposta às demandas finalísticas e de controle.

Capital Humano:

Em 2025, a DIRTi investiu em ações de capacitação internas e externas como meio para gerar um ambiente de inovação e conscientização. Destacamos a realização do Workshop FNDE Ágil, que abordou a implementação de metodologias ágeis na autarquia, e a Campanha FNDE+Seguro, capacitando 600 servidores, somada às trilhas de conscientização do Programa de Privacidade e Segurança da Informação. Com a Jornada de Inovação em Inteligência Artificial a DIRTi também investiu na capacitação técnica dos colaboradores de toda a instituição, habilitando-os na utilização de agentes de Inteligência Artificial.

Principais Projetos de TI e seus impactos:

Destacam-se como os principais projetos da DIRTi em 2025 o avanço das ações de convergência e integração de dados para monitoramento integrado e prestação de contas dos programas executados através da Plataforma BB Gestão Ágil – mediante utilização de soluções e infraestruturas robustas de tratamento de dados, ampliando a capacidade de processamento, análise e transparência de informações públicas sobre alocação e utilização de recursos financeiros desses programas.

Destacamos, ainda, a implantação e consolidação da Plataforma Corporativa de Dados e do Escritório de Business Intelligence (BI), que possibilitaram a estruturação de importantes serviços de dados e o desenvolvimento de painéis estratégicos para atendimento às demandas de informação das diversas unidades do FNDE – promovendo maior integração, padronização e confiabilidade das informações, fortalecimento da tomada de decisão baseada em dados, monitoramento de políticas públicas e ampliação das capacidades de governança institucional.

A DIRTi também atuou na internalização das ferramentas tecnológicas de suporte ao PNLD com implementação de arquitetura escalável para suportar os períodos de pico de acesso típicos do programa – além de viabilizar a internalização do conhecimento técnico e funcional desses diversos sistemas envolvidos reduzindo a dependência de fornecedores, fortalecendo a governança tecnológica e ampliando a capacidade institucional de sustentação e evolução dessas soluções. Podemos citar também o desenvolvimento do Sistema de Gestão de Emendas Parlamentares (SIGEM) para controle e rastreabilidade das emendas, bem como a estruturação da Arquitetura de Dados Abertos, incluindo a anonimização de informações no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

Por fim, destacamos novamente..." para "Por fim, destacamos a implementação e a evolução do Cadastro Base – Habilita, que trouxe avanços significativos nos processos de cadastro e habilitação dos beneficiários dos programas educacionais e das mantenedoras, facilitando o acesso dos dirigentes municipais e estaduais de Educação, bem como dos presidentes das mantenedoras. O projeto teve, ainda, como foco a integração e a unificação das diferentes fontes de dados institucionais, com o objetivo de fornecer informações consistentes e padronizadas aos diversos sistemas do FNDE, contribuindo para a redução de inconsistências cadastrais, a melhoria da interoperabilidade e o fortalecimento da governança de dados. Atualmente, o Habilita conta com 99,93% dos dirigentes de educação de todo o país devidamente cadastrados e habilitados. Destaca-se, também, a internalização das ferramentas digitais do Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD), ampliando a independência técnica e tecnológica do FNDE. Adicionalmente, foram implementadas soluções de Inteligência Artificial para classificação e anonimização de dados no Sistema Eletrônico de Informações (SEI), em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018)

Desempenho e Resultados

Indicador	Meta 2025	Resultado	Avaliação
Índice de prioridade e execução das ações do PDTIC	60%	82%	Esse indicador reflete a execução das ações do PDTIC.
Quantidade de campanhas de conscientização em segurança da informação	5	100%	A meta foi atingida. Foi criado o site FNDE+Seguro e campanhas de segurança da informação foram enviadas via e-mail para todas as unidades do FNDE, com diversas estratégias de engajamento.
Quantidade de painéis publicados no hub de painéis (dashboards)	20	165%	Com a publicação do Hub de Painéis Públicos o FNDE alavancou seu nível de transparência, estando atualmente disponíveis
Percentual de execução do planejamento do contrato de Backup	100%	100%	Meta atingida - Planejamento da Contratação SEI 23034.001238/2025-27
Quantidade de sistemas críticos migrados para o RHSSO	5	100%	Esse indicador reflete o compromisso de integração sistêmica das soluções digitais do FNDE com a plataforma governamental de identificação e autenticação (Acesso Gov.br).

O avanço do nível de execução dos indicadores reflete a efetividade das priorizações e revisões estratégicas do portfólio de projetos realizadas ao longo do ano de 2025 – assim como resultam diretamente das ações de ampliação da capacidade operacional da unidade. De todo modo, a DIRTl concentrou esforços em entregas críticas, o que pode ser observado na superação da meta de implantação da plataforma corporativa de dados, que absorveu demandas remanescentes e entregou resultados acima do previsto.

A necessidade da manutenção do constante alinhamento estratégico das demandas é condicionante crítica para a priorização adequada de esforços e investimentos no cumprimento das metas e compromissos institucionais assumidos tanto pela DIRTl quanto pelas demais unidades.

Controle e Conformidade

Em 2025, nossa prioridade foi tirar a gestão de riscos do papel e transformá-la em segurança real para o FNDE, fundamentando nossas ações na Política de Gestão de Riscos e Integridade (Portaria nº 435/2023). Mais do que seguir normas, agimos para proteger as informações e garantir que os serviços essenciais não parem. Para isso, colocamos em prática o Plano de Continuidade (Disaster Recovery) e finalizamos a proteção de dados sensíveis no SEI, garantindo que informações pessoais fiquem anônimas. Além disso, com a campanha FNDE+Seguro, envolvemos as pessoas na cultura de proteção, entendendo que a tecnologia só é segura quando quem a usa também está consciente. O uso de painéis de dados (BI) nos ajudou a monitorar tudo de perto, trazendo mais transparência e tranquilidade para as decisões da diretoria.

Principais auditorias e supervisões implementadas:

O trabalho da DIRTi foi acompanhado de perto pela Auditoria Interna, pela CGU e pelo TCU. Receber essas orientações e os indicadores do iESGO foi fundamental para ajustarmos o rumo e fortalecermos nossa governança. Hoje, temos um compromisso claro com as melhorias que ainda estão em curso: já avançamos 80% na política de dados e estamos na metade do caminho para organizar melhor quem acessa cada sistema. Esse monitoramento constante, registrado em nossos processos e planos (como o PDTIC), mostra que a TI do FNDE está amadurecendo para ser cada vez mais íntegra e eficiente, entregando resultados que a sociedade espera.

Sustentabilidade

A DIRTi atuou estrategicamente na promoção da sustentabilidade e da inclusão social ao utilizar recursos e soluções de TI para otimizar processos e reduzir desperdícios no âmbito do FNDE.

Na gestão socioambiental (Objetivo OB601 do Plano de Logística Sustentável 2025-2027), a Diretoria entregou a ação AC-151 com a implantação de painel gerencial com informações de bens patrimoniais e almoxarifado, com dados integrados ao SIADS – Sistema Integrado de Gestão Patrimonial. Essa ferramenta permitiu o acompanhamento sistemático de ativos, contribuindo diretamente para a redução de compras duplicadas e a diminuição do desperdício de recursos públicos. No campo da inclusão e acessibilidade (Objetivo OB301), a DIRTi adotou práticas voltadas à ampliação do acesso digital mediante a aplicação das diretrizes do e-MAG em portais estratégicos e a incorporação de marcadores de diversidade (gênero e raça) em painéis de BI. Tais iniciativas possibilitaram o monitoramento da equidade institucional com base em dados protegidos pela LGPD, reforçando o papel da TI como viabilizadora da eficiência administrativa, da transparência e da inclusão social.

Perspectivas Futuras

Desafios:

Para 2026 nosso desafio mais significativo é consolidar a implementação do novo modelo de prestação de contas instituído pela RESOLUÇÃO FNDE Nº 07, DE 02 DE MAIO DE 2024 - convertendo os investimentos técnicos e tecnológicos realizados desde o ano de 2023 em entregas de relevante poder transformador tanto da capacidade interna do FNDE em monitorar seus programas quanto na transformação digital do processo de prestação de contas pelos entes subnacionais.

Além disso, para 2026 entendemos como desafio também a consolidação das ações e projetos elevação da maturidade, da conformidade e das capacidades internas da área de TI - com foco no aperfeiçoamento e formalização de processos internos, visando a padronização e a eficiência operacional para assegurar a previsibilidade das atividades. Soma-se a isso a necessidade de fortalecer a gestão de riscos e controles, evoluindo a identificação e o tratamento de vulnerabilidades para garantir conformidade normativa e segurança jurídica em todas as operações da Diretoria.

Projetos Prioritários:

Os principais projetos em execução e/ou em planejamento para superação dos desafios para 2026 são os seguintes:

- a) Projeto Novo Modelo de Prestação de Contas:** o projeto de implementação do novo modelo de prestação de contas é responsável por estruturar todas as ações tecnológicas e negociais relacionadas a ação e vem sendo executado de acordo com o cronograma previsto, sem atrasos ou revisões significativas;
- b) Evolução da Maturidade para:** Utilização do iESGO (Índice de Governança e Gestão das Entidades da Administração Pública Federal) como base estruturante para o diagnóstico de lacunas e para orientar a implementação e o aperfeiçoamento dos fluxos de trabalho, bem como o monitoramento dos indicadores do Autodiagnóstico do SISP e do PPSI;
- c) Fortalecimento Institucional:** Aproveitamento integral dos trabalhos realizados com a Auditoria, incorporando diagnósticos e recomendações às rotinas da unidade;
- d) Fortalecimento da Segurança da Informação:** implantação do PPSI e revisão, atualização execução dos normativos de segurança da informação em conformidade com a legislação vigente e com as diretrizes do SISP; e
- e) Continuidade dos Projetos Iniciados:** dar continuidade aos projetos iniciados em 2025 ou em exercícios anteriores, bem como executar as ações previstas no PDTIC 2024-2026.



Informações Adicionais e Anexos:

As iniciativas desenvolvidas pela DIRTl ao longo do exercício de 2025 contribuíram efetivamente para o aumento da confiabilidade das informações, a ampliação da rastreabilidade dos dados e o aprimoramento dos mecanismos de monitoramento, controle e transparência de dados – aspectos fundamentais para o atendimento às demandas dos órgãos de controle e para a segurança jurídica dos atos administrativos. Outras informações estruturantes sobre a Unidade encontram-se disponíveis na Intranet da DIRTl e na página institucional da unidade no portal Gov.br: [Intranet da DIRTl](#) e [Página Gov.br](#).

Patrimônio, Logística e Sustentabilidade



A Coordenação-Geral de Logística e Documentação é responsável por garantir o controle, a segurança e a conformidade da gestão patrimonial do FNDE, bem como assegurar o funcionamento contínuo da Autarquia por meio da gestão logística, de infraestrutura e dos serviços administrativos essenciais. Também coordena a gestão documental, a administração do Sistema Eletrônico de Informações (SEI), o funcionamento do protocolo, da biblioteca e a publicação oficial de atos e documentos institucionais.

Além disso, responde pela execução do Plano de Logística Sustentável, promovendo ações de racionalização, sustentabilidade ambiental, acessibilidade e boas práticas de governança.

Modelo de Negócios da Área

Principais capitais/insumos utilizados:

- Capital Humano: 24 servidores efetivos e 150 colaboradores terceirizados atuando em manutenção predial, limpeza, segurança, brigada, emissão de diárias e passagens, apoio administrativo, telefonia, recepção, transporte, biblioteca, protocolo, copeiragem e serviços gerais.
- Capital Contratual: 41 contratos sob responsabilidade da área, abrangendo segurança patrimonial, manutenção predial, limpeza, transporte, agenciamento de viagens, telefonia, biblioteca, correios, almoxarifado, seguros e outros necessários para a execução dos serviços.
- Capital Tecnológico: SEI, SPIUnet, SCDP, Portal de Serviços, Sistema de Reservas do Auditório, Sistema de Reservas de Cabines da Biblioteca, SIADS, Almoxarifado Virtual, Protocolo Virtual, SISAR (controle de AR dos Correios) e Sistema de Controle de Acessos, painéis BI.
- Capital Financeiro: Recursos destinados à manutenção predial, serviços essenciais, gestão documental, biblioteca, tecnologia e ações do PLS.

Ambiente e Contexto

O exercício de 2025 foi marcado por um cenário externo desafiador, com instabilidade econômica que afetou diretamente três empresas terceirizadas responsáveis por serviços essenciais. Duas tiveram seus contratos rescindidos e a terceira permaneceu até o fim da vigência, exigindo resposta rápida, gestão eficiente e substituição via nova licitação. Houve, também, a implementação, com urgência, do SEI Consulta Pública, ampliando a necessidade de adequação de fluxos e rotinas internas. Como fator adicional, a conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) demandou esforços concentrados em capacitação, revisão de processos e implementação de soluções tecnológicas.

No âmbito interno, a CGLOD enfrentou impactos diretos das rescisões contratuais, pagamentos diretos a terceirizados, reestruturação de equipes, desenvolvimento de solução automatizada de tarjamento de dados pessoais e dificuldades decorrentes da impossibilidade de reposição de assistentes administrativos.

Riscos e Oportunidades

Os principais riscos identificados incluíram:

- (i) Descontinuidade de serviços essenciais devido às instabilidades contratuais;
- (ii) Risco de responsabilização pela não implementação tempestiva do SEI Consulta Pública; e
- (iii) Riscos relacionados à conformidade com a LGPD. As ações de mitigação envolveram rescisão contratual e substituição emergencial, pagamentos diretos, capacitações, aprimoramento do monitoramento via BI e desenvolvimento de solução de tarjamento em parceria com a Diretoria de Tecnologia e Inovação.

Estratégia e Objetivos

As prioridades da área em 2025 incluíram: restabelecer e estabilizar os serviços essenciais afetados pelos problemas contratuais; fortalecer a governança documental e a transparência, assegurando conformidade com a LGPD e o TCU; modernizar o sistema de CFTV e o Controle de Acessos; assegurar controle patrimonial atualizado; e executar as metas do Plano de Logística Sustentável (PLS).

Alocação de Capital Financeiro:

Em 2025, a Coordenação-Geral de Logística e Documentação administrou um conjunto de despesas essenciais relacionadas à manutenção predial, segurança, infraestrutura, serviços administrativos, utilidades e apoio operacional. O total executado no exercício foi:

Empenhado	R\$ 43.768.738,78
Liquidado	R\$ 29.714.739,04
Pago	R\$ 29.344.637,19
Nível global de execução	67%

A seguir, apresenta-se um resumo analítico dos principais grupos de despesa sob gestão da área:

Grupo de despesa	Empenhado	Liquidado	Pago	Nível de Execução
Água e Esgoto	R\$ 705.209,04	R\$ 452.220,42	R\$ 450.144,66	64%
Aquisição de Material Permanente	R\$ 1.195.253,37	R\$ 12.655,48	R\$ 12.655,48	1%
Energia Elétrica	R\$ 3.272.058,48	R\$ 2.245.241,50	R\$ 2.198.619,73	67%
Limpeza e Conservação	R\$ 1.466.084,25	R\$ 1.300.260,64	R\$ 1.267.623,66	86%
Manutenção de Imóveis	R\$ 2.946.099,27	R\$ 1.110.124,07	R\$ 1.071.250,52	36%
Material de Consumo	R\$ 32.469,61	R\$ 32.469,61	R\$ 32.469,61	100%
Passagens Aéreas	R\$ 439.591,17	R\$ 409.870,10	R\$ 407.211,25	93%
Reforma e Manutenção de Equipamentos	R\$ 54.707,52	R\$ 47.569,64	R\$ 45.263,16	86%
Segurança e Vigilância	R\$ 2.814.090,44	R\$ 2.446.185,06	R\$ 2.436.236,18	87%
Serviços Terceirizados Especializados	R\$ 30.460.820,22	R\$ 21.582.600,92	R\$ 21.403.373,15	70%
Transporte de Passageiros	R\$ 318.913,13	R\$ 59.898,13	R\$ 59.798,69	19%
Softwares	R\$ 11.127,19	R\$ 11.127,19	R\$ 11.127,19	100%
Telefonia	R\$ 51.495,29	R\$ 15.205,99	R\$ 14.848,33	29%

De forma geral, o nível de execução alcançado (67%) pode ser considerado satisfatório, especialmente diante dos desafios enfrentados com três prestadores de serviços, que impactaram diretamente a liquidação de contratos e o fechamento do exercício.

Adicionalmente, é importante destacar que diversas aquisições de material permanente foram concluídas apenas no mês de dezembro, o que explica o baixo índice de liquidação e pagamento nesse grupo, já que o recebimento, conferência e processo de atesto ainda está em andamento.

Desempenho de Resultados

Conforme se verifica no [Painel CGLOD](#), disponível no site do FNDE, ao longo do ano a área realizou a atendimento de mais de 20.000 demandas relativas a serviços de manutenção predial, segurança, climatização, protocolo, biblioteca, publicações oficiais, telefonia e serviços gerais.

Em 2025 a CGLOD promoveu ampla divulgação, por meio de comunicados eletrônicos, dos serviços relacionados à sua área de atuação, com orientações sobre procedimentos como solicitação de materiais ao almoxarifado, uso dos elevadores e requisição de apoio em manutenção predial, entre outros.

A iniciativa visou padronizar fluxos, ampliar a transparência e aprimorar a eficiência administrativa.

Além disso, dentre as principais entregas, não vinculadas à sustentabilidade, destacamos:

1. Adesão ao MobGov, serviço de transporte terrestre que permite que servidores, empregados e colaboradores em serviço se desloquem para a execução de atividades administrativas de forma mais eficiente e integrada;
2. Atualização da norma de Diárias e Passagens;
3. Contratação do CFTV e Controle de Acesso;
4. Disponibilização da Consulta Pública do SEI;
5. Realização de 10 contratações de serviços e aquisições essenciais ao pleno funcionamento do FNDE;
6. Realização do conserto do caminhão institucional, garantindo a continuidade das atividades logísticas.

O cenário de alta demanda, combinado com redução da equipe e desafios contratuais, evidenciou a importância de fortalecer a articulação entre as áreas internas do FNDE, ampliando a colaboração institucional e o apoio mútuo para garantir a continuidade dos serviços e a qualidade das entregas.

Controles Internos e Conformidade

Incluíram monitoramento contínuo de contratos essenciais, atendimento às recomendações do TCU e conformidade com a LGPD, além da manutenção atualizada dos bens móveis no SIADS.

Sustentabilidade

As metas do Plano de Logística Sustentável (PLS 2025-2027) foram executadas com foco em sustentabilidade ambiental, racionalização de insumos, acessibilidade e boas práticas de governança.

Na página do FNDE Sustentável, disponível no site do FNDE é possível acompanhar o atingimento das metas estabelecidas no PLS através do Painel de Monitoramento do PLS 2025-2027. [Clique aqui.](#)

Entre os projetos executados em 2025 destacam-se:

- Substituição dos mobiliários, com destaque para a troca das cadeiras por modelos ergonômicos, visando promover mais conforto, saúde e bem-estar aos colaboradores;
- Distribuição dos Copos do PLS (modelo em inox com tampa) como iniciativa para reduzir o uso de descartáveis e incentivar práticas mais sustentáveis no ambiente de trabalho;

- Promoção do Mês do Meio Ambiente, com ações voltadas à conscientização e ao estímulo de práticas sustentáveis. A programação incluiu o Desafio da Impressão Zero (05/06), a palestra “ODS na prática: como o FNDE pode contribuir para a Agenda 2030” (11/06), uma roda de conversa sobre sustentabilidade no FNDE (18/06) e gincanas temáticas (30/06);
- No primeiro semestre de 2025, foi realizada uma pesquisa interna para avaliar a percepção dos colaboradores do FNDE quanto à adequação da temperatura ambiente no prédio. Com base nos resultados obtidos, foi elaborado um plano de ação voltado à melhoria das condições térmicas, com o objetivo de promover maior conforto e qualidade de vida no ambiente laboral. Após a devida comunicação das medidas à força de trabalho, foram implementadas as ações necessárias para assegurar um ambiente mais agradável e adequado às necessidades dos servidores;
- Foi realizada a reforma do refeitório que teve como objetivo principal proporcionar um ambiente mais seguro para as copeiras, garantindo melhores condições de trabalho por meio da criação de um espaço reservado para a preparação do café. Além de aprimorar a segurança, a intervenção buscou organizar melhor as atividades, promovendo um local funcional e adequado às necessidades da equipe responsável pelo atendimento. Essa iniciativa reforça o compromisso da instituição com a saúde e o bem-estar dos colaboradores, alinhando-se às normas vigentes e contribuindo para a melhoria das condições de trabalho; e
- Foram criados vestiários masculino e feminino, um avanço importante para garantir melhores condições de conforto, privacidade e higiene aos usuários, promovendo um ambiente mais adequado e inclusivo. Essa iniciativa contribui para a valorização das pessoas, atendendo às necessidades específicas de cada gênero e incentivando a permanência e o bem-estar durante as atividades realizadas no local. Além disso, trata-se de uma medida que assegura a conformidade com as normas vigentes, reforçando o compromisso da instituição com a qualidade da infraestrutura, o respeito aos direitos e à dignidade de todos.

Perspectivas 2026

Em 2026, a área deverá enfrentar um cenário marcado por variáveis que podem impactar a continuidade e a implementação das ações planejadas, como cortes orçamentários, podendo restringir a capacidade de execução de projetos estruturantes nas áreas de infraestrutura, logística, segurança patrimonial e sustentabilidade.

Diante desses desafios, a Coordenação-Geral de Logística e Documentação definiu como iniciativas prioritárias para 2026:

- Programa de Valorização da Força de Trabalho Terceirizada – Focado em qualificação, reconhecimento e melhoria das condições de trabalho, com ações que visam fortalecer o desempenho dos colaboradores

terceirizados e aprimorar a prestação dos serviços essenciais da Autarquia;

- Contratação e Execução do Projeto de Revitalização da Fachada do FNDE – Projeto arquitetônico e de engenharia que visa modernizar, preservar e qualificar a fachada do edifício-sede, contribuindo para segurança, acessibilidade, eficiência energética e valorização da imagem institucional do FNDE;
- Implementação do Projeto de Modernização do CFTV e do Controle de Acessos – Iniciativa estruturante voltada à atualização tecnológica dos sistemas de segurança patrimonial, ampliando a capacidade de monitoramento, mitigação de riscos e proteção física das instalações da Autarquia;
- Execução do Projeto de Facilities – Revisão e modernização dos serviços de infraestrutura e apoio operacional, com foco na integração dos serviços prediais, otimização dos contratos, melhoria da experiência dos usuários e aumento da eficiência da gestão de facilidades;
- Conclusão do processo de eliminação de documentos – Para fins de Eliminação serão: ARs, GRDs, Documentos e Processos, com aprovação de contas, aproximadamente 3000 caixas;
- Contratação dos serviços de Biblioteca Virtual – essa iniciativa busca atender as tendências tecnológicas com a contratação de uma plataforma de livros digitais por meio de assinatura possibilitando maior acesso a livros atualizados das diversas áreas do conhecimento. Integrar livros digitais ao acervo da instituição não só oferece maior flexibilidade e acessibilidade aos colaboradores, mas também reflete o compromisso do órgão em se manter atualizado com as últimas inovações tecnológicas; e
- Implementação de nova ferramenta de publicação do Boletim de Serviços – a proposta é passar a utilizar o módulo de Boletim de Serviço do SEI, possibilitando que os atos administrativos sejam publicados diretamente no ambiente em que são produzidos e assinados, garantindo maior integridade da informação e redução de riscos operacionais.

Gestão de Pessoas e Organizações



A Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas e Organizações (CGPEO) é responsável pela administração de recursos humanos no FNDE e tem como objetivos, monitorar a vida funcional dos servidores garantindo um acompanhamento eficaz, gerenciar o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores, promover a saúde, segurança e o bem-estar no ambiente de trabalho, manter e gerenciar as informações cadastrais dos funcionários, coordenar o provimento de pessoal de forma eficiente, além de representar o FNDE junto aos órgãos setoriais, desempenhando um papel fundamental no fortalecimento da instituição.

Modelo de Negócios da Área

Principais capitais/insumos utilizados:

- Capital Humano: servidores, apoio terceirizado e estagiários;
- Capital Tecnológico: SEI, SIAPE, SIGAC, SRH, SIGEF, E-CAC, SIGEPE, SISTRU, SIORG, Portal de Compras, SIAFI, SISFISC, E-SOCIAL e painéis BI; e
- Capital Financeiro: recursos destinados ao pagamento de pessoal e benefícios, realização de ações de capacitação e de promoção à qualidade de vida no trabalho e contratos de apoio administrativo.

Ambiente e Contexto

Fatores externos:

- Mudanças legislativas;
- Atualizações nos sistemas estruturantes sob gestão do MGI;
- Demandas econômico-financeiras com repercussão na gestão orçamentária; e
- Treinamentos e capacitações insuficientes ou deficitários.

Fatores internos:

- Escassez de servidores;
- Aumento da complexidade da execução dos trabalhos em razão da ausência de suporte à gestão processual;
- Demora na implementação de melhorias em sistemas.

Riscos e Oportunidades

Em conformidade com as diretrizes de governança, gestão de riscos e controles internos adotadas no âmbito do FNDE, a unidade procedeu, ao longo do exercício de 2025, à identificação, avaliação e tratamento de riscos relevantes associados aos seus processos.

No período, foram priorizados alguns riscos considerados críticos para a Gestão de Pessoas no FNDE:

- Fragilidade na regulamentação de plano para orientar a gestão de pessoas na organização.

Com vistas à mitigação desse risco, foi elaborada e publicada a Portaria nº 944, de 06 de outubro de 2025, que aprova a Política de Gestão de Pessoas no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE.

- Fragilidade nas práticas de governança.

Para o tratamento do risco de governança, foi criado o Comitê de Governança em Gestão de Pessoas para aprimorar as práticas de governança relacionadas à Gestão de Pessoas.

- Ineficácia administrativa.

Para o tratamento do risco de ineficácia administrativa, foram promovidas revisões normativas e procedimentais, incluindo a atualização de orientações internas, e iniciada ações voltadas à padronização de rotinas operacionais e a revisão de fluxos processuais.

De forma consolidada, as ações de tratamento de riscos implementadas ao longo de 2025 contribuíram para o fortalecimento da governança, da integridade, da transparência e da eficiência processual, em alinhamento às boas práticas preconizadas pelo TCU.

Estratégia e Alocação de Capitais

- Publicação da Política de Gestão de Pessoas;
- Adequar capacidades humanas aos desafios institucionais; e
- Promover ações para tornar o FNDE um órgão atrativo para trabalhar.

A Política de Gestão de Pessoas, que tem como principal objetivo o estabelecimento de mecanismos de governança e gestão alinhados à estratégia institucional desta Autarquia, foi publicada em outubro de 2025.

Em 2025, foram ofertadas 1.039 vagas em ações de capacitação de temas transversais e específicos, com 440 servidores capacitados.

Foram promovidas para a força de trabalho do FNDE, 14 ações voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho.

Em 2025, 132 servidores com cargos/ funções comissionadas (titulares ou substitutos), entre níveis 7 e 13, participaram das capacitações realizadas em novembro e dezembro de 2025, ofertadas por uma empresa especializada.

Em 2025, foram realizados 2 (dois) cursos de formação, referente ao último concurso público do FNDE (Edital nº 1/2023), etapa final obrigatória para o provimento de 40 vagas destinadas ao cargo de Especialista em Financiamento e Execução de Programas e Projetos Educacionais.

As entregas estão associadas aos indicadores: 9.1 – Índice de ações voltadas a adequação da força de trabalho; e 10.1 – Índice de ações voltadas a melhoria da qualidade de vida da força de trabalho.

Capital financeiro:

No que tange as ações das CGPEO e, em conformidade com o Plano Plurianual (PPA) vigente e com o Plano Estratégico Institucional do FNDE, a alocação de capital financeiro, no exercício de 2025, foi orientada para assegurar ao pagamento de despesas de servidores, contratados temporários da União e estagiários, bem como garantir a continuidade das atividades de apoio administrativo.

O total executado no exercício para despesas sob responsabilidade da CGPEO foi de:

Empenhado	R\$ 202.630.024,63
Liquidado	R\$ 198.750.750,65
Pago	R\$ 177.894.860,55
Nível global de execução	98%

Capital humano:

Em razão da entrada em exercício da novos servidores do concurso público autorizado em 2023, foi possível a inclusão de dois servidores na equipe em 2025.

Capital tecnológico:

Incluiu a implementação da solução de painéis BI, melhorias no sistema SRH, além da operação dos sistemas estratégicos como SEI, SISDIP, Petrvs, SRH, SIGEPE, SIAPE, entre outros sistemas estruturantes.

Desempenho e Resultados

- Desenvolver capacidades humanas aos desafios institucionais;

Meta: 60% de ações de gestão por competências implementadas

Resultado Alcançado: 62,5% de ações realizadas

Meta: 70% de aplicação do DFT

Resultado Alcançado: 66,67% de aplicação do DFT

Meta: 70% de servidores capacitados

Resultado Alcançado: 78,83% de servidores capacitados

- Tornar o FNDE um órgão atrativo para trabalhar;

Meta: 80% de ações de promoção da qualidade de vida no trabalho previstas concretizadas

Resultado Alcançado: 85% de ações realizadas

Análise de Causas (Desvios) e Aprendizados:

Dependência da realização de contratações, realização de parcerias e participação de outros setores do FNDE.

Controles Internos e Conformidade

Estabelecimento de fluxos, elaboração de manuais e procedimentos a serem adotados por toda equipe.

Sustentabilidade

No âmbito da CGPEO, destaca-se que todas as contratações contaram com a previsão de ações de sustentabilidade, conforme o Guia de Compras Sustentáveis.

Ademais, relevante registrar também, que a CGPEO atua nas ações do Plano de Logística Sustentável.

Perspectivas Futuras

- Fortalecimento da Governança

Consolidar uma cultura organizacional orientada à prevenção de irregularidades, à integridade e à tomada de decisão baseada em evidências, reduzindo a exposição a riscos relevantes.



Projetos prioritários para superá-los: aprimorar a governança com ênfase no fortalecimento dos controles internos.

- Valorização da força de trabalho

Ampliar a qualificação, reconhecimento e melhoria das condições de trabalho, com ações que visam fortalecer o desempenho.

Projetos prioritários para superá-los: finalizar e fomentar o desenvolvimento de painel de cursos de capacitação disponível na intranet para manifestação de interesse do servidor, e promover ações para qualidade de vida no trabalho.

- Modernização e Sistematização dos Processos

Promover a melhoria dos fluxos de trabalho e a sistematização das bases de dados de gestão de pessoas, por meio da padronização e automação de rotinas operacionais e o acompanhamento pontual das atualizações dos sistemas estruturantes do Governo Federal.

Projetos prioritários para superá-los: melhorias no SRH e disponibilização de painéis gerenciais para a Autarquia.

Licitações e Contratos



A Coordenação – Geral de Articulação e Contratos – CGARC, é responsável pelo gerenciamento dos processos de compras e contratações no âmbito da Diretoria de Administração, realizando o planejamento das contratações internas do órgão; licitando e gerindo os processos de contratação de bens, obras e serviços.

Modelo de Negócios da Área

Principais capitais/insumos utilizados:

Capital humano:

- o Servidores efetivos (pregoeiros, agentes de contratação, integrantes de equipes de apoio e de planejamento);
- o Equipe técnica terceirizada (apoio no que tange a instrução processual e demais relativas ao suporte aos servidores nas atividades precípuas da área); e
- o Equipes técnicas demandantes, assessoria jurídica, unidade de controle interno e áreas pares essenciais para o andamento dos processos de compras e contratações.

Capital organizacional:

- o Normativos internos (manuais, portarias, fluxos e checklists); e
- o Capacitação contínua (atualizações legislativas, gestão de riscos, planejamento, análise de planilhas de formação de preços, etc).

Capital Tecnológico:

- o Ferramentas e sistemas que suportam as atividades; Sistemas de compras e contratações públicas, Compras Contratos, SIGEF, SIAFI e power BI's próprios.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- o Mudanças legislativas; e
- o Atualizações nos sistemas ComprasGov e Compras Contratos; demandas econômico financeiras com repercussão nos preços e/ou condições inicialmente contratadas).

Fatores Internos:

- Escassez de servidores nas áreas de compras; e
- Cultura de integração com outras áreas.

Riscos e Oportunidades

Em conformidade com as diretrizes de governança, gestão de riscos e controles internos adotadas no âmbito do FNDE, a unidade responsável pelas atividades de compras e contratações procedeu, ao longo do exercício de 2025, à identificação, avaliação e tratamento de riscos relevantes associados aos seus processos, em alinhamento às orientações do Tribunal de Contas da União (TCU) e da Controladoria-Geral da União (CGU).

No período, foram priorizados alguns riscos considerados críticos para a integridade, a eficiência e a confiabilidade das contratações públicas no FNDE: fraude em processos de contratação, ineficácia administrativa e vulnerabilidades de segurança processual, em razão de seu potencial impacto institucional e operacional.

- Fraude em processos de contratação

Com vistas à mitigação do risco de fraude, foram implementadas ações de fortalecimento dos controles internos, destacando-se o aprimoramento dos fluxos de análise e conferência documental, bem como a validação sistemática das informações registradas nos sistemas oficiais de compras e contratos (Compras.gov.br e módulos correlatos). Tais medidas visaram reduzir a probabilidade de ocorrência de irregularidades, ampliar a rastreabilidade dos atos administrativos e fortalecer a capacidade de detecção de inconformidades.

- Ineficácia administrativa nos processos de compras e contratações

Para o tratamento do risco de ineficácia administrativa, foram promovidas revisões normativas e procedimentais, incluindo a atualização de orientações internas, a padronização de rotinas operacionais e a revisão de fluxos processuais relacionados às fases interna e externa das contratações. Adicionalmente, foram realizadas ações de capacitação dos servidores envolvidos nos processos de compras e contratos, com o objetivo de elevar o nível de conformidade legal, a eficiência operacional e a qualidade técnica dos processos instrutórios.

- Vulnerabilidades de segurança nos processos de contratações

No tocante ao risco de cibersegurança, foram realizados investimentos em segurança da informação, por meio de revisão de perfis de usuários e disseminação de orientações sobre boas práticas digitais.

De forma consolidada, as ações de tratamento de riscos implementadas ao longo de 2025 contribuíram para o fortalecimento da governança, da integridade, da transparência e da eficiência dos processos de contratações públicas no FNDE, em alinhamento às boas práticas preconizadas pelo TCU e pela CGU.

Estratégia e Alocação de Capitais

- Publicação do Relatório de Gestão de Riscos do PCA-2025, atualizado em 20/08/2025, disponível no Portal do FNDE;
- Entrega do Manual de Gerenciamento do Plano de Contratações Anual (PCA); e
- Elaboração da Portaria de Governança e Gerenciamento do PCA – portaria que institui e regulamenta a Comissão Permanente para Elaboração e Revisão do PCA (CPCA).

O manual se encontra disponível na Intranet do FNDE, garantindo fácil acesso às orientações, fluxos e rotinas operacionais necessárias ao adequado planejamento, execução e gestão das contratações públicas internas.

A Portaria de Governança e Gerenciamento do PCA, que institui e regulamenta a Comissão Permanente para Elaboração e Revisão do PCA (CPCA), teve sua instrução realizada no Processo nº 23034.020875/2025-01 e foi compartilhada com a área de compras dos Programas do Livro para manifestação daquela unidade, antes da efetiva publicação.

As três entregas estão associadas ao indicador: **4. Sistematizar práticas de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos**, desdobrados no indicador intermediário: **4.2 Governança das Aquisições** (4.1.1 – Otimizar o Gerenciamento do PCA e 4.1.2 – Promover a Transparência das Contratações Públicas).

.

Capital Financeiro:

No que tange as ações das CGARC e, em conformidade com o Plano Plurianual (PPA) vigente e com o Plano Estratégico Institucional do FNDE, a alocação de capital financeiro da área de contratações internas, no exercício de 2025, foi orientada para assegurar a continuidade das atividades administrativas essenciais e o suporte às ações finalísticas da Autarquia, observando-se os princípios da economicidade, eficiência e responsabilidade fiscal.

Já a execução orçamentária da unidade manteve-se, de forma geral, aderente às dotações aprovadas na Lei Orçamentária Anual (LOA), com adequada correspondência entre os valores orçados e realizados, conforme demonstrado nos registros do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI). As variações observadas decorreram, principalmente, de reprogramações de cronogramas de contratação, postergações pontuais na conclusão de processos licitatórios e ajustes operacionais decorrentes de contingenciamentos orçamentários, não havendo impacto relevante sobre a execução das entregas previstas.

No tocante à estrutura de custos, os dispêndios da área concentraram-se, predominantemente, nos seguintes grupos de despesa:

- a) Pessoal e encargos sociais, compatíveis com a força de trabalho disponível e com o volume de processos de compras e contratações instruídos ao longo do exercício;
- b) Material de consumo e serviços de apoio administrativo, destinados ao suporte das atividades operacionais essenciais, com observância aos critérios de racionalização do gasto;
- c) Repasses contratuais, correspondentes à execução regular dos contratos administrativos vigentes, sem registro de pagamentos indevidos, glosas relevantes ou apontamentos pelos órgãos de controle interno.

Adicionalmente, a atuação da área de contratações internas contribuiu para a geração de valor público, na medida em que assegurou condições de economicidade, transparência e conformidade legal nas aquisições e contratações realizadas pelo FNDE, viabilizando o funcionamento regular da Autarquia e o suporte às suas atividades finalísticas.

Capital Humano:

Foram realizadas diversas capacitações no âmbito da CGARC, dentre as quais, vale a pena destacar:

- o Capacitação em Planilha Custos e Formação de Preços das contratações com foco espacial à Lei 14.133/2021 e as alterações trazidas pela Lei nº 14.973/2024 (desoneração de pagamento) promovida pelo Instrutor: João Luiz Domingues – Auditor Federal de Finanças e Controle da Controladoria-Geral da União (CGU);
- o Programa de Desenvolvimento de Lideranças – Tríplice Consultoria, Ensino e Pesquisa;
- o Norma que Comunica: Legística e Linguagem Simples no FNDE – Procuradoria FNDE;
- o Práticas de Análise de Dados com Power BI – FNDE;
- o Oficina de Gestão de Riscos e Plano de Ação – FNDE;
- o Contratação Integrada e Semi-Integrada – CON TREINAMENTOS;
- o Entendendo a Nova Lei de Licitações e Contratos – NLLC (4 anos da Lei nº 14.133/21) – ORZIL;

- ChatGPT e Similares na Elaboração de Documentos da Fase de Planejamento – VIRTÚ SOLUÇÕES EM GESTÃO PÚBLICA;
- Planejamento das Contratações e Formação de Preços – ORZIL;
- Pregoeiros Summit 2025 – CEAP BRASIL; e
- Tesouro Gerencial: do Básico ao Avançado (de A a Z) – PRIORI TREINAMENTO E APERFEIÇOAMENTO

O escasso quadro de servidores na unidade, inviabilizou, por exemplo, a implementação do curso de elaboração de Planilha Custos e Formação de Preços, cujo projeto prevê a instrução do curso pelos servidores da CGARC, em razão das atuações como integrantes administrativos, agentes de contratação, analista de repactuações e reajustes.

Outra inviabilidade causada pela insuficiência de servidores na unidade foi a impossibilidade de usufruto de licença capacitação por alguns servidores.

Desempenho e Resultados

- Publicação do Relatório de Gestão de Riscos do PCA-2025, atualizado em 20/08/2025, disponível no Portal do FNDE;

Meta: registrar e reforçar a necessidade de elaboração e atualização do Plano De Contratações Anual [PCA], por partes dos gestores do FNDE, bem como informar sobre os riscos associados ao descumprimento Decreto nº 10.947 de 25 de janeiro de 2022.

Resultado Alcançado: maior proximidade com as áreas demandantes das contratações internas do FNDE e leve melhoria nos processos de elaboração e atualização do plano.

- Elaboração do Manual de Gerenciamento do Plano de Contratações Anual (PCA);

Meta: Aprimoramento da gestão e da governança nas compras governamentais, por meio do gerenciamento do Plano De Contratações Anual.

Resultado Alcançado: Maior racionalidade no acompanhamento dos registros e atualizações do PCA, bem como, maior clareza na transferência do conhecimento.

- Entrega da Portaria que institui e regulamenta a Comissão Permanente para Elaboração e Revisão do PCA (CPCA).

Meta: Aperfeiçoamento das ações relativas ao setor de licitações, no que tange ao gerenciamento do PCA, bem como maior envolvimento e comprometimento das áreas demandantes das compras internas na elaboração e atualizações do referido plano.

Resultado Alcançado: Como ainda não foi publicada, não há evidências de seu resultado.

Análise de Causas (Desvios) e Aprendizados:

A Portaria que institui e regulamenta a Comissão Permanente para Elaboração e Revisão do PCA (CPCA), teve sua instrução realizada no Processo nº 23034.020875/2025-01 e foi compartilhada com a área de compras dos Programas do Livro para manifestação daquela unidade, em setembro de 2025. Dessa forma, considerando a necessidade de manifestação da unidade de compras e contratações da DIRAE, a meta relativa à publicação da referida portaria, ainda não foi concluída.

Controles Internos e Conformidade

Em relação ao controle externo/auditoria de órgãos de controle, cabe registrar que o Tribunal de Contas da União aplicou levantamentos para conhecer melhor a situação da governança no setor público e estimular as organizações públicas a adotarem boas práticas de governança: ESG (“Environment, Social and Governance”). Foi aplicado no FNDE questionários, afim de identificar o grau de maturidade em governança da Autarquia. No que tange as ações de compras e contratações, o questionário traz um tópico específico – 4300. Gestão de Contratações, além de questões transversais que carecem da manifestação das áreas responsáveis pelos processos de aquisições e contratações na Autarquia.

Em dezembro de 2025, foram entregues prévias de nossas respostas, conjuntamente com as devidas comprovações de atendimento, visando antecipar a próxima aplicação do questionário, bem como melhorar nossos indicadores de governança em relação à avaliação do TCU.

Sustentabilidade

No âmbito da CGARC, as ações relativas a gestão socioambiental; registra-se que as equipes de planejamento das contratações são orientadas a verificar a existência de leis ou normativos que estabeleçam regras específicas de sustentabilidade para o objeto a ser contratado, quando da definição dos requisitos para a contratação. Ademais, relevante registrar também, que a CGARC participa do Comitê de Governança em Sustentabilidade Ambiental e Social, contribuindo em nível estratégico para o fortalecimento da temática no FNDE.

Perspectivas Futuras

- Fortalecimento da Governança e da Gestão de Riscos nas Contratações

Consolidar uma cultura organizacional orientada à prevenção de irregularidades, à integridade e à

tomada de decisão baseada em evidências, reduzindo a exposição a riscos relevantes (fraude, ineficiência e falhas de conformidade) e aumentando a previsibilidade e a confiabilidade dos processos de compras e contratos; é um dos desafios da CGARC.

Projetos prioritários para superá-los:

Aprimorar o modelo de governança das contratações internas, com ênfase na institucionalização da gestão de riscos, no fortalecimento dos controles internos e na ampliação da transparência dos processos decisórios.

- Institucionalização do Plano de Contratações Anual (PCA) como Instrumento de Governança no FNDE

Estabelecer normas para a elaboração, consolidação, aprovação e monitoramento do Plano de Contratações Anual (PCA) no âmbito do FNDE, bem como regulamentar o funcionamento da Comissão Permanente do PCA, com o objetivo de promover a gestão participativa, o planejamento integrado das contratações e o fortalecimento da governança democrática na definição das prioridades institucionais de compras e contratações.

A iniciativa visa assegurar maior alinhamento entre as demandas das unidades requisitantes, o planejamento orçamentário-financeiro e os objetivos estratégicos do FNDE, conferindo maior previsibilidade, transparência e racionalidade ao processo decisório relacionado às contratações públicas.

Projetos prioritários para superá-los:

A instituição formal de instâncias decisórias para a avaliação, validação e priorização das demandas cadastradas no PCA, de acordo com critérios de materialidade, relevância estratégica e impacto orçamentário.

Nesse sentido, foi elaborada a minuta de Portaria de Governança e Gerenciamento do PCA (minuta – SEI 5071526), que, conforme citado no item 5, já foi elaborada pela Coordenação de Compras Internas – COPCI/CGARC, e está em processo de publicação.

A adoção desse modelo permitirá qualificar o processo de autorização das contratações, promover maior rigor na análise de mérito, oportunidade e viabilidade orçamentária das demandas e assegurar melhor alinhamento entre o planejamento das compras, a disponibilidade de recursos e as prioridades institucionais.

Adicionalmente, busca-se fortalecer a cultura de planejamento antecipado e de responsabilidade fiscal, com maior transparência dos critérios de priorização e maior participação das instâncias superiores de governança na definição das contratações estratégicas do FNDE.

- Modernização e Sistematização dos Processos de Contratações Internas

Promover a modernização dos fluxos de trabalho e a sistematização integral dos processos de compras e contratações, por meio da padronização e automação de rotinas operacionais e o acompanhamento pontual das atualizações dos sistemas estruturantes de compras do Governo Federal (Compras.gov.br, PNCP e módulos correlatos). Ademais, a utilização do Power BI como ferramenta de apoio à decisão fortalecerá a transparência, a rastreabilidade e a qualidade do processo decisório, contribuindo para maior alinhamento entre planejamento, orçamento e execução das contratações, em consonância com as diretrizes de governança pública e de transformação digital.

Projetos prioritários para superá-los:

Implantar processos mais ágeis, rastreáveis e integrados, reduzindo prazos de tramitação, retrabalhos e riscos operacionais, além de ampliar a capacidade de monitoramento e geração de informações gerenciais para apoio à tomada de decisão, por meio da atuação conjunta com a Diretoria de Tecnologia e Inovação na construção de BI's que otimizem a forma de apresentação dos dados importantes e relevantes da unidade.

Compras Nacionais para a Educação



A Coordenação-Geral de Mercado, Qualidade e Compras (CGCOM), unidade integrante da Diretoria de Administração do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), exerce uma missão institucional que se posiciona como estratégia de assistência técnica para a educação básica em território nacional. A atuação da Coordenação-Geral consolidou uma Central de Compras estratégica voltada à geração de valor público por meio da otimização do poder de compra governamental. A CGCOM é responsável por garantir que os recursos em licitação centralizada sejam revertidos para uma economia de estala, tal que sejam transformados em infraestrutura escolar digna, segura e tecnologicamente atualizada, assegurando a equidade educacional ao permitir que entes federados de pequeno porte tenham acesso a bens e equipamentos com padrões de qualidade e preços que seriam inalcançáveis em licitações isoladas. Desta forma, a missão da unidade está intrinsecamente ligada ao fortalecimento do capital social e humano do país, provendo os meios necessários para a efetivação do direito à educação pública de qualidade.

O modelo de negócios da CGCOM fundamenta-se na gestão e transformação de capitais multidimensionais em produtos e serviços que geram impacto social direto e duradouro. O capital financeiro, oriundo de fontes orçamentárias da União por recursos descentralizados dos entes federados, além de o maior volume ser oriundo dos recursos próprios destes entes, é mobilizado para alimentar o Registro de Preços Nacional (RPN), que funciona como o principal mecanismo de entrega de valor. O capital humano e intelectual, composto por servidores e colaboradores especializados em planejamento de compras e controle de qualidade, atua na redução da assimetria informacional entre o Estado e o mercado, desenvolvendo artefatos técnicos como Estudos Técnicos Preliminares (ETP) e Mapas de Risco que protegem o Erário em todas as esferas, contra fenômenos de seleção adversa e sobrepreço. Esses insumos são processados por meio do capital tecnológico, representado pelo Sistema de Gerenciamento de Atas de Registro de Preços (SIGARP), transformando-se em Atas de Registro de Preços que disponibilizam milhões de itens — desde ônibus escolares até notebooks — para a adesão de estados e municípios em todo o Brasil.

O ambiente e o contexto operacional de 2025 foram marcados por desafios estruturais e oportunidades de inovação decorrentes de mudanças legislativas profundas e da volatilidade macroeconômica. Externamente, a transição definitiva para a Lei nº 14.133/2021 impôs à CGCOM a necessidade de reorganização de fluxos para atender aos critérios de segregação de funções e gestão de riscos preditiva, exigindo uma análise técnica e mercadológica muito mais robusta já na fase preparatória dos processos. O cenário foi ainda impactado pela promulgação da Lei Complementar nº 220/2025, que instituiu o Sistema Nacional de Educação (SNE), reforçando o papel do FNDE como um executor do regime de colaboração federativa e exigindo que o planejamento nacional fosse mais sensível às necessidades locais e disparidades regionais de logística e frete. Internamente, a unidade enfrentou a obsolescência tecnológica do SIGARP, o que motivou o início de um projeto de modernização sistêmica, aliado ao desafio persistente da escassez de pessoal qualificado em relação ao volume bilionário de compras geridas.



No campo dos riscos e oportunidades, a CGCOM identificou e tratou prioritariamente três eixos que poderiam comprometer a entrega de valor público em 2025. O primeiro risco diz respeito à integridade das especificações técnicas frente ao mercado fornecedor, mitigado pelo fortalecimento da Divisão de Qualidade (DQUAL), que implementou 34 novas listas de verificação e intensificou as inspeções fabris in loco para garantir que os produtos entregues correspondam aos protótipos aprovados. O segundo risco, de natureza jurídica, refere-se às incertezas da transição para os novos marcos legais, enfrentado por meio da submissão prévia e sistemática de todos os artefatos de planejamento à Auditoria Interna e à Procuradoria Federal. Por fim, o risco de ineficiência na adesão dos entes federados foi combatido pela modernização do Portal do FNDE para as Compras Nacionais, que facilitou a localização de atas vigentes e catálogos, ampliando a transparência e a autonomia dos gestores locais na aplicação de seus recursos.

Estratégia e Alocação de Capitais

A estratégia institucional da CGCOM em 2025 foi desenhada para maximizar a eficiência dos processos internos e ampliar o impacto da assistência técnica prestada aos entes federados, alinhando-se aos objetivos estratégicos do FNDE de sistematização da governança e integração de ações. Ao centralizar as demandas nacionais, a CGCOM obteve descontos médios de 22% em dispositivos de tecnologia e impressionantes 27% em transporte escolar em relação aos preços praticados em aquisições isoladas, com consumo em ata promovendo mais de 1 bilhão em economia aos cofres públicos, em comparação com o preço estimado das licitações. A eficiência da unidade é medida, portanto, pelo "lucro social" gerado: a capacidade de entregar mais equipamentos e de melhor qualidade com o mesmo volume de recursos arrecadados por toda a Federação.

No que tange ao capital humano, a CGCOM operou em 2025 com uma força de trabalho altamente especializada, mas quantitativamente reduzida, o que exigiu um modelo de gestão focado na alta produtividade e no uso intensivo de ferramentas de controle. A Coordenação de Planejamento (CPCOM) atuou com uma equipe de 6 a 7 servidores, responsáveis pela elaboração de artefatos complexos sob a nova Lei de Licitações, registrando 80 horas de capacitação focada para garantir a conformidade jurídica. Já a Coordenação de Gerenciamento de Atas e Qualidade (CORPQ) contou com 11 a 12 pessoas, processando picos de mais de mil autorizações de adesão mensalmente e realizando visitas técnicas em plantas industriais espalhadas por todo o território nacional. A gestão compensou a escassez de pessoal com a especialização, transformando o servidor público em um "capital intelectual de fiscalização" capaz de detectar inconsistências técnicas em pregões de alta complexidade, como os de tecnologia educacional e ônibus escolares.

O capital tecnológico foi o pilar central das ações de modernização em 2025, com foco na atualização da infraestrutura do SIGARP e sua integração sistêmica com plataformas estratégicas do Governo

Federal. O projeto de modernização do SIGARP alcançou 45% de execução, visando simplificar as regras de negócio e modularizar o controle de qualidade, tornando-o compatível com a sistemática da Lei nº 14.133/2021 e com o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP). A integração com o TransfereGov foi definida como um imperativo estratégico para garantir a transparência na aplicação dos recursos federais e facilitar a jornada do usuário externo. Além disso, o aprimoramento de painéis de Business Intelligence (BI) e a reformulação do Portal do FNDE permitiram reduzir a assimetria informacional, oferecendo aos gestores locais ferramentas de pesquisa por objetos e catálogos fotográficos que facilitam a decisão de compra e a fiscalização dos bens recebidos.

Desempenho e Resultados

O desempenho da CGCOM no exercício de 2025 é materializado por uma robusta produção técnica e operacional que garantiu a continuidade do fornecimento de equipamentos essenciais para as redes de ensino brasileiras. A análise global indica que a unidade geriu com eficácia 40 Atas de Registro de Preços vigentes, das quais 20 foram assinadas e iniciaram sua vigência durante o período relatado, abrangendo categorias críticas como equipamentos de cozinha, ar-condicionado e dispositivos de tecnologia educacional. O fluxo operacional no sistema SIGARP foi intenso, totalizando 4.473 solicitações de adesão analisadas, com um índice de aprovação superior a 85%, refletindo o amadurecimento das redes de ensino na utilização do modelo de Registro de Preços Nacional como via de contratação.

A análise detalhada da execução das Atas de Registro de Preços revela níveis de utilização distintos conforme a natureza do bem e a urgência das redes de ensino. No topo da eficiência e em termos de montantes absolutos, o Pregão Eletrônico nº 06/2023 (Ônibus Escolar) apresentou uma taxa de execução expressiva de 89,50%, com modelos específicos como o ORE 1 (4x4) atingindo 100% de consumo das quantidades registradas, o que demonstra a vitalidade do programa Caminho da Escola. Por outro lado, setores como o de Mobiliário Escolar (18,25%) e Equipamentos de Cozinha (25,25%) mostraram uma evolução mais gradual, possivelmente influenciada pelos ciclos de renovação de infraestrutura das secretarias de educação e pelos prazos de transição normativa que impactaram o início do ano. A assistência técnica direta foi outro ponto forte, com 4.085 atendimentos realizados por meio de canais de comunicação diversos, garantindo o suporte necessário para o preenchimento de solicitações e a resolução de dúvidas técnicas sobre os equipamentos.

As intercorrências e desvios identificados em 2025 foram tratados com transparência e apuração, servindo como fonte de aprendizado para o aprimoramento dos futuros processos. O fracasso do Pregão Eletrônico para bicicletas e capacetes escolares, motivado pela irredutibilidade dos licitantes na negociação de preços para itens de segurança, levou o FNDE a optar pelo relançamento do edital em 2026, reafirmando que a economia de recursos jamais deve comprometer a integridade física dos alunos.

No setor automotivo, a transição para a Lei Complementar nº 224/2025 e as mudanças no regime de isenções do ICMS (Convênio CONFAZ 53/2007) geraram pedidos de esclarecimento que forçaram um realinhamento das pesquisas de preços, evidenciando a fragilidade das estimativas de custos frente a mudanças tributárias repentinas. Ademais, a unidade processou pedidos de reequilíbrio econômico-financeiro em virtude da volatilidade global de componentes tecnológicos, como memórias RAM, e da elevação dos custos de logística internacional (contêineres de Shenzhen e Hong Kong), demonstrando uma governança ativa na preservação da exequibilidade das atas.

O controle interno e a conformidade foram pilares da gestão em 2025, operados principalmente pela Divisão de Qualidade (DQUAL). Foram realizadas 11 visitas técnicas estratégicas a fornecedores, permitindo a fiscalização direta de processos produtivos de ônibus escolares, mobiliário, ventiladores e materiais escolares em diversos estados brasileiros. Essas inspeções resultaram em relatórios que permitiram a detecção de não conformidades, como as falhas identificadas no fornecimento de liquidificadores comerciais relatadas pelo Fundepar. A resposta da unidade foi a emissão de notas técnicas de averiguação e o encaminhamento dos achados ao NACON para instrução de processos de apuração de responsabilidade, assegurando que o interesse público fosse resguardado contra fornecedores inidôneos ou tecnicamente incapazes.

A sustentabilidade e o impacto socioambiental foram integrados à estratégia de compras por meio da revisão de especificações técnicas e da promoção da acessibilidade. A CGCOM participou ativamente de reuniões estratégicas com o Inmetro para aprimorar os mecanismos de avaliação de conformidade de veículos escolares, garantindo que os futuros editais de ônibus incorporem os melhores padrões de segurança e durabilidade. A democratização do controle de qualidade, operacionalizada pela capacitação dos gestores municipais e estaduais por meio do Manual Operacional para os Entes Contratantes permitiu aprimorar o monitoramento e fortalecer o pacto federativo, garantindo que o valor público gerado pela União não se perca no momento da entrega final nas escolas. A mobilização de entidades como UNDIME, CONSED e CNM para responder às pesquisas de satisfação fechou o ciclo do relato integrado, permitindo que a voz dos usuários finais guiasse a melhoria contínua da política pública de compras governamentais.

Perspectivas Futuras

Para o exercício de 2026, a CGCOM projeta um cenário de consolidação das inovações tecnológicas e amadurecimento institucional frente aos novos marcos regulatórios. O principal desafio reside na conclusão da modernização do SIGARP, que deve atingir sua operacionalização plena integrando os módulos de planejamento, gestão de atas e controle de qualidade em uma única arquitetura digital. Esta evolução tecnológica é fundamental para suportar o incremento esperado no volume de adesões decorrente da implementação do Sistema Nacional de Educação (SNE), que institucionaliza o regime de colaboração federativa e exige do FNDE uma capacidade de resposta ainda mais ágil e transparente.



A integração definitiva com o Portal Nacional de Contratações Públicas (PNCP) e a Plataforma TransfereGov permitirá que o Registro de Preços Nacional se torne o centro de logística da educação básica, reduzindo custos de transação e aumentando a eficiência na aplicação dos recursos dos entes, incluídos os do FUNDEB e do Salário-Educação.

No campo estratégico, a unidade priorizará a atualização das especificações técnicas de itens fundamentais, como ônibus escolares e dispositivos de tecnologia, que necessitam de revisões para incorporar avanços globais em sustentabilidade e eficiência energética. A modelagem logística será refinada para enfrentar os desafios de frete em regiões remotas, buscando soluções de agrupamento de itens que tornem os certames mais atraentes para fornecedores qualificados e garantam que o ganho de escala nacional se traduza em entregas efetivas na ponta. No âmbito do capital humano, a gestão focará na capacitação contínua em alocação de riscos e na implementação de protocolos de segregação de funções exigidos pela Lei nº 14.133/2021, transformando os aprendizados operacionais de 2025 em normas de atuação que protejam a instituição e os servidores, elevando a maturidade da governança de compras do FNDE.

Anexos e Demais Leituras

Sugere-se a leitura do Relatório Completo das Compras Nacionais, para observação detalhada da execução das atas de registro de preços das compras nacionais para a Educação no exercício de 2025.

[Clique aqui.](#)

Gestão Financeira



Esta seção contém as informações relativas à atuação da Diretoria Financeira (DIFIN) do Fundo Nacional do Desenvolvimento da Educação (FNDE) no exercício de 2025. Nela estão presentes os aspectos relevantes da atuação da DIFIN divididos por temas que correspondem a cada uma de suas funções estratégicas.

A DIFIN possui papel estratégico na execução da missão institucional do FNDE, uma vez que tem como finalidade a assistência financeira e suporte técnico para a execução qualificada e íntegra das ações, projetos e programas educacionais operacionalizados pelo FNDE.

Sua atuação é norteadada pelos critérios definidos pela legislação vigente, pelas normas específicas dos projetos e programas e as disponibilidades orçamentárias e financeiras. Tais atividades são realizadas com base na conformidade legal e no princípio da transparência, assegurando o alinhamento às diretrizes estabelecidas pelos órgãos de controle interno e externo, com destaque para as orientações do Tribunal de Contas da União (TCU).

A DIFIN detém as seguintes competências específicas no âmbito da gestão financeira: execução orçamentária, efetivação de transferências e pagamentos, programação e controle das disponibilidades financeiras, acompanhamento das aplicações financeiras e gestão de contas correntes e dos acordos entre o FNDE e as instituições bancárias, além da conformidade contábil, da prestação de contas e da recuperação de créditos.

Para assegurar a boa governança, a conformidade e a eficiência, essas competências estão distribuídas em cinco Coordenações-Gerais que atuam de forma integrada e articulada:

- A **Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento (CGPLO)**: Responsável pelo planejamento orçamentário, formulação e acompanhamento do PPA, LDO e LOA, bem como pelo monitoramento da execução orçamentária interna e das alterações orçamentárias.
- A **Coordenação-Geral de Execução e Operações Financeiras (CGEOF)**: Cuida da execução orçamentária e financeira, do controle das disponibilidades e limites de pagamento, da gestão de contas correntes, dos acordos com instituições bancárias e da realização de pagamentos.
- A **Coordenação-Geral de Contabilidade (CGCON)**: Atua na conformidade contábil, promovendo os registros, conciliações e demonstrações contábeis, bem como no suporte à aplicação correta das normas e à regularização de inconsistências, especialmente via SIAFI.

- A **Coordenação-Geral de Acompanhamento de Prestação de Contas (CGAPC)**: Responsável pela análise financeira das prestações de contas e pelo acompanhamento das obrigações dos entes recebedores dos recursos, fortalecendo a transparência e a apuração da boa aplicação dos recursos transferidos.
- A **Coordenação-Geral de Recuperação de Créditos (CGREC)**: Responsável por instaurar tomadas de contas especiais, conduzir processos administrativos de cobrança (PARCOB), acompanhar parcelamentos e atuar em conjunto com órgãos de controle e a Procuradoria para promover o ressarcimento de valores ao erário.



Financeiro

A Coordenação-Geral de Execução e Operações Financeiras (CGEOF) tem como missão assegurar que a execução orçamentária e financeira do FNDE esteja alinhada às diretrizes da gestão governamental, na medida em que organiza e viabiliza o repasse dos recursos financeiros destinados à execução das políticas públicas educacionais, de forma eficiente e transparente, observando a conformidade e o cumprimento das normas legais relacionadas à execução dos gastos.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/Insumos Utilizados:

- Financeiro: dotação orçamentária e financeira definida na LOA e limites de empenho e pagamento, definidos nos decretos anuais de programação financeira (DPOF).
- Humano: equipe técnica especializada na execução orçamentária e financeira das despesas do FNDE.
- Tecnológico: sistemas estruturantes, como o Sistema Integrado de Gestão Financeira (SIGEF), o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI), a Plataforma do Transferegov, do Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas (e-Social), o Sistema de Gestão Contratual do Governo Federal (Contratos.gov) e o Portal Eletrônico de Licitações do Governo Federal (Comprasnet), o Sistema de Transferência de Arquivos (STA/Bacen) e demais sistemas bancários do BB e da Caixa Econômica Federal, o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Adicionalmente, são empregados outros instrumentos, plataformas e recursos tecnológicos de suporte às atividades.

- Social: interação contínua com as unidades/áreas do FNDE, com os bancos parceiros, com as equipes dos sistemas estruturantes (MPO e MGI) e com o órgão setorial orçamentário-financeiro do MEC, a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO/MEC).

Produtos/Serviços Entregues:

- Execução orçamentária e financeira dos programas e projetos do FNDE, bem como das despesas relacionadas à manutenção e ao funcionamento da Autarquia e de seu corpo técnico;
- Abertura, manutenção, migração e alteração de domicílios bancários;
- O acompanhamento da execução orçamentária e financeira, incluindo os limites de empenho e pagamento disponibilizados;
- A publicização dos repasses financeiros, da movimentação e dos saldos das contas correntes receptoras dos recursos dos programas e projetos do FNDE;
- Atendimento das demandas judiciais e aos órgãos de controle;
- Elaboração de normativos visando à definição e à padronização de fluxos e procedimentos internos relacionados à execução orçamentária e financeira;
- A aplicação financeira das receitas próprias do FNDE em fundo de investimento extramercado, garantindo a adequada rentabilidade dos recursos, por meio do acompanhamento e o monitoramento das receitas; e
- Proposição e disponibilização de informações gerenciais e normativas para subsidiar a tomada de decisão.

Ambiente e Contexto

Fatores externos que influenciaram	Fatores internos relevantes
A ampliação da integração do SIGEF com plataformas e sistemas estruturantes do Governo Federal.	Verifica-se a necessidade de aprimorar a definição de fluxos e procedimentos internos que assegurem a integração dos sistemas do FNDE às plataformas e sistemas estruturantes do Governo Federal.
Alterações na legislação e nas normatizações de fluxos e procedimentos, bem como a obrigatoriedade de utilização de ferramentas e plataformas governamentais que não contemplavam as especificidades do FNDE.	Verifica-se que o aprimoramento das diretrizes, dos fluxos e dos procedimentos, aliado à definição mais precisa das atribuições específicas de cada unidade, poderá contribuir para maior eficiência do FNDE. Ademais, a ausência ou desatualização de manuais operacionais compromete a padronização das atividades, dificulta a transferência de conhecimento entre equipes e fragiliza a continuidade administrativa, especialmente em contextos de rotatividade de pessoas.
Aumento das demandas, aliado à insuficiência de recursos humanos e tecnológicos.	A escassez de pessoal e sua alta rotatividade ocasionam alta concentração de atribuições a poucas pessoas e afetam diretamente a produtividade e a capacidade de resposta da equipe. Esses desafios são agravados pela dependência de processos manuais, que exigem maior dedicação das equipes e provocam o retrabalho e aumentam o risco de inconsistências. Além disso, a fragmentação dos sistemas intensifica esse cenário ao dificultar o fluxo integrado de dados, a rastreabilidade das ações e a confiabilidade das informações produzidas.

Riscos e Oportunidades

Riscos enfrentados em 2025	Ações adotadas
Sobrecarga operacional e impacto na produtividade e no cumprimento de prazos estabelecidos.	Adequação do SIGEF, de modo a viabilizar a automatização de rotinas e procedimentos, garantindo sua integração às ferramentas e sistemas estruturantes do Governo Federal.
Alteração das rotinas e ações já estabelecidas.	Edição de normativos para definir fluxos, procedimentos e atribuições relacionadas à execução orçamentária e financeira e à operacionalização das ferramentas e sistemas estruturantes do Governo Federal.
Retrabalho, comprometimento da segurança das ações e intempestividade das entregas.	Aquisição de software para automatizar registros fiscais.

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área	Indicador associado
Garantir a integralidade dos repasses dos recursos financeiros	12.1.01 - Índice de execução de transferência de recursos
Garantir a integralidade da utilização dos recursos recebidos, bem como a integralidade do atendimento das solicitações da execução orçamentária e financeira	12.1.02 - Índice de execução da programação financeira
Garantir o atendimento tempestivo da execução orçamentária e financeira das ações não automatizadas	12.1.03 - Índice de revisão para execução financeira de solicitações não automatizadas

Capital Financeiro:

A execução orçamentária do FNDE em 2025 corresponde ao que foi informado na seção orçamentária. Foram executados R\$ 108.200.547.197,95, o que representa 99,63% do orçamento aprovado/autorizado na Lei Orçamentária Anual (LOA) para o FNDE, cujo total foi de R\$ 108.603.776.103,00, incluindo os créditos adicionais.

A execução financeira, por sua vez, atingiu 82,66% do orçamento aprovado, correspondendo ao pagamento total de despesas no valor de R\$ 89.772.683.459,18.

Adicionalmente, em 2025 foi inscrito em Restos a Pagar (RAP) o montante de R\$ 21.942.730.140,96, dos quais foram quitados R\$ 14.336.246.098,59.

Dessa forma, o pagamento total realizado pelo FNDE em 2025 (LOA + RAPs) somou R\$ 104.108.929.557,77.

Capital Humano:

Variáveis relacionadas ao quadro de pessoal, como quantidade, rotatividade, perfil e especialização, impactam o desempenho das metas estabelecidas para a unidade, especialmente aquelas vinculadas à execução orçamentária e financeira de uma Autarquia como o FNDE.

Não obstante, o esforço empreendido pelo corpo técnico da CGEOF, embora não tenha acarretado prejuízos aos resultados, demandou maior dedicação dos colaboradores, o que acabou por impactar a realização de ações de capacitação, reduzidas em relação ao planejado.

Capital Tecnológico:

Em 2025 os esforços se concentraram na adequação e no desenvolvimento de funcionalidades do SIGEF voltadas para:

- A emissão de pagamento por meio de OBPIX, possibilitando o pagamento de programas cujos beneficiários são pessoas físicas;
- A execução orçamentária e financeira de contratos em lote;
- A integração do SIGEF com a plataforma Contratos.gov, visando à automatização da emissão de documentos e da apropriação de instrumentos de cobrança, em cumprimento à entrega da primeira etapa do Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional (TransformaGov) junto ao MGI;
- A execução de todos os processos de contratos em sua plataforma (SIGEF);
- A criação de funcionalidade que permite a solicitação automatizada de restituição de recursos;
- A emissão e integralização de empenhos na Plataforma Transferegov;
- A disponibilização diária, aos usuários internos, dos saldos das contas correntes abertas pelo FNDE; e
- A integralização das Transferências de Execução Descentralizada (TEDs) à Plataforma Transferegov.

Desempenho e Resultados

Meta	Resultado alcançado	Avaliação do resultado
Garantir a integralidade dos repasses dos recursos financeiros.	Meta = 85% Resultado = 95%	Os pagamentos abrangem praticamente todas as solicitações, restando apenas aquelas que apresentam impedimentos de ordem técnica ou questões relacionadas a domicílio bancário de difícil solução.
Garantir a integralidade da utilização dos recursos recebidos, bem como a integralidade do atendimento das solicitações da execução orçamentária e financeira.	Meta = 87% Resultado = 98%	A execução da programação financeira inicia-se antes das solicitações de pagamento e prossegue durante toda a execução financeira dos programas.
Garantir o atendimento tempestivo da execução orçamentária e financeira das ações não automatizadas.	Meta = 80% Resultado = 93%	A execução financeira é realizada seguindo a ordem cronológica de ingresso das solicitações na unidade.

Perspectivas Futuras

Maiores desafios previstos	Projetos prioritários para superá-los
A limitação do quadro de pessoal frente à complexidade e à abrangência das competências da CGEOF, bem como o fortalecimento e a capacitação de seu corpo técnico.	Promover programa de capacitação técnica contínua que envolva: ○ Trilhas de aprendizagem em execução orçamentária, financeira e gestão de contratos; ○ Capacitação em sistemas estruturantes (SIGEF, SIAFI, Contratos.gov, Transferegov); ○ Formação em transformação digital; ○ Identificação de lacunas de equipe e redistribuição de tarefas; e ○ Proposição de recomposição de quadro.
A revisão e proposição de redução e remodelagem de fluxo e da quantidade de operações relacionadas ao domicílio bancário e à execução orçamentária e financeira.	○ Mapeamento das rotinas de domicílio bancário e execução financeira; ○ Redesenho com simplificação e redução de etapas; e ○ Elaboração de plano de ação, indicando prioridades e metas serem seguidas.
A ampliação e inclusão no SIGEF da execução orçamentária e financeira de todos os processos e rotinas não automatizadas.	○ Priorização por criticidade, volume operacional e risco; ○ Desenvolvimento incremental de módulos; ○ Interoperabilidade com sistemas internos e externos.
A revisão e instituição de normativos relacionados à execução orçamentária e financeira.	○ Identificação de redundâncias e lacunas; ○ Criação de um arcabouço normativo atualizado e exequível; e ○ Participação conjunta das áreas envolvidas na execução.

Orçamento

A Coordenação-Geral de Planejamento e Orçamento (CGPLO) tem como missão assegurar que o planejamento e a execução do orçamento do FNDE estejam alinhados às diretrizes governamentais e às políticas educacionais, garantindo eficiência, transparência e conformidade legal. Sua atuação contribui diretamente para a geração de valor institucional ao viabilizar a alocação estratégica de recursos, fortalecendo a execução qualificada de programas e projetos educacionais.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

- Financeiro: Limites orçamentários definidos na LOA e PLOA;
- Humano: Equipe técnica especializada em planejamento e execução orçamentária;
- Tecnológico: Sistemas estruturantes (SIAFI, SIOP e SIGEF) e painéis de BI; e
- Social: Interação contínua com as áreas finalísticas e o órgão setorial de orçamento (SPO/MEC).

Produtos/Serviços Entregues:

- Elaboração das propostas orçamentárias (PPA, LDO, LOA);
- Acompanhamento, monitoramento e revisão das propostas orçamentárias;
- Recebimento, distribuição e acompanhamento dos limites orçamentários;
- Processos de alteração orçamentária e emissão de notas de crédito; e
- Disponibilização de informações gerenciais e normativas para tomada de decisão.

Ambiente e Contexto

Fatores externos que influenciaram	Fatores internos relevantes
Transformação Digital no Governo, que favorece a execução de projetos de automação e BI	Dependência de processos manuais e fragmentação de sistemas.
Crescente exigência por transparência e dados abertos.	Ausência de padronização e documentação dos processos (ausência de POPs).
Cenário fiscal restritivo, exigindo maior eficiência na alocação de recursos.	Alta capacidade técnica da equipe e agenda proativa de modernização.

Riscos e Oportunidades

Riscos enfrentados em 2025	Ações adotadas
Dependência de processos manuais e planilhas (Risco de erro e ineficiência).	Melhoria dos sistemas internos (Novo SIGEF) e criação de painéis de BI para reduzir o trabalho manual.
Dependência de Conhecimento Tácito	Risco operacional reduzido com a padronização e documentação de processos em andamento.
Desalinhamento entre planejamento estratégico e alocação orçamentária.	Revisão dos modelos de cálculo para superar a lógica apenas histórica ("copiar e colar" do ano anterior). A ação focou em aumentar a acurácia das previsões de despesa e validar os objetivos do PPA 2024-2027 para o exercício de 2026, garantindo que a alocação de recursos priorize projetos de alto impacto estratégico e não apenas a manutenção da rotina

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área	Indicador associado
Maximizar a execução do orçamento aprovado na LOA, garantindo entrega de valor público.	Índice de Execução Orçamentária (% Despesa Executada / Dotação Atualizada).
Garantir agilidade no atendimento às solicitações operacionais (distribuições, SIAFI)	Índice de Gestão (TX gest) (% Solicitações Atendidas / Recebidas).
Assegurar eficácia e tempestividade nas demandas estratégicas e de controle.	Índice de Análise e Planejamento (Tx plan) (% Demandas Atendidas / Recebidas).

Capital Financeiro:

Em 2025, foram executados R\$ 108.200.547.197,95 (valores empenhados + destaques concedidos), correspondendo a 99,63% do orçamento aprovado/autorizado na Lei Orçamentária Anual (LOA) para o FNDE, que foi de R\$ 108.603.776.103,00, incluindo-se os créditos adicionais.

Capital Humano:

- Ações Educativas: realização de iniciativas como o projeto "Você Sabia?" e a criação do "Repositório de Informações", para disseminar a cultura orçamentária no âmbito da Autarquia;
- Projetos de modernização: A equipe técnica demonstrou alta capacidade na condução de projetos de modernização (BI, RPA e Novo SIGEF), ampliando a transparência dos dados e mitigando a necessidade de atuação manual em planilhas;
- Gestão de processos: início do mapeamento e redesenho dos processos com elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs); e
- Capacidade Operacional: a carência de pessoal demandou atuação além do horário regular de expediente para o cumprimento das entregas institucionais, não havendo prejuízo aos resultados, mas com impacto significativo na carga de trabalho dos profissionais.

Capital Tecnológico:

- Painel de Dados do Relatório de Gestão (BI): Ampliou transparência e reduziu tempo de consolidação de informações;
- Painel de Acompanhamento dos Limites Orçamentários: Melhorou a governança e o controle interno;
- Implantação do SIGEF 2.0: Em andamento, com expectativa de reduzir o tempo de execução de rotinas; e
- Novo módulo orçamentário SIAFIWEB: Concluído, para automatizar detalhamento e movimentação de créditos no SIAFI WEB, em atendimento à determinação da Secretaria do Tesouro Nacional.

Essas iniciativas fortalecem a governança, reduzem riscos e aumentam a agilidade na tomada de decisão, gerando valor público por meio de maior eficiência e transparência.

Desempenho e Resultados

Meta	Resultado alcançado	Avaliação do resultado
Índice Execução Orçamentária (Anual)	99,64% da dotação atualizada foi empenhada.	Positivo. Garante que o financiamento estudantil e programas cheguem à sociedade.
Índice de Gestão (Tx gest): 95%	100% das solicitações atendidas.	Superado. Demonstra alta eficiência operacional da unidade.
Índice de Análise (Tx plan): 95%	100% das demandas de controle atendidas.	Superado. Evidencia conformidade e capacidade analítica estratégica.

Todas as metas de indicadores de gestão foram atingidas ou superadas. Desafios pontuais de integração de dados foram controlados com o uso intensivo de BI e acompanhamento manual quando necessário, gerando o aprendizado quanto à necessidade urgente de integração sistêmica via SIGEF 2.0.

Controles Internos e Conformidade

Em 2024, a unidade participou do Levantamento de Governança, Sustentabilidade e Gestão (iESGO) realizado pelo Tribunal de Contas da União (Acórdão 1913/2024-TCU-Plenário). O diagnóstico apontou oportunidades de melhoria que foram incorporadas ao planejamento da área para 2025. Em resposta específica à avaliação do item 4411 (Definição do processo de trabalho para elaboração da proposta orçamentária), a CGPLO priorizou o mapeamento de processos das unidades diretamente vinculadas e a elaboração do Manual do PLOA, o qual encontra-se em andamento, visando elevar o nível de maturidade e padronização da autarquia. Adicionalmente, para fortalecer o monitoramento da gestão, estão sendo estudados novos indicadores de desempenho (Aderência Inicial, Efetividade no Congresso e Efetividade da Execução), com a finalidade de efetuar uma avaliação sistêmica das fases críticas do ciclo orçamentário.

Sustentabilidade

A gestão eficiente do orçamento é instrumento central para a promoção da equidade social no âmbito do FNDE. Nesse contexto, a CGPLO contribui para a agenda socioambiental como unidade de suporte estratégico, ao assegurar a tempestividade, a regularidade e a previsibilidade das disponibilidades orçamentárias, sustentando financeiramente a implementação e a continuidade dos programas educacionais conduzidos pelas áreas finalísticas. Embora não execute diretamente os programas, sua atuação viabiliza o funcionamento contínuo das áreas gestoras, prevenindo descontinuidades financeiras, inclusive em ações com foco socioambiental, de inclusão e de acessibilidade. O fortalecimento da governança orçamentária e a racionalização do uso dos recursos públicos reforçam, ainda, a sustentabilidade institucional do FNDE.

Perspectivas futuras

Maiores desafios previstos	Projetos prioritários para superá-los
Migração efetiva de sistemas legados (SIAFI Operacional) para plataformas web.	Implementação do Módulo SIAFIWEB e Novo SIGEF: Início da operação assistida.
Consolidação da cultura de planejamento nas áreas finalísticas.	Capacitação, padronização e gestão do conhecimento: Realizar ações de capacitação, por meio de workshops, para alinhar as unidades do FNDE, finalizar a formalização dos fluxos e publicar o Manual do PLOA, assegurando a continuidade operacional, segurança jurídica e agilidade na capacitação de novos servidores.
Mensuração qualificada da eficiência do ciclo orçamentário. Evoluir a gestão para além da execução financeira, avaliando a qualidade do planejamento em suas etapas críticas.	Implementação de Indicadores de Desempenho do Processo. Criação de métricas para avaliar: ○ Aderência Inicial (assertividade na negociação interna); ○ Efetividade no Congresso (impacto da tramitação legislativa na proposta); ○ Efetividade da Execução (disponibilidade real do recurso na ponta).

Informações Adicionais

- [Painel BI](#)

Contabilidade

A Coordenação-Geral de Contabilidade (CGCON) tem como missão assegurar a conformidade contábil do FNDE, atuando na consolidação das Demonstrações Contábeis, que compõem o Balanço Geral da União - BGU. Tem como função supervisionar, normatizar, orientar, registrar, regularizar e consolidar as atividades contábeis da Autarquia, de forma a garantir que os registros contábeis sejam feitos de forma correta, transparente, padronizada e de acordo com as normas vigentes.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/Insumos utilizados:

- Humano: Equipe técnica especializada formada por contadores;
- Tecnológico: Sistemas estruturantes, como o SIAFI, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Também são empregados outros instrumentos e plataformas, como o Fala.br (Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação), além de recursos tecnológicos da Microsoft, a exemplo do Power BI, Excel, Power Point e Teams, que conferem suporte às atividades de análise, execução orçamentária e financeira, gestão e comunicação; e
- Social: Interação contínua com as unidades/áreas do FNDE, e com o órgão setorial contábil do MEC, a Subsecretaria de Planejamento e Orçamento (SPO/MEC).

Produtos/serviços entregues:

- Conformidade contábil do FNDE;
- Apresentação do Relatório Contábil trimestral;
- Efetivação de registros contábeis no SIAFI (conformidades da execução financeira, contratos, garantias, regularizações contábeis, confirmação de devoluções);
- Providências com relação às regularizações de intimação da Receita Federal do Brasil e tratativas quanto à Dívida Ativa Tributária inscrita pela PGFN;
- Atualização de valores da Dívida Ativa não Tributária.
- Atendimento das demandas judiciais e aos órgãos de controle;
- Elaboração de normativos visando à definição e à padronização de fluxos e procedimentos internos relacionados à gestão contábil do FNDE; e

- Orientação e suporte às áreas gestoras quanto às atividades contábeis da Autarquia, de forma a garantir que os registros contábeis sejam feitos de forma correta, transparente, padronizada e de acordo com as normas vigentes.

Ambiente e Contexto

Fatores externos que influenciaram	Fatores internos relevantes
Desenvolvimento de sistemas que visam integrar e beneficiar toda a administração pública.	Necessidade de desenvolvimento contínuo dos servidores.
Atualização cada vez mais frequentes da legislação, normas e procedimentos aplicáveis à Adm. Pública	Dependência de informações de outras áreas.
Cobrança dos órgãos de controles.	Quadro de servidores deficitário.

Riscos e Oportunidades

Riscos enfrentados em 2025	Ações adotadas
Alterações na utilização de eventos contábeis por parte da STN.	Capacitação e atualização dos servidores para que as alterações fossem imediatamente aplicadas sem prejuízo à rotina contábil do FNDE.
Dependência de outras áreas para atendimento de demandas de órgãos de controle.	Busca de maior diálogo com as áreas no intuito de atender tempestivamente as demandas.
Registros incorretos ou incompletos efetivados pelas áreas gestoras no Siafi e que afetam a gestão contábil do FNDE.	Suporte e acompanhamento junto às áreas para que fosse feito o registro correto ou excluído o registro desnecessário.

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área	Indicador associado
Orientar e dar suporte às áreas gestoras quanto às atividades contábeis da Autarquia, de forma a garantir que os registros contábeis sejam feitos de forma correta, transparente, padronizada e de acordo com as normas vigentes.	(% Solicitações Atendidas / Recebidas).
Atender tempestivamente as todas as demandas de órgãos de controle.	(% Solicitações Atendidas / Recebidas).
Gerir a contabilidade do FNDE.	Taxa de Realização da Conformidade Contábil $Tcon = (RR/RN)*100$, sendo $Tcon$ = (tx de realização da conformidade contábil, RR = registro contábil realizado no Siafi) e RN = registro contábil decorrente de norma

Capital Humano:

- Ações informativas: comunicação às áreas sobre as alterações na legislação e nos eventos contábeis que podem afetar a execução financeira/orçamentária e contábil do FNDE;
- Gestão de processos: início da elaboração do Manual de Procedimentos Operacionais da CGCON; e
- Capacidade Operacional: a carência de pessoal afeta o desenvolvimento de ações mais específicas como mapeamento de processos e desenvolvimento de painéis;

Desempenho e Resultados

Meta	Resultado alcançado	Avaliação do resultado
Orientar e dar suporte às áreas gestoras quanto às atividades contábeis da Autarquia, de forma a garantir que os registros contábeis sejam feitos de forma correta, transparente, padronizada e de acordo com as normas vigentes.	100% da meta alcançada	O atendimento da meta é fruto do esforço da CGCON em atender tempestivamente todas as demandas. No entanto, com um quadro reduzido de servidores, a equipe acaba ficando sobrecarregada.
Atender tempestivamente as todas as demandas de órgãos de controle.	97% da meta alcançada	A dependência de informações pertinentes a outras áreas gestoras é um impeditivo para o atendimento tempestivo de algumas demandas.
Gerir a contabilidade do FNDE	100% da meta alcançada.	A conformidade contábil foi registrada tempestivamente, conforme calendário estabelecido pela STN, após análise mensal realizada nos registros contábeis.

Perspectivas futuras

Maiores desafios previstos	Projetos prioritários para superá-los
Manter servidores com capacidade técnica.	Buscar meios alternativos e mais ágeis de capacitação dos servidores, como recursos online e ferramentas mais acessíveis que os cursos presenciais.
Finalizar a elaboração do Manual de procedimentos operacionais da CGCON.	Em andamento.
Desenvolver os painéis da CGCON.	Buscar auxílio junto à TI, além de ações internas.

Informações Adicionais

[Relatório Contábil 1º Trimestre 2025](#)

[Relatório Contábil Final 2º Trimestre 2025](#)

[Relatório Contábil Final 3º Trimestre 2025](#)

[Relatório Contábil Final 4º Trimestre 2025](#)

Prestação de Contas

A Coordenação-Geral de Acompanhamento da Prestação de Contas (CGAPC) atua no ciclo de prestação de contas dos recursos repassados pelo FNDE, assegurando o acompanhamento da obrigação de prestar contas, a análise financeira das informações encaminhadas pelos entes federados e a adoção de medidas destinadas à responsabilização e à recuperação de créditos, que não sejam passíveis de Tomadas de Contas Especial (TCE). Em 2025, a unidade aprimorou seus instrumentos de governança e ampliou sua capacidade operacional, fortalecendo o controle e a integridade na execução das políticas educacionais.

Modelo de Negócios da Área

O modelo de negócios da CGAPC baseia-se na coordenação integrada das etapas de acompanhamento da obrigação, análise e responsabilização. O acompanhamento da obrigação de prestar contas ocorre por meio da preparação e do uso contínuo dos sistemas SIGPC e SIMEC, nos quais as entidades



executoras registram informações sobre a aplicação dos recursos. A área acompanha o envio das prestações de contas (PC) dentro dos prazos normativos, identificando de forma tempestiva casos de omissão e orientando os gestores sobre a necessidade de regularização.

Após o recebimento da PC, inicia-se a fase de análise financeira e conclusiva, que integra dados encaminhados pelos entes federados, informações complementares sobre a execução dos programas educacionais e eventuais alegações de defesa. Esse processo resulta na emissão de pareceres conclusivos e notas técnicas que fundamentam decisões administrativas e subsidiam processos de tomada de contas especial no Tribunal de Contas da União (TCU), quando aplicável.

Em 2025, a CGAPC passou a disponibilizar informações consolidadas das análises por meio de painéis de Business Intelligence (BI), em especial nas abas 'Acompanhamento da Obrigação de Prestação de Contas' e 'Análise Financeira', com objetivo de alcançar transparência, padronização e precisão ao fluxo de trabalho.

Para ampliar a atuação institucional, a CGAPC estruturou e iniciou a execução do Processo Administrativo de Apuração de Responsabilidade e Cobrança de Créditos (PARCOB), responsável pela apuração e cobrança de créditos inferiores ao limite de instauração de tomada de contas especial. Esta inovação preencheu lacuna histórica na Autarquia e permitiu acelerar a recuperação de valores, fortalecendo a resposta administrativa e reduzindo a necessidade de judicialização.

Além disso, iniciou-se o piloto do Projeto Conta+, instrumento de assistência técnica continuada aos entes federados, com o intuito de promover uma aproximação entre a Autarquia e os beneficiários de repasses visando apoiar no processo de prestação de contas de modo a garantir o cumprimento dos prazos legais pelos gestores e reduzir a necessidade de ajustes ou complementações nas PCs submetidas.

A CGAPC também intensificou esforços de aprimoramento de processos internos, desenvolvendo métodos, rotinas e manuais que estruturam a gestão e favorecem a integração entre as equipes.

Ambiente e Contexto

O ano de 2025 foi marcado por um cenário regulatório exigente, impulsionado pela Resolução TCU nº 344/2022 e pela IN-TCU nº 98/2024, que demandaram maior rigor no controle de prazos prescricionais e maior integração das bases de dados. Além disso, a necessidade de recuperação de créditos e a ampliação da transparência pública reforçaram a importância da modernização tecnológica. Internamente, embora a área ainda enfrente limitações estruturais, a chegada de novos analistas e o fortalecimento das parcerias com a DIRT e a CGU permitiram avanços significativos em automação, integração de dados e qualificação técnica.

Riscos e Oportunidades

Os riscos enfrentados em 2025 incluíram a possibilidade de prescrição das pretensões punitiva e de ressarcimento, a baixa eficácia na recuperação de créditos de contas omissas ou rejeitadas e o acúmulo de passivo de análise decorrente da alta demanda. As oportunidades de mitigação envolveram a evolução do Sistema de Marcos Prescricionais, a institucionalização do PARCOB e a ampliação das rotinas de automação, permitindo melhor precisão no acompanhamento, tempestividade nas análises e direcionamento do esforço técnico para os casos de maior impacto.

Estratégia e Alocação de Capitais

A estratégia de 2025 foi orientada por seis eixos estruturantes: a redução do passivo por meio de automações; o fortalecimento da análise conclusiva; a consolidação do PARCOB como rito administrativo célere para recuperação de créditos; o avanço da gestão baseada em dados com o Foundry e o Modelo Malha Fina; a mitigação de riscos prescricionais; e a ampliação da assistência técnica com o Projeto Conta+. Esses eixos permitiram modernizar fluxos de trabalho e otimizar a utilização dos recursos disponíveis.

Capital Financeiro:

Os investimentos priorizaram soluções de automação, ciência de dados e reforço da capacidade operacional. A contratação de 27 novos analistas ampliou a abrangência das ações finalísticas da unidade, enquanto as medidas tecnológicas implementadas em parceria com a DIRTl e a CGU permitiram um tratamento eficiente e escalável das informações, reduzindo custos futuros associados a irregularidades e retrabalho, convertendo gastos operacionais em valor público.

Capital Humano:

Ainda que o quadro de pessoal seja sobrecarregado e inserido em uma estrutura organizacional comprimida, a ampliação do quadro de analistas possibilitou melhor distribuição das atividades, fortalecendo a especialização técnica da unidade. A formação em ciência de dados, aliada ao conhecimento dos normativos de responsabilização e prescrição, permitiu à CGAPC consolidar uma cultura institucional orientada por dados.

Capital Tecnológico:

Em 2025, a CGAPC avançou na modernização dos processos de acompanhamento e análise das prestações de contas, ampliando o uso de automação, integração de dados e modelos analíticos.



A implementação do PARCOB consolidou um rito administrativo específico para a apuração e cobrança de créditos de menor valor, fortalecendo a atuação preventiva e reduzindo o passivo de responsabilidade. A aprovação automática de contas do PDDE (Regra 10) permitiu o processamento imediato de mais de 22 mil prestações sem pendências financeiras, liberando capacidade técnica para análises mais complexas. A declaração semiautomática de omissão no SIMEC aprimorou a identificação e regularização de inadimplência.

A ampliação do Modelo Malha Fina, em parceria com a CGU, tem como objetivo aplicar ciência de dados às transferências discricionárias, como Caminho da Escola e PAR, substituindo verificações manuais por critérios técnicos de priorização. A Plataforma Foundry tem se consolidado como ambiente estratégico de integração de dados e apoio ao monitoramento em tempo real da execução dos recursos e permitirá a automatização de pareceres e homologações regulares, agilizando o encerramento dos processos.

O Sistema de Marcos Prescricionais, em desenvolvimento, aperfeiçoou o monitoramento dos prazos previstos na Resolução TCU nº 344/2022 e na IN-TCU nº 98/2024. Já a Plataforma Antonieta de Barros tem como objetivo ampliar a transparência e o controle social ao disponibilizar dados atualizados das prestações de contas.

Desempenho e Resultados

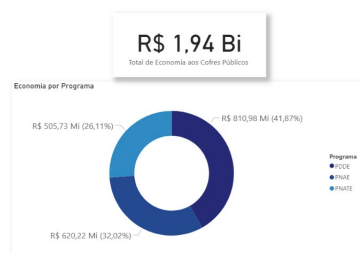
Em 2025, a CGAPC desempenhou papel central na verificação da conformidade legal da aplicação dos recursos educacionais, alinhada ao objetivo 12.4 da Diretoria Financeira – Gestão de Prestação de Contas. O acompanhamento sistemático das obrigações de prestar contas, combinado à análise financeira e conclusiva das informações submetidas pelos entes federados, permitiu fortalecer a fidedignidade dos dados e a responsabilização quando necessária. Os resultados detalhados da atuação da CGAPC podem ser visualizados nos painéis de BI.

No exercício, destacam-se os resultados advindos da aplicação do Modelo Malha Fina, no âmbito do Acordo de Cooperação Técnica FNDE/CGU nº 19/2020.

A segunda rodada do modelo, realizada no primeiro trimestre de 2025 e voltada às prestações de contas do PNAE, PDDE e PNATE (exercícios de 2011 a 2022, registradas no SiGPC), alcançou mais de 124 mil prestações de contas:



E gerou economia estimada de R\$ 1,94 bilhão aos cofres públicos, ao substituir a análise manual por implementação de modelos preditivos:



Ainda, foram instauradas 241 PARCOBs (somente intimações), totalizando o montante de R\$ 11.454.933,73.

Análise de Causas e Resultados:

Em 2025, a CGAPC identificou que parte dos desvios e desafios enfrentados decorreu da maturidade ainda limitada das principais ferramentas tecnológicas em desenvolvimento.

No caso dos painéis de dados na plataforma Foundry (BB Gestão Ágil), a fase atual de construção e expansão restringiu a plena utilização do monitoramento integrado bem como a análise em tempo real das prestações de contas. O aprendizado associado aponta para a importância de consolidar os modelos e fluxos de dados antes da automação de etapas conclusivas, assegurando que ganhos futuros de celeridade e precisão ocorram com segurança jurídica.

De forma semelhante, o Sistema de Marcos Prescicionais, também em desenvolvimento na Foundry, ainda não alcançou sua operação plena. As limitações na carga e tratamento das bases impediram, em 2025, o uso total da inteligência analítica planejada para identificar prazos críticos e prevenir a prescrição das pretensões punitiva e de ressarcimento. O aprendizado mostra que a gestão de riscos relacionada à prescrição depende diretamente da qualidade e integração das bases de dados, reforçando a necessidade de ajustes técnicos contínuos para aderência às normas do TCU.

Por fim, a Plataforma Antonieta de Barros, ainda em fase de validação, não alcançou em 2025 o nível de abertura e transparência projetado. A etapa atual evidenciou que a disponibilização pública de dados exige padronização rigorosa das fontes, testes de consistência e alinhamento com os painéis internos, evitando exposição de informações incompletas ou imprecisas. O aprendizado reforça que a evolução da transparência deve ser gradual e sustentada, garantindo que a informação oferecida à sociedade seja confiável, acessível e útil ao controle social.

Controles Internos e Conformidade

Em 2025, a CGAPC consolidou um conjunto de controles internos voltados à prevenção de omissões, ao tratamento tempestivo de riscos e ao fortalecimento da conformidade normativa. O monitoramento contínuo das obrigações de prestar contas permitiu identificar omissões de forma antecipada, enquanto a institucionalização do PARCOB estabeleceu um rito administrativo específico para apuração de responsabilidade e cobrança de créditos de menor valor, ampliando a efetividade da recuperação de recursos.

A aplicação do Modelo Malha Fina, com o uso de técnicas de ciência de dados como análise de risco, Curva ABC e trilhas de conformidade, aprimorou a seleção e a priorização das prestações de contas a serem analisadas, substituindo verificações manuais por critérios técnicos. De modo complementar, o Sistema de Marcos Prescricionais tem o objetivo de aumentar o rigor no acompanhamento dos prazos críticos estabelecidos pela Resolução TCU nº 344/2022 e pela IN TCU nº 98/2024.

A atuação da CGAPC também foi influenciada por auditorias e fiscalizações externas. O Tribunal de Contas da União acompanhou diretamente as ações relacionadas à prescrição, incluindo a participação da unidade como cliente piloto no desenvolvimento do Banco de Arquivamento por Prescrição (BAP/TCU).

Já a Controladoria Geral da União manteve cooperação técnica com a Autarquia para execução das rodadas do Malha Fina, que resultaram em economia expressiva e aprimoramento dos mecanismos de homologação. No âmbito do controle interno, a CGAPC atendeu de forma contínua às demandas relacionadas a processos de tomada de contas especial.

Quanto ao cumprimento de recomendações e iniciativas, o ano de 2025 registrou avanços relevantes: a segunda aplicação do Malha Fina foi concluída; a terceira aplicação encontra-se em desenvolvimento; a aprovação automática de contas do PDDE (Regra 10) foi implementada com sucesso; o Sistema de Marcos Prescricionais segue em aperfeiçoamento; o PARCOB foi plenamente instituído; e o projeto de aprimoramento de artefatos de gestão permanece em andamento.

Sustentabilidade

Em 2025, a CGAPC contribuiu para a sustentabilidade institucional ao ampliar o acesso público às informações e promover suporte técnico equitativo aos entes federados. A Plataforma Antonieta de Barros reforçou a transparência e o controle social ao disponibilizar dados sobre a execução dos recursos educacionais em formato acessível à sociedade.

O Projeto Conta+ ampliou a inclusão técnico-operacional ao oferecer atendimentos virtuais que permitem que gestores de qualquer região recebam orientação para regularizar suas prestações de contas, reduzindo desigualdades e fortalecendo a capacidade local de gestão.

Adicionalmente, a automação de processos e o uso de painéis analíticos no ambiente Foundry facilitaram a interpretação de informações complexas, tornando a gestão das prestações de contas mais acessível a diferentes perfis de gestores e apoiando a melhoria da qualidade dos dados submetidos ao FNDE.

Perspectivas futuras

Para 2026, a CGAPC identificou três desafios estruturantes: consolidar a gestão baseada em dados e reduzir a dependência de etapas manuais; cumprir rigorosamente os prazos normativos em um cenário de alta demanda e estrutura ainda limitada; e avançar na integração sistêmica, ampliando o uso da Foundry e do BB Gestão Ágil para todas as modalidades de transferência.

Os projetos prioritários para enfrentar esses desafios incluem a expansão da Plataforma Foundry e dos modelos preditivos, a implementação da homologação automática e de pareceres automatizados para processos regulares, e a consolidação do Sistema de Marcos Prescicionais, com integração ao BAP/TCU, para melhoria nos processos de recuperação de créditos e na prevenção de prescrições.

Informações Adicionais

[Painel BI](#)

Recuperação de Créditos

A área de recuperação de créditos tem como missão assegurar a recomposição de recursos públicos federais aplicados na educação, por meio da apuração de responsabilidades, cobrança administrativa, acompanhamento de parcelamentos e monitoramento das decisões do Tribunal de Contas da União.

Sua atuação contribui diretamente para a sustentabilidade financeira do FNDE, o fortalecimento da governança e a correta aplicação dos recursos educacionais, gerando valor público ao proteger o erário e reforçar a confiança da sociedade na gestão pública.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos utilizados:

A recuperação de créditos é executada com base na atuação de equipe técnica especializada em análise de prestações de contas, instauração e instrução de tomadas de contas especiais e cobrança administrativa de débitos. As atividades são apoiadas pelo uso de sistemas corporativos, bases de dados institucionais em planilhas e painéis de monitoramento, que subsidiam o controle de prazos, a gestão das informações e a tomada de decisão. As ações contam ainda com os recursos necessários ao custeio das rotinas administrativas e com a articulação permanente junto a estados, municípios, órgãos de controle e à Procuradoria Federal junto ao FNDE, o que fortalece a coordenação institucional e a efetividade da cobrança.

Produtos/Serviços Entregues:

A partir dessa estrutura, são entregues serviços como a instauração e instrução de tomadas de contas especiais para julgamento pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a análise e o acompanhamento de pedidos de parcelamento de débitos, o monitoramento do cumprimento de acórdãos do TCU, o registro de inadimplência, além da prestação de orientações técnicas e de informações a entes federativos, aos órgãos de controle e à Procuradoria Federal junto ao FNDE. Essas atividades asseguram a continuidade da recuperação de créditos e a proteção dos recursos públicos destinados à educação.

Ambiente e Contexto

Fatores externos que influenciaram	Fatores internos relevantes:
Mudanças normativas e orientações dos órgãos de controle	Limitação do quadro de pessoal frente ao volume de processos
Complexidade e diversidade dos entes executores (estados e municípios com diferentes capacidades técnicas e administrativas)	Avanços graduais na maturidade tecnológica
Crescente demanda por transparência, governança e eficiência na gestão pública	Necessidade de maior integração entre áreas internas e sistemas

Riscos e Oportunidades

Riscos enfrentados em 2025	Ações adotadas
Risco de prescrição de débitos	Criação de fluxos padronizados e desenvolvimento do Painel de Marcos Prescricionais
Sobrecarga operacional	Contratação de profissionais temporários e priorização de demandas
Inconsistências procedimentais	Revisão normativa e padronização documental (PARCOB)

Estratégia e Alocação de Capitais

Principais metas da área	Indicador associado
Assegurar a prestação tempestiva de informações técnicas e administrativas relacionadas à recuperação de créditos.	$\text{Quantitativo de demandas atendidas tempestivamente} \div \text{quantitativo de demandas recebidas no período} \times 100$ Meta 2025: 85%
Assegurar o atendimento às demandas das unidades internas, de órgãos externos e da sociedade.	$\text{Quantitativo de demandas atendidas} \div \text{quantitativo de demandas recebidas no período} \times 100$ Meta 2025: 85%
Fortalecer a recuperação de créditos por meio da adoção de medidas de exceção	$\text{Valor inscrito em Conta Controle SIAFI (código 897320800) no exercício} \div \text{média dos valores inscritos nos últimos 3 anos} \times 100$ Meta 2025: 65%
Assegurar a inscrição dos valores de parcelamentos concedidos em conta controle do SIAFI	$\text{Valores inscritos nas Contas Controle SIAFI (113814100 e 121219804)} \div \text{valores brutos de parcelamentos concedidos} \times 100$ Meta 2025: 90%

Capital Humano:

Foram realizadas ações de ambientação, redistribuição de tarefas e capacitação prática dos profissionais envolvidos, incluindo os profissionais temporários (CTUs), o que contribuiu para maior padronização das análises, ampliação da capacidade operacional e mitigação de riscos operacionais. Ainda assim, a limitação do quadro permanente impactou o ritmo de atendimento de algumas metas, reforçando a necessidade de fortalecimento estrutural da área.

Capital Tecnológico:

No exercício de referência, foram iniciadas ações de tecnologia da informação, ainda em fase de viabilização, voltadas ao aprimoramento da gestão da recuperação de créditos e à melhoria dos fluxos administrativos. Destacam-se os projetos de integração de sistemas e automação de processos, com potencial para reduzir atividades manuais, mitigar riscos operacionais e conferir maior celeridade à tramitação dos procedimentos, contribuindo para a padronização das rotinas e para o aumento da confiabilidade das informações.

De forma complementar, vem sendo utilizada a plataforma Foundry como ferramenta de apoio à

organização, ao tratamento e à visualização de dados relacionados aos marcos prescricionais e a outros controles processuais. A implementação dessas iniciativas ocorre em um contexto de restrição de recursos humanos, o que representa desafio adicional para sua consolidação; ainda assim, os projetos de TI em curso já indicam ganhos esperados em controle, governança e eficiência, com reflexos positivos na transparência, na gestão da informação e na geração de valor público na recuperação de créditos.

Desempenho e Resultados

Meta	Resultado alcançado	Avaliação do resultado
Alcançar índice mínimo de 85% de informações prestadas tempestivamente em 2025.	Índice de 87% de informações prestadas tempestivamente no período de 1º/1 a 31/12/2025	Meta atingida
Alcançar índice mínimo de 85% de atendimento às demandas das unidades internas, órgãos externos e sociedade.	Índice de 95% de demandas atendidas em relação ao total recebido no exercício de 2025	Meta atingida
Alcançar índice mínimo de 65% de valores inscritos em conta controle do SIAFI em função da adoção de medidas de exceção.	Índice de 120% de valores inscritos em conta controle SIAFI (897320800), em comparação à média dos últimos três anos	Meta atingida
Alcançar índice mínimo de 90% de valores inscritos em conta controle do SIAFI em função do parcelamento	Índice de 100% de valores inscritos nas contas controle SIAFI (113814100 e 121219804) em relação aos valores brutos de parcelamentos concedidos em 2025.	Meta atingida

Embora as metas estabelecidas tenham sido alcançadas no exercício, a execução evidenciou desafios estruturais que demandam aperfeiçoamento contínuo, especialmente no que se refere à limitação do quadro de pessoal e à necessidade de maior maturidade tecnológica. A experiência de 2025 reforçou a importância do avanço na automação de processos, da priorização das ações com base em risco e do fortalecimento da integração institucional, aspectos que orientarão os ajustes e as iniciativas previstas para 2026.

Controles Internos e Conformidade

No âmbito da gestão da recuperação de créditos, a atuação em 2025 esteve apoiada em mecanismos de controle interno voltados à padronização de procedimentos, à mitigação de riscos e ao fortalecimento da conformidade. Destacam-se a formalização de fluxos e modelos processuais relacionados à apuração de responsabilidade e à cobrança administrativa, bem como o acompanhamento sistemático das demandas oriundas dos órgãos de controle.

No período, a área foi diretamente impactada por orientações e deliberações do Tribunal de Contas da União (TCU), especialmente aquelas relacionadas à condução das Tomadas de Contas Especiais, à responsabilização de gestores e ao controle de prazos prescricionais, em consonância com a Resolução TCU nº 344/2022 e com a Instrução Normativa TCU nº 98/2024. As adequações decorrentes desses normativos orientaram a revisão de fluxos internos, a priorização de processos e o aperfeiçoamento dos controles, com status de atendimento majoritariamente em andamento ou concluído.

Essas iniciativas contribuíram para o aprimoramento da governança, o reforço da integridade



institucional e o alinhamento das ações da recuperação de créditos às diretrizes estratégicas e de compliance do FNDE, assegurando maior transparência, segurança jurídica e confiabilidade na gestão dos recursos públicos.

Sustentabilidade

Uma vez que visa assegurar a recomposição de recursos públicos federais aplicados na educação, a área de recuperação de créditos contribui diretamente para a sustentabilidade financeira do FNDE, o que representa grande impacto social, à medida que protege o erário e reforça a confiança na regular aplicação dos recursos públicos destinados à educação.

Perspectivas futuras

Os principais desafios e estratégias para enfrentá-los em 2026 são:

- Gestão de Prazos e Passivo: implementação de fluxos padronizados para mitigar o risco de prescrição da pretensão de ressarcimento ao erário;
- Eficiência Operacional: otimização da força de trabalho atual para suprir o volume de demandas, com suporte de ferramentas de automação; e
- Transformação Digital: integração de sistemas e automação de rotinas para reduzir o processamento manual e elevar a celeridade processual.

Considerando as atividades desenvolvidas ao longo de 2025, os projetos prioritários para o próximo período e sua contribuição para a geração de valor público são:

Desafio Identificado	Projeto e Objetivo
Risco de prescrição	Painel de Marcos Prescricionais: Monitoramento de prazos via plataforma Foundry.
Limitação de pessoal	Reestruturação e Otimização: Revisão de fluxos administrativos e organizacionais.
Fragmentação de dados	Integração e Automação: Consolidação da integração sistêmica para celeridade processual.

Informações Adicionais

- [Painel BI](#)

Áreas Finalísticas

As áreas finalísticas do FNDE, exercidas pela Diretoria de Ações Educacionais (DIRAE), Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios (DIGEF) e Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais (DIGAP), têm como objetivo executar os programas, projetos e ações voltados para o financiamento e manutenção da educação básica; financiamento estudantil e profissionais da educação; assim como pagamento de bolsas, auxílios e programas suplementares geridos pelo Ministério da Educação.

Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB)

Fundeb

Programas para Educação Básica

Transporte Escolar

Dinheiro Direto na
Escola

Caminho da Escola

Alimentação Escolar

Livro e Material
Didático

Plano de Ações Articuladas (PAR) e Novo Plano de Aceleração do Crescimento (NOVO PAC)

PAR e Novo PAC

Financiamento Estudantil e de Profissionais da Educação Básica

Salário Educação

Financiamento
Estudantil (FIES)

Programas Suplementares

Bolsas e Auxílios

Programas
Suplementares

Fundeb \$

A atuação institucional relacionada ao FUNDEB, no âmbito do FNDE, assegura a regularidade, tempestividade e conformidade do principal mecanismo de financiamento da educação básica pública, em alinhamento aos arts. 212 e 212-A da Constituição Federal. A operacionalização envolve o cálculo, execução financeira, transparência ativa, apoio técnico e fortalecimento da governança, garantindo que os repasses cheguem aos entes federativos e sustentem a política educacional com efetividade e segurança jurídica.

Modelo de Negócio da Área

Capitais/insumos utilizados:

Capital humano especializado, sistemas corporativos (ex.: STL/SIGEF) e ferramentas analíticas (ex.: painéis BI), além de bases e rotinas de validação e acompanhamento; no eixo de conformidade do financiamento educacional, o SIOPE se insere como infraestrutura essencial para o monitoramento de percentuais constitucionais e para o controle social.

Produtos e serviços entregues:

- (i) Estimativas e repasses (VAAF/VAAT/VAAR e demais componentes);
- (ii) Relatórios e funcionalidades no STL;
- (iii) Transparência ativa via painéis/relatórios; e
- (iv) Orientação normativa/capacitação e respostas técnicas a demandas internas/externas e judiciais relacionadas ao FUNDEB.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- o Complexidade e dinâmica normativa do FUNDEB (modalidades VAAF/VAAT/VAAR e atos normativos anuais de execução);
- o Dependência de bases externas (ex.: Censo Escolar) e sensibilidade do cálculo/estimativas à filtragem e qualidade das matrículas;
- o Judicialização e impactos sobre requisitos fiscais e sobre o ambiente de conformidade (incluindo repercussões no CAUC em casos específicos); e
- o Rotatividade na gestão dos entes federativos e das instâncias de controle.

Fatores Internos:

- Necessidade contínua de automação, rastreabilidade e integração de sistemas (STL/rotinas internas/BI);
- Concentração de conhecimento/atribuições e necessidade de atualização de manuais operacionais em sistemas correlatos (ex.: SIOPE);
- Pressão de demanda por transparência ativa, auditorias e padronização de rotinas de revisão e conferência.

Riscos e Oportunidades

- Risco operacional/cálculo: alterações na base do censo escolar e nas regras de filtragem, com potencial efeito sobre estimativas e confiança do modelo de distribuição. Existência de etapas manuais nos processos de cálculo e pagamento, especialmente em procedimentos que não se encontram integralmente automatizados;
- Risco de conformidade/auditoria: adequação tempestiva dos processos e sistemas às alterações legais e constitucionais e auditorias externas com foco na fidedignidade e na robustez de controles (ex.: auditorias CGU sobre o FUNDEB e auditorias sobre informações correlatas no SIOPE); e
- Risco de continuidade/tecnologia: falhas em rotinas críticas (ex.: atualização de metadados no SIOPE) com potencial de afetar prazos e transmissões.

Estratégia e Alocação de Capitais

Estratégia e Objetivos:

- Garantir pontualidade dos repasses do FUNDEB (indicador: repasse até o último dia do mês);
- Automatização de cálculos e relatórios (indicador: funcionalidades implementadas ou aprimoradas no STL);
- Transparência ativa (indicador: painéis no Power BI e relatórios publicados);
- Apoio técnico/normatização e fortalecimento da governança (entregas: capacitações, manuais, Q&A, subsídios técnicos e respostas a demandas administrativas/judiciais); e
- Suporte à conformidade do financiamento educacional via disponibilização tempestiva do SIOPE e assistência técnica aos entes e aos CACS-FUNDEB.

Capital Financeiro:

Para 2025, a complementação da União ao FUNDEB foi estimada em R\$ 59.207.155.820,48,

contemplando as modalidades VAAF/VAAT/VAAR e recursos vinculados a fomento de matrículas em tempo integral.

No exercício, foram efetivamente distribuídos R\$ 57.132.241.604,96, incluindo parcelas regulares, 13ª parcela e ajuste de contas relativo a 2024, conforme atos normativos de referência.

Mês	Complementação - VAAF	Complementação - VAAT	Complementação - VAAR	Complementação Total
Janeiro	R\$ 5.643.086.925,96	R\$ 4.434.087.858,26	R\$ 913.720.593,51	R\$ 10.990.895.377,73
Fevereiro	R\$ 1.479.666.201,18	R\$ 1.331.699.581,07	R\$ 295.933.240,24	R\$ 3.107.299.022,49
Março	R\$ 1.614.181.310,38	R\$ 1.452.763.179,35	R\$ 322.836.262,08	R\$ 3.389.780.751,81
Abril	R\$ 2.245.233.029,57	R\$ 1.946.229.235,11	R\$ 424.219.775,41	R\$ 4.615.682.040,09
Maiο	R\$ 2.046.453.276,90	R\$ 1.841.807.949,20	R\$ 409.290.655,39	R\$ 4.297.551.881,49
Junho	R\$ 2.186.533.445,69	R\$ 1.967.880.101,12	R\$ 437.306.689,13	R\$ 4.591.720.235,94
Julho	R\$ 2.186.533.445,69	R\$ 1.967.880.101,12	R\$ 437.306.689,13	R\$ 4.591.720.235,94
Agosto	R\$ 2.241.282.700,70	R\$ 2.017.154.430,63	R\$ 448.256.540,14	R\$ 4.706.693.671,47
Setembro	R\$ 1.980.587.156,39	R\$ 1.887.389.548,82	R\$ 342.247.891,79	R\$ 4.210.224.597,00
Outubro	R\$ 1.980.587.156,39	R\$ 1.887.389.548,82	R\$ 342.247.891,79	R\$ 4.210.224.597,00
Novembro	R\$ 1.980.587.156,39	R\$ 1.887.389.548,82	R\$ 342.247.891,79	R\$ 4.210.224.597,00
Dezembro	R\$ 1.980.587.156,39	R\$ 1.887.389.548,82	R\$ 342.247.891,79	R\$ 4.210.224.597,00
Total	R\$ 27.565.318.961,63	R\$ 24.509.060.631,14	R\$ 5.057.862.012,19	R\$ 57.132.241.604,96

A eficiência da estrutura de custos se evidencia pelo alto impacto do capital financeiro transferido aos entes, com necessidade permanente de reforço de capacidade operacional e tecnológica para sustentar qualidade, rastreabilidade e transparência diante da complexidade do arranjo.

Capital Humano:

Houve reforço de competências voltadas a gestão e uso de ferramentas BI, associado à reestruturação interna para apoiar a operacionalização e a publicização das informações, com foco em ampliar previsibilidade e reduzir retrabalho.

No eixo de governança e segurança jurídica, a atuação de apoio técnico e capacitação permanece como vetor de redução de assimetrias informacionais e fortalecimento do controle social.

Capital Tecnológico:

Foram priorizadas melhorias no sistema STL e instrumentos de transparência (painéis/relatórios) para

ampliar compreensão do cálculo e distribuição, bem como controles de rastreabilidade e registros sensíveis em sistemas correlatos.

No sistema SIOPE, houve tratamento de risco tecnológico com realocação e adequação funcional do processo de atualização automática de metadados e medidas mitigadoras para reduzir impactos de reestruturação sistêmica sobre transmissões.

Desempenho e Resultados

O FNDE garantiu a execução financeira do FUNDEB, com distribuição total de R\$ 57.132.241.604,96 em 2025, mantendo regularidade do fluxo e sustentando o financiamento da educação básica. Desse montante, R\$ 2.595.319.403,82 foram destinados às ações de fomento à criação de matrículas em tempo integral na educação básica pública, nos termos do inciso XIV do art. 212-A da Constituição Federal.

Avaliação por objetivo:

Objetivo	Meta	Resultado atingido
Garantir a pontualidade e a regularidade dos repasses dos recursos	Realizar os repasses mensais do Fundeb dentro dos prazos legais	Repasses realizados regularmente e em conformidade com os prazos e normativos vigentes
Mitigar riscos operacionais nos processos de cálculo e pagamento	Reduzir etapas manuais e ampliar a automação dos processos no STL	Automatização do pagamento da 13ª parcela e melhorias nos processos de cálculo e pagamento
Automatizar cálculos e aprimorar relatórios	Desenvolver novas funcionalidades e relatórios no STL	Relatórios implementados, com destaque para a complementação VAAF por ente federado
Ampliar a transparência ativa	Desenvolver e disponibilizar painéis e relatórios do Fundeb	Painel de BI desenvolvido e em fase de validação, com ampliação da divulgação de relatórios

O aumento de exigências de transparência, auditorias e evolução das regras de negócio reforça a necessidade de:

- (i) maior automação e integração tecnológica;
- (ii) fortalecimento de equipes; e
- (iii) integração com bases externas (ex.: filtragem de matrículas), reduzindo dependências críticas e melhorando previsibilidade do processo.

Controles e Conformidade

Dentre os controles, destacam-se: manualização de processos, checklists, rotinas de revisão de cálculos/estimativas e desenvolvimento e aprimoramento de ferramentas BI.

Em sistemas correlatos, foram adotados controles como logs de acesso e monitoramento BI, atendendo recomendações e fortalecendo rastreabilidade.

Sustentabilidade

Em 2025, o Fundeb registrou avanços no âmbito da inclusão, especialmente no que concerne às ponderações aplicadas às matrículas:

- Estudantes indígenas e quilombolas: O financiamento foi elevado em 40%, assegurando maior suporte às comunidades historicamente vulnerabilizadas e fortalecendo a política de inclusão educacional.
- Educação do campo: As matrículas passaram a contar com 15% adicionais em comparação ao ensino urbano, promovendo maior equidade no atendimento às populações rurais e contribuindo para a mitigação das desigualdades territoriais.

Perspectivas Futuras

- Ampliar transparência ativa;
- Reter/ampliar força de trabalho especializada;
- Ampliar ações de capacitação e apoio técnico aos entes federativos e às instâncias de controle social;
- Aprimorar o processo de filtragem de matrículas do censo escolar; e
- Evoluir os sistemas, com a criação e aprimoramento das funcionalidades.

Programa Nacional de Apoio ao Transporte Escolar (PNATE)

A Coordenação de Apoio ao Transporte Escolar (COATE) é responsável pela gestão e execução do Programa Nacional de Apoio ao Transporte do Escolar (PNATE). Sua missão é propiciar a oferta do transporte escolar seguro, de qualidade e de forma continuada, oportunizando o acesso e a permanência dos estudantes da educação básica nas escolas das redes de ensino público, contribuindo significativamente para o alcance da equidade educacional, como valor público fundamental para a melhoria contínua dos índices de desenvolvimento da educação básica.

Modelos de Negócios da Área

Capitais/Insumos utilizados:

Dados do Censo Escolar realizado pelo INEP no exercício anterior ao ano do atendimento; entidades executoras; alunos da educação básica residentes em área rural que utilizam o transporte escolar público nos modais rodoviário e/ou aquaviário; dados geográficos das Entidades Executoras fornecidos pelo IBGE; recursos humanos especializados; recursos orçamentários (Ação 0969); sistemas de gestão (SIGPNATE, SIGEF, BB Gestão Ágil, Painéis BI) e canais de atendimento ao cidadão.

Produtos/Serviços Entregues:



Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- Disponibilização dos dados do Censo pelo INEP e geográficos pelo IBGE;
- Necessidade de regularização de passivos de entidades inadimplentes;
- Exigências de conformidade junto a órgãos de controle (TCU/CGU);
- Demandas crescentes em áreas ribeirinhas.

Fatores Internos:

- Atualização da base de dados do FNDE;
- Alinhamentos dos interlocutores internos, sobretudo quanto ao uso e competências no âmbito do BB Gestão Ágil;
- Modernização e evolução do SIGPNATE;
- Integração de dados via BI;
- Desafio tecnológico: operacionalizar o PNATE no SIGPNATE de forma estável, segura e confiável;
- Quadro técnico reduzido frente ao volume de diligências.

Riscos e Oportunidades

- Inconsistências de dados no SIGPNATE → Tratamento: monitoramento contínuo e articulação com a DIRTl;
- Inadimplência de Entidades Executoras → Tratamento: força-tarefa para análise de prestações de contas, suporte direto, contato com as entidades executoras para reforçar a importância da regularização das prestações de contas e utilização das capacitações regionais como instrumento de orientação e apoio;
- Fragilidade na execução local → Tratamento: ampliação das capacitações regionais.

Estratégia e Alocação de Capitais

- Garantir o repasse das parcelas do PNATE: meta de 100% das entidades executoras adimplentes, ou seja, aptas às parcelas do PNATE.
- Aprimorar o monitoramento dos repasses: implementação total dos painéis de BI (Despesas e PNATE).
- Fortalecer a gestão local: realização de oficinas de capacitação técnica em todas as regiões.

Capital Financeiro:



Capital Humano:

- Ações: Realização de capacitações técnicas em Belém (PA) e Porto Alegre (RS), além de treinamentos internos sobre Emendas PIX e Novo Transferegov.
- Impacto: Aumento da qualificação dos gestores municipais, resultando em menor incidência de erros operacionais e diligências.

Inovação e Suporte:

- Projetos: Lançamento do Painel de BI da COATE e melhorias no SIGPNATE.
- Impacto: Maior transparência e agilidade na tomada de decisão baseada em dados reais de execução.

Desempenho e Resultados

Medição e Análise do Desempenho (Valor Público):

- Repasse PNATE: Meta atingida com a execução das parcelas previstas no cronograma anual.
- Atendimento Técnico: Realização de mais de 550 diligências técnicas e centenas de atendimentos via FalaBR e canais diretos.

Análises de Causas (Desvios) e Aprendizados:

No 1º trimestre, foram identificadas inconsistências sistêmicas que geraram atrasos pontuais. Como aprendizado, estabeleceu-se um fluxo de validação prévia de dados junto à DIRTl para evitar erros em pagamento futuros.

Controles Internos e Conformidade:

Atendimento integral às recomendações de auditorias do TCU e CGU. Monitoramento rigoroso de saldos em contas correntes, resultando na identificação de R\$ 1,2 milhão para regularização financeira.

Sustentabilidade

Foco na inclusão social através do transporte aquaviário, garantindo o direito à educação para populações tradicionais e ribeirinhas, com foco em segurança e acessibilidade.

Perspectivas Futuras

- Intensificar o apoio a TI com o objetivo de consolidar a estabilidade total do SIGPNATE;
- Atualizar o arcabouço normativo (Nova Resolução do PNATE);
- Corroborar com a definição das estratégias e critérios de ampliação do PNATE aos alunos das Escolas Federais; e
- Apoiar a expansão das oficinas de capacitação presencial para todas as regiões do país, garantindo abrangência nacional e fortalecendo a gestão local em diferentes.

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE)

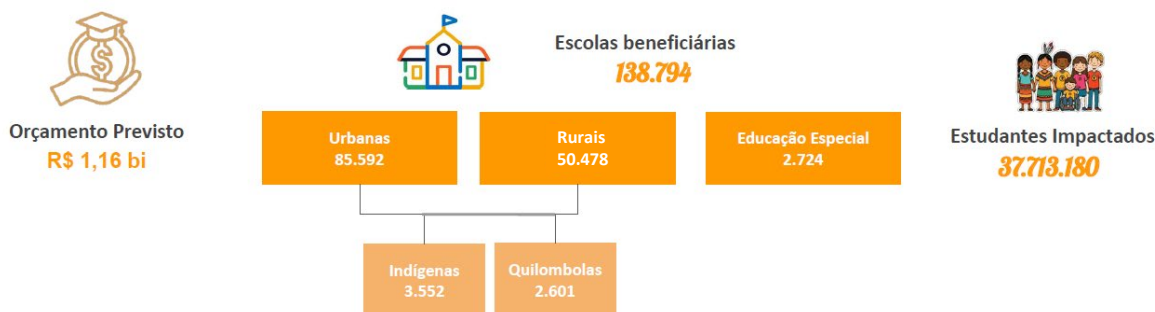


O presente Relatório de Gestão 2025 tem por objetivo apresentar as principais ações, iniciativas, projetos e resultados alcançados pela Coordenação-Geral do Programa Dinheiro Direto na Escola (CGPDE), no exercício de 2025.

Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE): O que é?

Constitui uma importante política pública de apoio à manutenção e melhoria da infraestrutura física e pedagógica das escolas brasileiras, contribuindo para o fortalecimento da gestão escolar e a promoção de um ambiente mais adequado ao processo de ensino aprendizagem, com foco na equidade, na diversidade e na qualidade da educação básica.

PDDE em Números (2025)

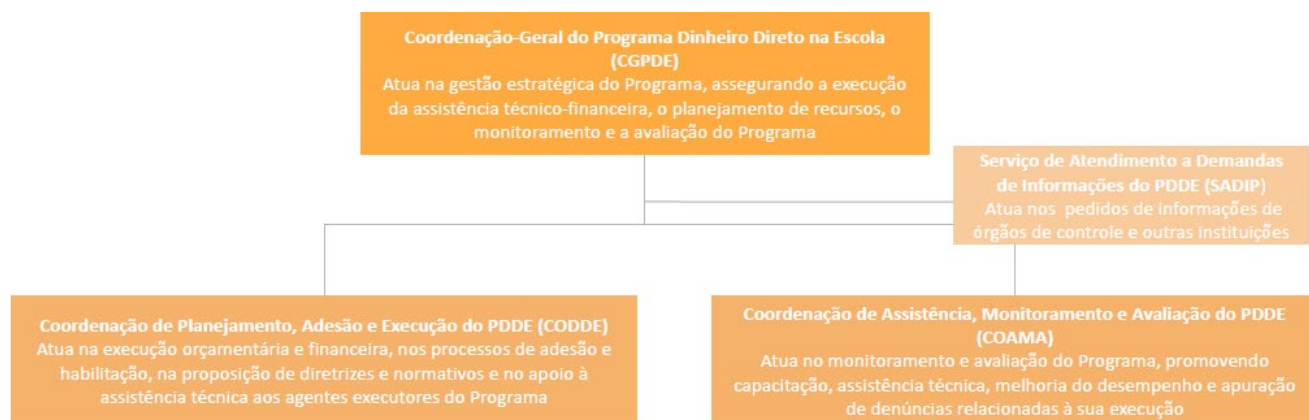


Coordenação-Geral do Programa Dinheiro Direto na Escola (CGPDE): Quem somos?

A atuação da CGPDE orienta-se pela eficiência, tempestividade, conformidade técnica e legal e transparência pública, com foco no fortalecimento do modelo de execução do Programa. Nesse contexto, a Coordenação-Geral desempenha suas atribuições por meio do apoio aos atores envolvidos, mantendo diálogo permanente com a Secretaria de Educação Básica (SEB) e com a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização de Jovens e Adultos, Diversidade e Inclusão (Secadi), unidades que integram a estrutura organizacional do Ministério da Educação (MEC), no que tange, notadamente, à execução financeira das Ações Integradas ao PDDE.

Além do cumprimento das metas estabelecidas, a CGPDE tem direcionado esforços à promoção da melhoria contínua, fundamentada no aprimoramento sistemático dos processos e das atividades sob sua responsabilidade.

Estrutura Regimental da GGPDE



Entregas CGPDE - 2025

A Coordenação-Geral do Programa Dinheiro Direto na Escola (CGPDE) realizou diversas entregas ao longo de 2025, que serão apresentadas conforme os seguintes eixos:

1. Recursos Transferidos, Escolas Atendidas e Estudantes Impactados

2. **Ações Implementadas:** Correspondem ao desenvolvimento e implementação de soluções, tecnológicas ou não, que contribuem com a melhoria contínua da execução e monitoramento do Programa.

3. **Demandas Atendidas:** Referem-se ao atendimento das solicitações realizadas por multicanais: e-mail institucional, Fala.Br, Ofícios e Requerimentos.

4. **Assistências Técnicas:** Realizadas para assegurar que todos os envolvidos estejam bem informados e orientados sobre as regras e procedimentos do PDDE e Ações Integradas.

5. **Capacitações e Formações:** Consistem em um conjunto estruturado de ações educativas voltadas ao desenvolvimento de competências técnicas, gerenciais e estratégicas dos gestores do PDDE, com o objetivo de fortalecer a governança, aprimorar a execução e assegurar o alinhamento às diretrizes e aos resultados esperados da política pública.

Recursos Transferidos, Escolas Atendidas e Estudantes Impactados

Escolas Atendidas Estudantes Impactados Recursos Transferidos



126.867

- o 46.171 Rurais e 79.645 Urbanas
- 2.432 Quilombolas
- 2.833 Indígenas
- o 1.051 Escolas Privadas de Educação Especial

35.242.270

R\$ 1.071.013.555,00

1ª Parcela: R\$ 537.981.185,00
2ª Parcela: R\$ 533.032.370,00



30.031

- o 16.988 Rurais e 13.043 Urbanas
- 1.506 Indígenas
- 949 Quilombolas

6.904.644

R\$ 346.876.480,00

- o Educação Étnico-Raciais (Diversidade): R\$ 53.965.970,00
- o Bilingue/Surdos: R\$ 297.790,00
- o Escolar Indígena: R\$ 4.662.480,00
- o Jovens e Adultos: R\$ 11.200.240,00
- o PDDE Água e Campo: R\$ 93.210.000,00
- o PDDE Sala de Recursos Multifuncionais: R\$ 183.540.000,00



99.915

- o 32.199 Rurais e 67.716 Urbanas
- 1.838 Quilombolas
- 1.068 Indígenas

29.863.378

R\$ 455.126.594,63

- o Educação Conectada: R\$ 299.020.438,00
- o Escola e Comunidade: R\$ 71.320.000,00
- o Escola das Adolescências: R\$ 62.705.500,00
- o Ensino Médio Noturno Mais: R\$ 1.570.441,63
- o Compromisso - Cantinho da Leitura: R\$ 18.610.215,00
- o Mais Qualidade da Educação Brasileira: R\$ 1.900.000,00

Ações Desenvolvidas



Desenvolvimento e disponibilização, na plataforma PDDE Info, de RELATÓRIO DE SUSPENSÃO que permite aos agentes executores do PDDE identificar pendências que impedem o recebimento de recursos e as providências para saná-las;



Implementação da plataforma Contrata+Brasil no âmbito do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE), com o objetivo de facilitar a contratação de serviços pelas Unidades Executoras;



Revisão do curso sobre o PDDE, elaborado pelo Formação pela Escola, para fins de capacitação de agentes executores;



Aprimoramento do arcabouço legal do PDDE e de suas Ações Integradas, por meio da análise de minutas de normativos, incluindo ações como o PDDE Toda Matemática, o PDDE Mais Qualidade da Educação Brasileira e o atendimento aos Polos UAB;



Elaboração e disponibilização do Boletim Regulariza Já com vistas a orientar as Unidades Executoras a sanar pendências que impedem o recebimento dos recursos do PDDE e Ações Integradas

Demandas Atendidas

A CGPDE vem intensificando o atendimento às demandas realizadas por multicanais, reforçando seu compromisso com a transparência, o controle social e a comunicação pública. No exercício de 2025, destacam-se os seguintes atendimentos:



170 manifestações no Fala.BR, das quais 46 referiram-se a Pedidos de Acesso à Informação, tratados no SEI, no âmbito do Serviço de Informação ao Cidadão (SIC), e 124 consistiram em manifestações de ouvidoria (Comunicação, Denúncia, Elogio, Reclamação, Solicitação e Sugestão), processadas diretamente na plataforma;



12.600 esclarecimentos e informações prestadas via e-mail institucional (pdde@fnde.gov.br);



200 demandas externas respondidas, oriundas de órgãos de controle, dos Poderes Legislativo e Judiciário, bem como de outras instituições governamentais.

Assistência Técnica

A CGPDE atua prestando assistência técnica aos gestores do PDDE e das Ações Integradas. O objetivo é garantir que todos os atores envolvidos estejam bem informados e orientados sobre as regras e procedimentos dos programas, fortalecendo a execução correta dos recursos financeiros e contribuindo para que os resultados esperados sejam alcançados. No exercício de 2025, foram realizadas as seguintes assistências técnicas:



34 municípios e escolas integrantes da Região Integrada de Desenvolvimento do Distrito Federal e Entorno (RIDE-DF);



Secretaria de Educação do Distrito Federal: Realização de alinhamentos técnicos para qualificar a execução do PDDE;



Secretaria Municipal de Educação de Anápolis/GO, contemplando **88** escolas e, impactando **64.418** estudantes



Associação dos Municípios do Araguaia e Tocantins (AMUT), no Pará, representando **2.744** escolas de **33** municípios, impactando **390.355** alunos



Chegando Junto Roraima e Maranhão contou com representantes de **10 municípios**, sendo realizados **120 atendimentos**.

Capacitações e Formações

O PDDE tem um público-alvo bastante amplo: 5.570 municípios, os 27 estados (incluindo o Distrito Federal) e cerca de 138 mil escolas públicas e privadas de educação especial. Por isso, as ações de capacitação precisam ter um alcance expressivo para atender à dimensão e à diversidade do Programa em todo o país. Foram realizadas, no exercício de 2025, as seguintes capacitações e formações:



Capacitação online para **241 dirigentes escolares** das Comunidades e Escolas Famílias Agrícolas (CEFAs);



Undime: 3 Municípios;



Formação e assessoramento em Barra do Garças/MT para **11 municípios 43 atendimentos individualizados**;



Sebrae/RS: Formação para 15 gestores e colaboradores do Sebrae sobre o PDDE;



Sebrae/AL: PDDE na economia local e na transparência da gestão escolar, com **300 participantes**



Webinário, em conjunto com a SEB e a SECADI, sobre suspensão de inadimplência do PDDE e suas Ações Integradas com 38 mil visualizações até o dia 30/12.

Parceria com os Centros Colaboradores de Apoio ao Monitoramento e à Gestão de Programas Educacionais (Cecampes)

Os Cecampes são universidades parceiras do FNDE, que realizam atividades de assistência técnica, monitoramento e avaliação a fim de apoiar estados, municípios e escolas a aprimorarem a execução e o desempenho do PDDE e suas Ações Integradas.

1 – Ações desenvolvidas pelos Cecampes, no exercício de 2025:

- Macapá/AP: Plenária sobre o PDDE – Educação Indígena no Amapá;
- João Pessoa/PB: Encontro de Dirigentes de Educação e Capacitação;
- Banzaê/BA: 32 atendimentos diretos às escolas indígenas;
- Santarém/PA: 23 municípios e 80 atendimentos;
- Ijuí/RS: 11 municípios e 11 atendimentos;
- Natal/RN: assessoria técnica prestada a gestores escolares;

- Campinas/SP: participação dos gestores das UEx de Campinas no curso 'Caminhos Compartilhantes com o PDDE;
- Angico/TO: 3 municípios e 14 atendimentos;
- Búzios e Cabo Frio/RJ: Assistência técnica para escolas de quilombolas e de assentamentos – 50 atendimentos;
- Campina Grande/PB: Encontro de Dirigentes de Educação e Capacitação, abrangendo 488 escolas e alcançando 175.459 estudantes;
- São Mateus/ES: Capacitação PDDE e Caminhos Compartilhantes, para 15 municípios e 487 participantes, entre gestores escolares e secretarias de educação.

2 – Webinários realizados pelos Cecampes, no exercício de 2025:

Cecampe	Tema	Quantidade de Visualizações
Norte	PDDE e o SIGPC: dicas práticas no processo de prestação de contas	2,7 mil
	O PDDE e suas implicações na qualidade do ensino das escolas públicas	1 mil
	PDDE Equidade – Desafios para a região Norte em territórios da diversidade	2 mil
Nordeste	V Webinário de Formação sobre o PDDE e Ações Integradas na Região Nordeste	11 mil
	VI Webinário PDDE Equidade e Educação Indígena: Valorizando Saberes, Fortalecendo Identidades	1,9 mil
	VII Webinário: Regularizando Pendências, Recebendo Recursos	2,3 mil
Sudeste	Gestão Baseada em Evidências: BI como plataforma de apoio ao PDDE	1,7 mil
	PDDE – Ações Integradas	1,7 mil
	Política Nacional de Educação Escolar Quilombola e suas Materialidades a partir do PDDE	311
	Interseccionalidades entre Indígenas e Quilombolas na Consecução do PDDE	222
	Conhecimentos básicos para Gestão Administrativa e Financeira dos recursos do PDDE	1,5 mil
	PDDE e Educação Especial: diálogos necessários	701

Cecampe	Tema	Quantidade de Visualizações
Sul	PDDE Interativo: informações gerais e dúvidas frequentes	4,6 mil
	PDDE e a Prestação de Contas	2,9 mil
	PDDE e Ações Integradas: Qualidade	633
	PDDE: entraves para o recebimento e a utilização dos saldos	236

Informações Gerais dos Cecampes

Região	Universidade	Contato	
Norte	Universidade Federal do Pará		cecampenorte
			@cecampe_norte
			cecampenorte@ufpa.br
			https://cecampenorte.ufpa.br/
Nordeste	Universidade Federal da Paraíba		@cecampenordeste
			cecampenordeste@gmail.com
			https://cecampenorte.ufpb.br/
Centro-Oeste	Universidade de Brasília		cecampe.co@unb.br
			https://cecampemonitoramentoco.org/

Região	Universidade	Contato	
Sudeste	Universidade Federal de Uberlândia		cecampe.sudeste
			@cecampesudeste
			contatocecampeufu@gmail.com
			http://www.proexc.ufu.br/cecampesudeste
Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul		@cecampesul
			@cecampesul
			cecampe-sul@ufrgs.br
			http://www.ufrgs.br/cecampe-sul

Programa Caminho da Escola



A Coordenação de Apoio ao Caminho da Escola (COACE) desempenha um papel essencial dentro do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), atuando como unidade responsável pela gestão e execução do Programa Caminho da Escola. O Programa tem como objetivos renovar, padronizar e reduzir custos para a frota utilizada de veículos escolares, a fim de garantir segurança e qualidade ao transporte dos estudantes da Educação Básica, garantir o acesso e permanência dos alunos nas escolas e reduzir o índice de evasão escolar.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/insumos Utilizados:

Dados são retirados do SIMEC, onde são cadastradas as solicitações e as demandas dos entes federados por veículos escolares, e no SIGARP, onde as solicitações são formalizadas por meio contrato com as empresas fornecedoras, com recursos federais ou diretamente por meio de recursos próprios. Também são considerados os atendimentos ao cidadão por meio dos canais oficiais.

Produtos e Serviços entregues:

Repasses financeiros aos entes federativos para aquisição de veículos, suporte normativo, disponibilização de atas de registro, capacitação de gestores e suporte técnico aos entes.

Ambiente e Contexto:

Fatores Externos:

- Disponibilização dos dados do Censo Escolar pelo INEP e demográficos pelo IBGE, além das demandas informadas pelos entes;
- Necessidade de dotação orçamentária disponível;
- Exigências de conformidade junto a órgãos de controle (TCU/CGU);
- Demandas crescentes de estados e municípios; e
- Aumento do custo dos veículos.

Fatores Internos:

- Elaboração e Publicação das Atas de Registro de Preços;

- Alinhamentos dos interlocutores internos, sobretudo quanto a alteração no processo de aquisição dos veículos por meio de contratação direta;
- Modernização e evolução do SIMEC;
- Integração de dados via BI;
- Desafio tecnológico: conversação entre os dados no SIMEC e no SIGARP de forma estável, segura e confiável; e
- Quadro técnico reduzido frente ao volume de entregas e atividades.

Riscos e Oportunidades

- Inconsistências de dados e instabilidade no SIMEC → Tratamento: monitoramento contínuo e articulação com a DIRT e DIGAP.
- Levantamento do quantitativo de veículos adquiridos por meio do PAC e PAR → Tratamento: constante monitoramento e levantamento com base em informações no SIGARP e SIMEC, e também com a recente disponibilização do painel BI referente ao Programa Caminho da Escola.
- Fragilidade na execução local → Tratamento: ampliação das capacitações regionais e ações de assistência técnica aos entes federados.

Estratégia e Alocação de Capitais

Estratégia e Objetivos:

- Aquisição de ônibus escolares: Execução do orçamento do PAC, PAR e emendas parlamentares.
- Aprimorar o levantamento dos dados: implementação total dos painéis de BI com base no SIGARP.
- Fortalecer a gestão local: realização de oficinas de capacitação técnica em todas as regiões, além de informações repassadas por meio de atendimentos.

Alocação do Capital Financeiro:

- Execução Orçamentária: Empenho de aproximadamente R\$ 720 milhões, com a pactuação de cerca de 1569 veículos, considerando a contratação direta pelo FNDE para a aquisição de 672 veículos referentes ao PAC 2025.
- Adesões ao Pregão Eletrônico nº 06/2023: Entre janeiro e dezembro de 2025, foram realizadas 1770 adesões às atas de registro de preços para aquisição de ônibus escolares, totalizando 5484 veículos. As adesões referem-se a recursos próprios, financiamento e transferência direta, segundo dados extraídos do SIGARP.

Alocação do Capital Humano:

- Ações: Realização de capacitações técnicas em Belém (PA) e Porto Alegre (RS), além de treinamentos internos sobre Emendas PIX e Novo Transferegov, aumento do suporte técnico aos entes por meio dos canais de suporte.
- Impacto: Aumento da qualificação dos gestores municipais, resultando em menor incidência de erros operacionais e diligências.

Alocação do Capital Tecnológico:

- Projetos: Lançamento do Painel de BI do Caminho da Escola e elaboração da ata de registro de preço para aquisição de ônibus escolares.
- Impacto: Maior agilidade no levantamento de dados e nova ata com valores e quantitativos atualizados que será publicada em breve.

Desempenho e Resultados:

- Empenho do Caminho da escola: Meta de aquisição de ônibus foi superada, com percentual de utilização das atas de registro de preços quase em sua totalidade.
- Atendimento Técnico: Por meio do PAR Fale Conosco foram mais de 751 atendimentos e por meio do e-mail do Caminho da Escola foram 648 e-mails respondidos.

Análise de Causas (Desvios) e Aprendizados:

No 1º trimestre, foram identificadas dificuldades do entes na operacionalização dos sistemas com base nas instruções repassadas por meio de ligações por telefone. Foram, então, implantados o Balcão Virtual (Teams) para o Programa Caminho da Escola e o atendimento por meio do whatsapp business, com maior dinamismo e clareza nos atendimentos, com o compartilhamento de telas, melhorando a compreensão das informações e, conseqüentemente, a agilidade nas ações pelos técnicos municipais e estaduais.

Controles Internos e Conformidade:

Atendimento integral às recomendações de auditorias do TCU e CGU. Monitoramento das solicitações de desembolso para agilizar o pagamento dos veículos já entregues.

Sustentabilidade

Foco na inclusão social através da distribuição de veículos com foco no atendimento a mais alunos em locais onde o programa ainda não havia chegado ou onde os veículos precisavam ser substituídos devido ao longo período de uso, com segurança e acessibilidade.

Perspectivas Futuras

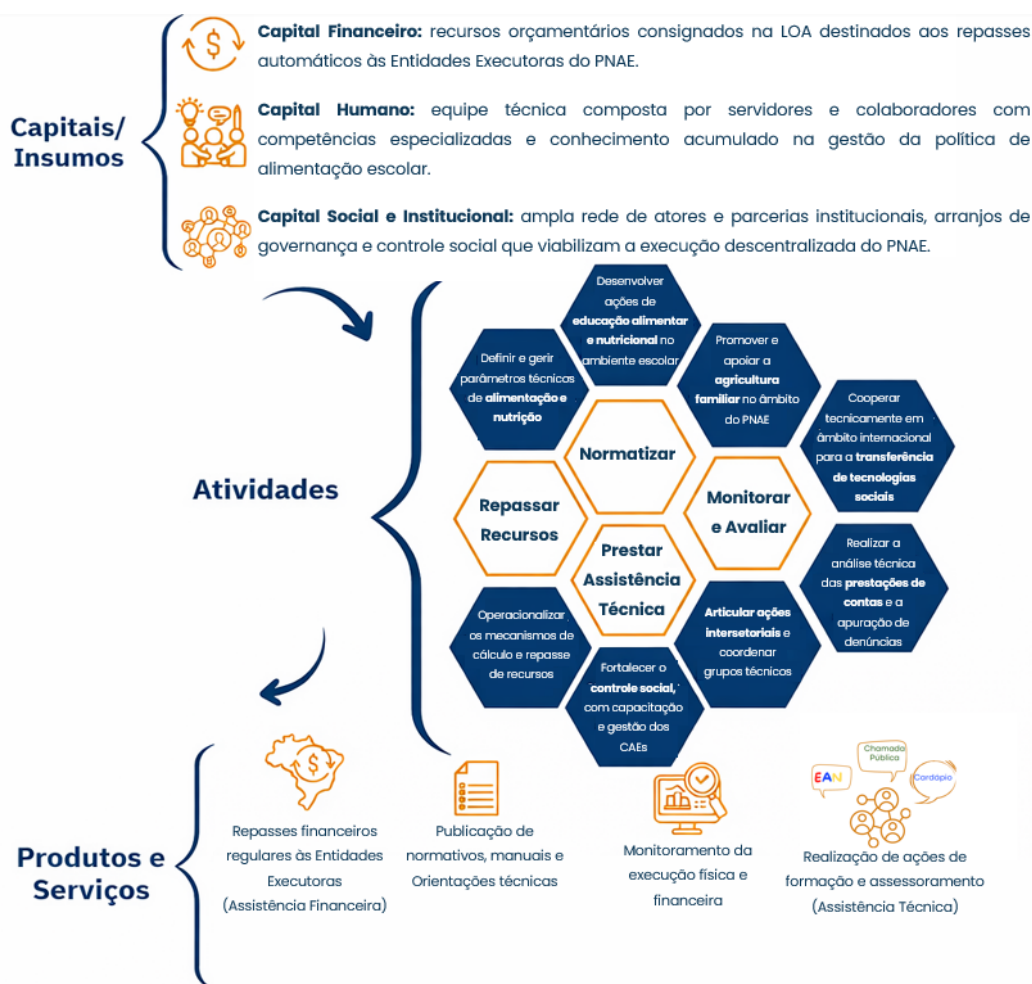
- Intensificar o apoio a TI e DIGAP com o objetivo de consolidar a estabilidade total do SIMEC;
- Finalizar e publicar as Atas de Registro de Preços dos ônibus e bicicletas escolares;
- Iniciar o processo de construção das atas para lanchas escolares e ônibus escolares elétricos;
- Apoiar a expansão das oficinas de capacitação presencial para todas as regiões do país, garantindo abrangência nacional e fortalecendo a gestão local em diferentes; e
- Entrega dos ônibus adquiridos por meio da compra direta relativos ao PAC 2025.

Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE)



A Coordenação-Geral do Programa Nacional de Alimentação Escolar (CGPAE) é a unidade técnica do FNDE responsável por coordenar e qualificar a execução do PNAE, assegurando o direito à alimentação adequada e saudável a cerca de 38 milhões de estudantes da rede pública em todo o país. Sua atuação abrange a gestão dos repasses financeiros, o fortalecimento do controle social, a articulação intersetorial e o apoio à agricultura familiar, contando com parcerias estratégicas para ampliar a capilaridade institucional e assegurar a efetividade do Programa em âmbito nacional.

Modelo de Negócios da Área



- O Brasil fora do Mapa da Fome: Em 2025, o ambiente social e institucional brasileiro foi marcado por avanços relevantes no enfrentamento à fome e à insegurança alimentar, conforme evidenciado pelo Relatório Estado da Segurança Alimentar e Nutricional no Mundo 2025 (SOFI, 2025), da Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura (FAO), que indicou a saída do Brasil do Mapa da Fome no triênio 2022–2024. Esse resultado decorreu do fortalecimento de políticas sociais e econômicas estruturantes, entre as quais se destaca o PNAE, que desempenha papel central na garantia da Segurança Alimentar e Nutricional dos estudantes da educação básica;
- Avanço nos normativos: Não obstante os avanços alcançados, a má nutrição e a crise do clima permaneceram como desafios relevantes à segurança alimentar e nutricional da população. Nesse sentido, em 2025, o Governo Federal ampliou a capacidade de contribuição do PNAE ao estabelecer limites progressivos para a aquisição de alimentos ultraprocessados com recursos do Programa – 15% em 2025 e 10% em 2026 – e ao sancionar a Lei nº 15.226/2025, que elevou para 45% – a partir de 1º de janeiro de 2026 – o percentual mínimo dos recursos do PNAE a ser destinado à compra direta de gêneros da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural. Essas medidas favorecem o acesso e a adoção de dietas saudáveis e sustentáveis pelos estudantes, adequadas à promoção da saúde e à preservação do meio ambiente;
- Demanda por ampliação dos recursos financeiros para custear a alimentação escolar: No plano orçamentário, o Programa contou, em 2025, com dotação federal da ordem de 5,5 bilhões. Destaca-se, ainda, como fato relevante, o entendimento de que as redes estaduais, municipais e do Distrito Federal podem utilizar recursos do salário-educação para financiar despesas com alimentação escolar, ampliando as possibilidades de cofinanciamento da política. Apesar dos avanços, permanece a demanda por ampliação dos recursos financeiros destinados ao custeio da alimentação escolar, em face da expansão das responsabilidades do Programa e das pressões inflacionárias sobre os custos dos gêneros alimentícios.

Fatores internos:

- Assistência técnica e renovação de gestores locais: Garantir assistência técnica contínua e qualificada aos atores sociais envolvidos com a execução do PNAE foi um fator interno desafiador em 2025, especialmente em razão da significativa renovação de gestores locais e equipes técnicas decorrentes das eleições municipais, associada às atualizações recentes no regimento do Programa. Esse contexto ampliou a demanda por orientação e apoio técnico às Entidades Executoras. Para mitigar esse desafio, o FNDE atuou de forma articulada com diversas instituições, com destaque para a Rede de Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição Escolar (CECANEs), composta por Instituições Federais de Ensino Superior.
- Gestão de dados e sistematização de informações: Persistiram, em 2025, limitações relacionadas à sistematização e ao acesso estruturado aos dados da execução do PNAE. Dificuldades no uso e na extração de informações da plataforma BB Gestão Ágil, bem como na integração com as bases de dados

do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), relativas à agricultura familiar, representaram desafios relevantes para o monitoramento e a produção de informações gerenciais.

Riscos e Oportunidades

- Risco de descumprimento das diretrizes de qualidade da alimentação escolar e de falhas na aplicação dos recursos do PNAE

A ampliação do percentual mínimo de compras da agricultura familiar, a inclusão de novos públicos prioritários (como grupo formais de mulheres e jovens agricultores) e a redução dos limites de alimentos processados e ultraprocessados nos cardápios escolares ampliaram a complexidade da implementação, elevando o risco de interpretações divergentes, de falhas na execução local, uso inadequado dos recursos e descumprimento das diretrizes do PNAE.

Tratamento: intensificação das ações de assistência técnica e orientação às Entidades Executoras, por meio da articulação com a Rede de Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição Escolar (CECANEs), além da disseminação de informativos, materiais orientativos, capacitações e apoio técnico contínuo, com foco na correta aplicação dos recursos e no cumprimento do marco normativo.

- Risco de suspensão de repasses federais às Entidades Executoras por inadimplência

O descumprimento de obrigações legais pelas Entidades Executoras pode resultar na suspensão do repasse de recursos federais do PNAE, nos termos dos artigos 56 e 57 da Resolução CD/FNDE nº 6/2020, podendo afetar a continuidade da oferta da alimentação escolar.

Tratamento: adoção de ações preventivas de orientação e acompanhamento das Entidades Executoras, com esclarecimento sistemático sobre as causas de inadimplência, prazos e procedimentos para regularização, além do monitoramento contínuo da situação cadastral e da conformidade na prestação de contas, visando mitigar riscos de interrupção dos repasses.

- Risco de fragilidades no monitoramento do Programa

As limitações na sistematização e integração de dados da execução do PNAE, especialmente entre a plataforma BB Gestão Ágil e as bases do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA), representaram risco à produção de informações gerenciais qualificadas, ao monitoramento da execução do Programa.

Tratamento: articulação com a Diretoria de Tecnologia e Inovação (DIRTI/FNDE) para aprimorar a integração de bases de dados e qualificar os mecanismos de monitoramento e avaliação do Programa.

Estratégia e Objetivos



Alocação do Capital Financeiro:

Em 2025, o orçamento do PNAE autorizado na Lei Orçamentária Anual (LOA) foi de R\$ 5,4 bilhões, sendo ampliado para R\$ 5,5 bilhões ao longo do exercício, em razão da abertura de créditos orçamentários. Já no que se refere à execução financeira, a figura a seguir apresenta uma visão geral dos valores transferidos pelo FNDE distribuídos por esfera governamental.

R\$ 5,5 bi transferidos aos estados, Distrito Federal, municípios e escolas federais para a oferta de alimentação escolar



Desempenho e Resultados

Para o alcance das metas e dos compromissos, foram realizadas entregas à sociedade que conferem o esforço realizado em 2025 com vistas a promover a segurança alimentar e nutricional dos estudantes da Educação Básica.



100% das Entidades Executoras adimplentes com as normas do Programa receberam os repasses dos recursos financeiros



Aperfeiçoar as normas gerais do PNAE, em consonância com as demandas da sociedade e com as melhores práticas em segurança alimentar e saúde pública.

1 Resolução Publicada

A Resolução CD/FNDE nº 03/2025, que determina a redução gradativa de alimentos ultraprocessados na alimentação escolar e regulamenta a Lei nº 14.660/2023, que inclui os grupos de mulheres como públicos prioritários nas chamadas públicas no PNAE.



Incentivar o debate e a implementação de ações de educação alimentar e nutricional no ambiente escolar, por meio do fomento a iniciativas de alcance nacional.

6 Iniciativas de EAN fomentadas

- o 1 Jornada de EAN concluída: 7ª Jornada de EAN – 2025 – Aproximadamente 3.500 escolas inscritas;
- o 1 Nota Técnica publicada: Nota Técnica nº 4816230/2025 – DIEAN/COSAN/CGPAE/DIRAE – com o objetivo de fortalecer a inclusão da Educação Alimentar e Nutricional (EAN) no currículo escolar;
- o 1 Iniciativa articulada com o PNLD – As capas do PNLD Ensino Médio 2026 com mensagens e ilustrações sobre alimentação saudável;
- o 1 Podcast disponibilizado: Podcast Comer é Aprender – 1ª Temporada, parceria FNDE e UNICEF;
- o 2 Livros publicados: “Melhores Relatos da Jornada de EAN – 6ª edição” e “EAN: temperando o currículo da Educação Infantil ao Ensino Fundamental”, parceria com o Unicef.



Prestar assistência técnica qualificada aos atores envolvidos na execução do PNAE, bem como fortalecer o monitoramento e a avaliação do Programa, por meio da celebração de parcerias estratégicas

Articulação institucional e parcerias estratégicas com mais 25 instituições

- o 23 Centros Colaboradores em Alimentação e Nutrição Escolar (CECANEs), com presença em 22 estados.
- o Implementação do projeto “Alimentação Escolar Nota 10: Formação e Valorização de Merendeiras e Nutricionistas”, em parceria com a Itaipu Binacional e o IFSULDEMINAS.
- o Projeto “reality show sobre a vida de merendeiras e merendeiros da alimentação escolar: Escola de Sabores”, em parceria com a Agência Brasileira de Cooperação (ABC/MRE) e o Centro de Excelência contra a Fome do Programa Mundial de Alimentos (WFP Brasil).



Promover e apoiar a agricultura familiar no âmbito do PNAE, fortalecendo os espaços de governança e articulação institucional.

- o Instituição do Grupo Gestor e do Grupo Consultivo do PNAE, fortalecendo a coordenação federativa e interinstitucional das compras da agricultura familiar.
- o Manutenção de 3 Acordos de Cooperação Técnica voltados à promoção da alimentação saudável, sustentável e à ampliação da oferta de alimentos da agricultura familiar na alimentação escolar.

Controles Internos e Conformidade

No âmbito dos controles internos do PNAE, destacaram-se, em 2025, as rotinas sistemáticas de monitoramento dos pagamentos, a revisão periódica de cálculos e estimativas financeiras, bem como a identificação de demandas para o aprimoramento dos sistemas de informação utilizados pela área, com vistas ao fortalecimento da conformidade e da confiabilidade dos processos.

No que se refere ao atendimento a órgãos de controle e ao tratamento de denúncias, foram analisadas e respondidas 937 demandas relacionadas ao PNAE no âmbito da CGPAE ao longo do exercício, das quais cerca de 40% tiveram origem na Ouvidoria.

Sustentabilidade



Em 2025, o PNAE reafirmou seu papel como instrumento estratégico de promoção da sustentabilidade. A priorização de alimentos in natura e minimamente processados, associada ao fortalecimento das compras públicas da agricultura familiar, contribuiu para a promoção de sistemas alimentares mais sustentáveis, com estímulo à produção local, redução de impactos ambientais e valorização da diversidade socioprodutiva. Ao induzir práticas alimentares mais saudáveis e cadeias de abastecimento mais curtas, o Programa fortaleceu sua contribuição para a segurança alimentar e nutricional e para o enfrentamento dos desafios associados às mudanças climáticas.

Nesse contexto, o FNDE, em parceria com a Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP), deu início ao projeto “Alimentação escolar e mudanças climáticas: um estudo de caso no Brasil”, voltado à análise dos impactos ambientais associados à execução do PNAE. A iniciativa busca identificar fortalezas e oportunidades de aprimoramento na gestão do Programa, subsidiando a incorporação progressiva de critérios de sustentabilidade ambiental e o aperfeiçoamento das práticas adotadas no âmbito da alimentação escolar.

Perspectivas Futuras

Maiores desafios previstos:

- Fomentar o aumento das aquisições de alimentos da agricultura familiar, com elevação do percentual mínimo para 45%, e promover o acesso de povos e comunidades tradicionais e grupos de mulheres ao mercado institucional do PNAE.
- Ampliar, em todo o país, a oferta de alimentos in natura e minimamente processados nas escolas, assegurando o cumprimento da Resolução FNDE nº 03/2025 e a promoção de uma alimentação mais saudável.

Projetos prioritários para superá-los:

- Ampliar as estratégias de assistência técnica às Entidades Executoras do PNAE – atuando diretamente e também em articulação com a Rede de CECANEs, com foco na correta aplicação dos recursos e no cumprimento do marco normativo (aumento do per capita da Agricultura Familiar e redução de alimentos ultraprocessados).

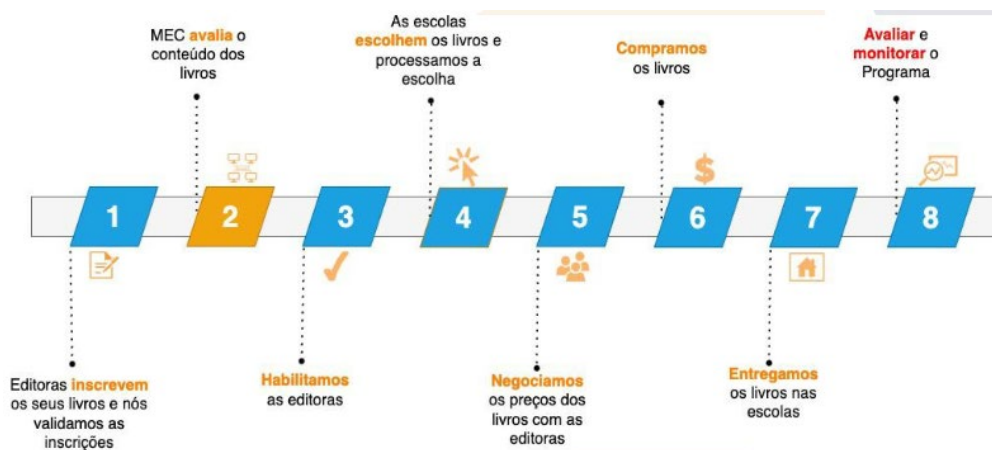
Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD)



O Programa Nacional do Livro e do Material Didático (PNLD) objetiva que professores e estudantes matriculados nas nossas escolas públicas tenham acesso aos livros e materiais de que necessitam para o processo de aprendizagem. O Programa inclui livros pedagógicos, didáticos, literários, materiais digitais e outros recursos educacionais. Atualmente, cerca de 97% dos Institutos Federais e das redes de ensino estaduais, municipais e do Distrito Federal aderiram ao Programa.

Modelo de Negócios da Área

Os livros didáticos escolhidos em cada edital e distribuídos às escolas serão utilizados por um período de 4 (quatro) anos. No caso dos literários, a duração é indeterminada. Diante disso, são feitas compras de reposição para os editais vigentes, que visam substituir nas escolas os livros que por alguma externalidade não puderam ser reutilizados, bem como aqueles que são utilizados uma única vez pelos alunos. Para que todo esse material chegue até as escolas, um longo percurso precisa ser trilhado e hoje são as grandes etapas do Programa (art. 8º do Decreto n. 9.099/2017):



Das etapas previstas, sete são executadas pelo FNDE e uma é de competência exclusiva do Ministério da Educação: a avaliação pedagógica. Anualmente, MEC e FNDE lançam edital para atender as etapas de ensino da educação básica, bem como fazem a aquisição dos editais lançados em anos anteriores:

- (a) Educação Infantil (creche e pré-escola);
- (b) Anos Iniciais do Ensino Fundamental (1º a 5º ano);
- (c) Anos Finais do Ensino Fundamental (6º a 9º ano);
- (d) Ensino Médio; e

(e) Educação de Jovens e Adultos (EJA)

- Lançado o edital, editoras de todo o país são chamadas a inscrever seus livros para participar do PNLD;
- Os livros inscritos passam então por uma criteriosa avaliação pedagógica do Ministério da Educação, e a lista dos livros aptos a participarem do Programa é publicada por meio de Portaria;
- Em seguida, as empresas com livros aprovados passam para a etapa de habilitação, para se verificar se cumprem as exigências legais para participar de uma compra pública de livros e materiais didáticos;
- Na sequência, os livros das empresas habilitadas ficam disponíveis em um Guia Digital contendo resenhas e outras informações em sistema, para que professores possam ver o material na íntegra e escolher o que melhor se adequa a sua proposta pedagógica de ensino;
- Após o processamento da escolha, o FNDE dá início às negociações com as editoras para conseguir preços razoáveis de compra;
- Após a negociação, o FNDE compra os livros de acordo que serão usados pelas escolas;
- Os Correios, atuais parceiros logísticos do FNDE, distribuem os livros para as escolas e redes participantes em todo o país até o início do ano letivo; e
- Ao final, o FNDE avalia e monitora o PNLD junto às Secretarias de Educação, escolas, fornecedores e demais parceiros com o objetivo de melhorar cada vez mais o Programa.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- Restrição orçamentária;
- Dados atualizados do INEP; e
- Exigências de conformidade dos órgãos de controle.

Fatores Internos:

- Mudanças no quadro de pessoal;
- Ajustes dos processos internos;
- Imaturidade tecnológica, fragilidade tanto na integração dos dados quanto entre as áreas.

Estratégia e Alocação de Capitais

Estratégia e Objetivos

- Garantir a entrega de livros nas escolas de todo o Brasil

Alocação de Capital Humano:

- Ação: aumentar o quadro de pessoal da Coordenação-Geral com servidores do último concurso realizado pelo FNDE. Ao todo 5 novos servidores passaram a compor quadro de pessoal da CGPLI.
- Impacto: aprimorar o fluxo de trabalho das unidades e a assistência técnica às redes de ensino.

Alocação de Capital Tecnológico:

- Projeto: elaborar o painel de BI, aprimorar os sistemas utilizados.
- Impactos: maior transparência e agilidade na tomada de decisão.

Desempenho e Resultados

- Aquisição de livros: 213.426.670 livros;
- Escolas beneficiadas: 105.744 escolas;
- Alunos beneficiados: 30.744.371 alunos.

Controles Internos e Conformidade

- Auditorias/fiscalizações: há 15 tarefas vinculadas à CGPLI no e-CGU
- Status de atendimento às deliberações/recomendações: as recomendações estão sendo analisadas e serão atendidas neste ano de 2026.

Sustentabilidade

Certificação de papel previsto na Resolução nº 9/2025.

Perspectivas Futuras

- Automatização dos processos;
- Aprimorar a gestão de dados;
- Aprimorar a comunicação com as redes; e
- Aprimorar a governança, bem como a gestão do Programa.

PAR e Novo PAC

A Diretoria de Gestão, Articulação e Projetos Educacionais (DIGAP) do FNDE é responsável por coordenar e executar ações de programas e projetos educacionais em parceria com Secretarias, fundações e autarquias do Ministério da Educação, bem como com outros órgãos e entidades das esferas federal, estadual e municipal.

Atua na prestação de assistência técnica e financeira aos entes federativos, com foco na melhoria da infraestrutura da rede pública de ensino. Além disso, estabelece parâmetros técnicos para a execução dos programas sob sua responsabilidade e gerencia ações de suporte, monitoramento e assistência técnica, especialmente no âmbito do Plano de Ações Articuladas (PAR) e do Novo Programa de Aceleração do Crescimento – Novo PAC.

A DIGAP é composta por 4 Coordenações-Gerais, que desempenham papéis estratégicos no âmbito das ações da DIGAP, quais sejam: Coordenação-Geral de Programas Especiais (CGPES), Coordenação-Geral de Infraestrutura Educacional (CGEST), Coordenação-Geral de Implementação e Monitoramento de Projetos Educacionais (CGIMP) e Coordenação-Geral de Programas para o Desenvolvimento do Ensino (CGDEN).

Modelo de Negócios da Área:

O modelo de negócios da DIGAP é focado em gerir as ações de suporte, assistência técnica e monitoramento vinculadas ao Plano de Ações Articuladas (PAR) para o alcance da sociedade, nosso público final. Esta atuação está intrinsecamente alinhada à missão do órgão de prestar assistência técnica e financeira, executando ações que fomentam uma educação de qualidade para todos.

A sustentação e a efetividade das ações da DIGAP dependem da gestão otimizada dos seguintes insumos:

- **Capital Financeiro:** A dotação orçamentária prevista para o ano de 2025 foi de R\$ 4.425.142.650,00, contudo o valor aprovado na LOA foi de R\$3.003.361.733. Ao longo do ano, após suplementação orçamentária, foram empenhados R\$ R\$ 3.723.096.974,65 e pagos R\$ 1.898.634.210. A execução desse orçamento ao longo de 2025 foi decisivo nos repasses de recursos essenciais para o aprimoramento contínuo do Programa de Ações Articuladas (PAR).
- **Capital Humano:** Consolidado por uma força de trabalho multidisciplinar, que inclui Servidores Efetivos, Servidores Temporários, Terceirizados e Consultores, garantindo a qualificação técnica e a capacidade de execução das políticas públicas.

- o Capital Tecnológico/Sistemas: A operacionalização da política pública e o acompanhamento de sua execução são viabilizados por sistemas estruturantes como SIMEC, SIGEF, SIAFI, Tesouro Gerencial e TransfereGov, que atuam como plataformas de gestão e acompanhamento.

A transformação desses insumos resulta na implantação diária e materialização da política pública. Os capitais mobilizados (financeiro, humano e tecnológico) viabilizam diretamente a entrega de produtos e serviços que beneficiam a rede educacional pública brasileira com a entrega de creches, escolas, assim como mobiliários e equipamentos para aparelhamento dos estabelecimentos educacionais, garantindo ambientes de ensino adequados aos alunos.

Ambiente e Contexto

A performance da DIGAP e a efetividade na entrega das políticas públicas são moldadas por um conjunto dinâmico de fatores, externos e internos, que representaram os principais desafios e oportunidades no período de 2025.

Entre os elementos do ambiente que impactam a execução, o Cenário Econômico impõe o maior desafio, pois as restrições orçamentárias impactam diretamente a capacidade de repasse de recursos, ritmo de execução de obras e a pactuação de novos termos. Outro ponto crítico são os Ciclos e Mudanças Legislativas (como a ADPF 854/DF que impactou a operacionalização de recursos proveniente de emendas parlamentares) que exigiram a rápida adaptação e a readequação aos fluxos operacionais, para atuação do órgão consoante aos princípios da legalidade, conformidade e transparência pública.

Internamente, é possível destacar como desafio nossos sistemas internos. A dependência da interoperabilidade de sistemas robustos exige investimento contínuo para que a tecnologia acompanhe as demandas de dados e relatórios em tempo real.

Ainda, o Quadro de Pessoal Especializado é um grande desafio para alta performance das entregas, embora tenha ocorrido a chegada de novos servidores, o quantitativo ainda é insuficiente para a alta demanda da diretoria.

Riscos e Oportunidades

Com a instituição do Novo Fundeb, nos termos da Lei nº 14.113, de 25 de dezembro de 2020, intensificou-se a descentralização de recursos financeiros aos entes federados, em razão do aumento da complementação da União ao fundo. Esse cenário, conforme análises consolidadas pela Coordenação-Geral



de Programas Especiais (CGPES), resultou na redução significativa dos recursos voluntários da União destinados ao Plano de Ações Articuladas (PAR), de modo que, em 2025, o PAR passou a operar quase exclusivamente com recursos oriundos de emendas parlamentares.

Nesse contexto, conforme apontamentos da CGPES, a ADPF nº 854/DF impactou diretamente o PAR, uma vez que o bloqueio das emendas parlamentares reduziu a capacidade de atendimento aos entes federados por meio desse instrumento.

Essa restrição de recursos poderia ter sido parcialmente mitigada com a publicação da Portaria CD/FNDE nº 447/2025, que autorizou a utilização dos saldos remanescentes em contas de termos de compromisso ainda vigentes. Contudo, conforme observado no âmbito do planejamento e da gestão do PAR, limitações sistêmicas impediram o início da execução desses saldos, evidenciando como desafio a necessidade de implementação de novas funcionalidades no SIMEC, sistema desenvolvido em plataforma atualmente obsoleta, a fim de viabilizar a adequada execução desses recursos.

Paralelamente, no âmbito do acompanhamento da execução física e contratual das ações, conforme monitoramento realizado pela Coordenação-Geral de Infraestrutura Educacional (CGEST), identificam-se situações relacionadas ao Pacto de Retomada em que termos de compromisso foram cancelados após repactuação em razão da não realização da validação eletrônica pelos gestores municipais ou estaduais, etapa obrigatória do processo. Conforme dispõe a Resolução CD/FNDE nº 27, a ausência de validação eletrônica no prazo estabelecido resulta na tramitação da obra inacabada para a condição de obra cancelada, com posterior encaminhamento para a prestação de contas.

Considerando que ainda há obras aguardando a validação dos termos e a geração de novos instrumentos, a CGEST aponta o risco de novos cancelamentos por decurso de prazo, o que demanda o reforço do acompanhamento desses prazos e a adoção de ações preventivas por parte do FNDE, tais como o envio de mensagens automáticas no sistema que orientem os gestores quanto às providências necessárias e os direcionem ao local específico para validação do termo de compromisso.

Diante desse contexto, sob a perspectiva da CGPES e da CGEST, a restrição orçamentária e a reconfiguração do financiamento educacional podem ser compreendidas como oportunidade para o aprimoramento do modelo de gestão do PAR, com fortalecimento do planejamento estratégico, da priorização de ações de maior impacto e do aperfeiçoamento dos mecanismos de governança e monitoramento.

Estratégia e Alocação de Capitais

Entregas realizadas pela Diretoria em 2025:

Entrega de Documentos de Formalização de Demanda – DFD para:

1. Abertura do Registro de Preço Nacional para futura e eventual contratação de empresas especializadas na prestação de serviços de sondagem, levantamento topográfico, projeto de implantação e projeto de fundação, considerando como referência os projetos padrão do FNDE;
2. Contratação de serviço de consultoria para monitoramento de obras e prestação de contas – CAIXA POLÍTICAS PÚBLICAS – CPP.
3. Abertura de processo licitatório, para Construção de 18 Escolas Indígenas no Território Etnoeducacional do Rio Negro do Alto do Rio Negro.
4. Abertura de processo de licitação para contratação de serviço de criação e adequação de composições de custos, cálculo de preços referenciais e realização de estudos especiais no âmbito de infraestruturas.

Novas funcionalidades para gerenciamento de produtos de dados

Foi realizado o Termo de Execução Descentralizada com a UFC para lançamento da versão de novas funcionalidades para o gerenciamento de produtos de dados, permitindo o cadastro, edição e exclusão de ativos de forma mais eficiente. A plataforma também foi integrada ao sistema de autenticação gov.br, proporcionando uma experiência mais segura e prática para os usuários;

Soluções voltadas à melhoria de Infraestrutura

Foi realizado o Termo de Execução Descentralizada com a Universidade de Brasília – UNB para desenvolvimento de estratégias, projetos e soluções voltadas à melhoria das instalações físicas de edifícios escolares brasileiros, com ênfase em modelos arquitetônicos inovadores e sustentáveis que viabilizem e aprimorem a implantação do ensino em tempo integral.

Fortalecimento da Gestão em Infraestrutura da Educação para Povos Tradicionais no Brasil

Gestão estratégica do Projeto UNOPS/24330 que consiste em fortalecer a capacidade de gestão de infraestrutura do FNDE por meio do aprimoramento do PAR, o fortalecimento da assistência técnica aos entes federados e a execução de obras de escolas para populações indígenas e quilombolas. Quatro obras no Pará já iniciaram a retomada.

Licitações				
Referência	Processo de Licitação	Estados Contemplados	Status	Nº de Escolas
1.ITB 2024/54669	Licitação 01	PA	Empresa Contratada	4
2.ITB 2025/57539	Licitação 02	RR	Empresa Contratada	6
3.ITB 2025/58474	Licitação 03	MA, PA	Análise De Ofertas	14
4.ITB 2025/59765	Licitação 04	MS, AP, MT	Tr Em Elaboração	10
5.ITB 2025/00000	Licitação 05	AP	Revisão Compras	10
6.ITB 2025/00000	Licitação 06	BA, PA	Revisão Compras	7
7.ITB 2025/00000	Licitação 07	AM	Tr Em Elaboração	11
Total Geral				62

Fortalecimento do Capital Humano

Contratação de Servidores Temporários Especializados: Realização de Nota Técnica para subsidiar a solicitação de autorização para contratação de pessoal por tempo determinado, formados em Arquitetura e Urbanismo ou Engenharia, para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, no âmbito do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE);

Conclusão de Obras

Entre janeiro e dezembro de 2025, foram concluídos 848 empreendimentos de construção, reforma e ampliação de escolas e creches, conforme registrado no sistema SIMEC – Obras 2.0. Essas obras têm capacidade estimada para atender 166.500 alunos em dois turnos ou 83.250 alunos em tempo integral.

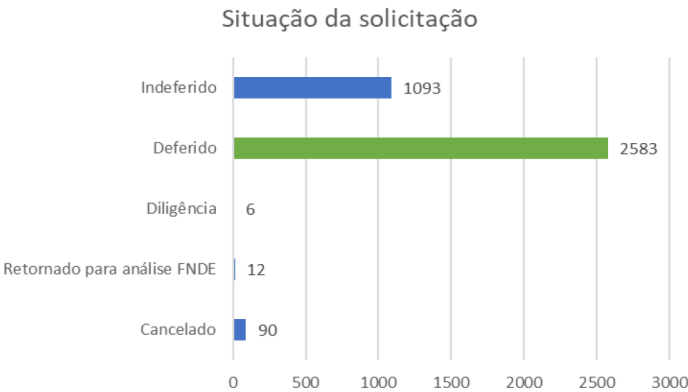
A seguir, apresenta-se a distribuição mensal das obras concluídas entre os meses de janeiro e dezembro:

Mês	Nº de Obras	Nº de Alunos (2 turnos)	Nº de Alunos (integral)
Janeiro	39	6.324	3.162
Fevereiro	29	6.168	3.084
Março	38	7.496	3.748
Abril	42	9.640	4.820
Maio	83	16.340	8.170
Junho	53	10.252	5.126
Julho	55	9.528	4.764
Agosto	68	11.900	5.950
Setembro	188	37.256	18.628
Outubro	74	17.028	8.514
Novembro	99	20.768	10.384
Dezembro	80	13.800	6.900
Total	848	166.500	83.250

Fonte: CGIMP, SIMEC – Obras 2.0 em 26/01/2026 (Período: 01/01/2025 a 31/12/2025)

Retomada de Obras

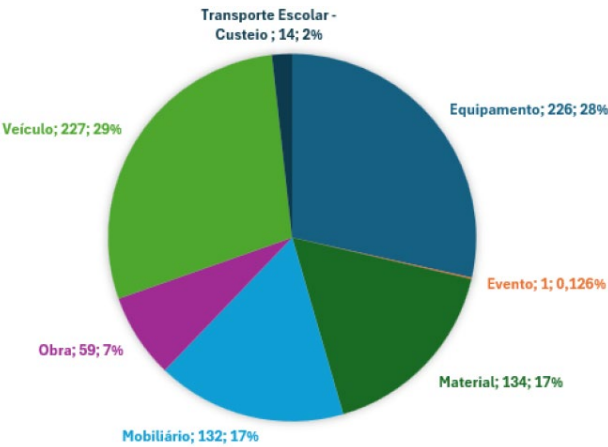
No âmbito do Pacto Nacional pela Retomada de Obras da Educação, em 2025, as solicitações de nova pactuação apresentaram avanços significativos. As manifestações de interesse registradas no SIMEC passaram por análise técnica, com parte delas já deferidas e aptas à formalização de novos termos de compromisso ou aditivos. A seguir, apresenta-se a situação consolidada das solicitações de nova pactuação durante o ano de 2025:



Fonte: Simec em 30/12/2025

Termos Pactuados no âmbito da Coordenação-Geral de Programas para o Desenvolvimento do Ensino (CGDEN)

No exercício de 2025 foram pactuados 793 Termos de Compromisso, conforme gráfico abaixo:



Fonte: SIMEC em 08/01/2026 (Período: 01/01/2025 a 31/12/2025).

Alocação de Capital Financeiro:

Pagamentos Efetuados no âmbito da Coordenação-Geral de Programas para o Desenvolvimento do Ensino (CGDEN)

Em 2025, foram efetivados 6.063 pagamentos, totalizando R\$ 1.898.634.210,28 (Um bilhão, oitocentos e noventa e oito milhões, seiscentos e trinta e quatro mil, duzentos e dez reais e vinte e oito centavos). Destaca-se que no primeiro trimestre foram efetivados somente pagamentos relativos a Restos a Pagar (RAP) dos exercícios de 2023 e 2024. A efetivação do RAP manteve-se consistente ao longo do ano, alcançando o montante de R\$ 1.023.645.781,68, distribuídos em 2.973 ordens de pagamento.

Em 10 de abril de 2025, com a aprovação da LOA 2025, iniciou-se a efetivação dos pagamentos referentes ao exercício vigente. Esses pagamentos somaram o valor de R\$ 874.988.428,60 (oitocentos e setenta e quatro milhões, novecentos e oitenta e oito mil, quatrocentos e vinte e oito reais e sessenta centavos), distribuídos em 3.090 ordens de pagamento distintas.

Resumo de Pagamentos efetivados em 2025:

Mês de Referência	LOA		RAP		Total Nº Pagamentos Total Pagamento Efetivado	
	Nº Pagamentos	Pagamento Efetivado	Nº Pagamentos	Pagamento Efetivado		
Janeiro			145	R\$ 53.284.832,30	145	R\$ 53.284.832,30
Fevereiro			222	R\$ 78.604.670,03	222	R\$ 78.604.670,03
Março			390	R\$ 113.413.072,43	390	R\$ 113.413.072,43
Abril	17	R\$ 6.180.514,28	314	R\$ 132.579.787,29	331	R\$ 138.760.301,57
Maiο	340	R\$ 114.807.478,00	127	R\$ 57.668.044,11	467	R\$ 172.475.522,11
Junho	322	R\$ 96.687.121,81	430	R\$ 127.979.741,30	752	R\$ 224.666.863,11
Julho	145	R\$ 36.341.263,12	283	R\$ 84.615.821,92	428	R\$ 120.957.085,04
Agosto	348	R\$ 102.759.603,87	136	R\$ 65.193.433,67	484	R\$ 167.953.037,54
Setembro	334	R\$ 92.541.952,64	281	R\$ 63.731.496,77	615	R\$ 156.273.449,41
Outubro	352	R\$ 96.801.515,66	230	R\$ 132.945.397,34	582	R\$ 229.746.913,00
Novembro	439	R\$ 91.484.184,96	225	R\$ 52.577.285,70	664	R\$ 144.061.470,66
Dezembro	793	R\$ 237.384.794,26	190	R\$ 61.052.198,82	983	R\$ 298.436.993,08
Total Geral	3.090	R\$ 874.988.428,60	2.973	R\$ 1.023.645.781,68	6.063	R\$ 1.898.634.210,28

Execução orçamentária:

Em 2025, o FNDE executou ações significativas no âmbito do PAR e PAC, com foco na melhoria da infraestrutura educacional em todo o país. Nesse sentido, foram empenhados R\$ R\$3.723.096.974,65 e pagos R\$ 1.898.634.210,28, conforme demonstrado no quadro a seguir:

Período	Valor Aprovado LOA 2025 (R\$)	Valor Empenhado (R\$)	Valor Pago (R\$)
1º Trimestre	R\$ 3.003.206.252,00 (2025)	-	-
2º Trimestre		R\$ 1.324.514.628,01 (acumulado)	R\$ 998.274.516,73 (acumulado)
3º Trimestre		R\$ 2.380.535.368,99 (acumulado)	R\$ 1.589.326.029,29 (acumulado)
4º Trimestre		R\$3.723.096.974,65 (acumulado)	R\$ 1.898.634.210,28 (acumulado)

Fonte: CGDEN, Tesouro Gerencial em 20/01/2026 (Período: 01/01/2025 a 31/12/2025)

Esses recursos foram distribuídos em 4.782 processos, beneficiando 2.401 entes federados. A execução financeira correspondeu a 2.366 processos com repasses efetivados. Além do repasse de recursos, o FNDE prestou assistência técnica aos entes subnacionais, orientando a execução das obras por meio de diretrizes, parâmetros e estratégias que visam à melhoria contínua dos empreendimentos. O acompanhamento físico das obras foi realizado por meio do módulo Obras 2.0 do SIMEC.

Alocação do Capital Humano:

No exercício de 2025, o reforço da força de trabalho da DIGAP, com a incorporação de 53 Contratos temporários da União na área de engenharia e arquitetura e 10 servidores efetivos, promoveu o restabelecimento parcial da capacidade técnica da Diretoria, viabilizando a retomada estruturada da elaboração dos projetos padrão do FNDE, bem como o avanço das análises no âmbito do Pacto de Retomada de Obras, Novo PAC e outras frentes estratégicas anteriormente impactadas por restrições de pessoal. Parte dos servidores recém-ingressos participou de cursos de capacitação voltados à metodologia e aos sistemas BIM (Building Information Modeling), contribuindo para ganhos de eficiência operacional, otimização de prazos e aumento da produtividade. Não obstante o reforço da força de trabalho, permanece a carência de mão de obra especializada em projetos e na metodologia BIM, considerando que parcela significativa dos servidores possui vínculo temporário. Ainda, diante do número considerável de desligamentos, do elevado volume de demandas, da complexidade e da natureza contínua das atividades sob responsabilidade da DIGAP, o quantitativo atual mostrou-se insuficiente para absorver integralmente a demanda existente, permanecendo atrasos na execução de atividades finalísticas do Plano de Ações Articuladas (PAR), notadamente nas análises técnicas, na emissão de pareceres de mérito e financeiros dos planejamentos apresentados pelos entes federados, bem como nas análises de cumprimento do objeto e de desembolso.

Alocação do Capital Tecnológico:

No que se refere à alocação de capital tecnológico e ao apoio à entrega de valor público, em 2025 foi disponibilizado aos entes federados um novo ciclo do PAR para o período de 2025 a 2028. O Novo PAR passou a operar em plataforma única, possibilitando a visualização integrada dos principais indicadores

educacionais, com o uso de mecanismos de sinalização que indicam a situação das redes municipais e estaduais de ensino. O diagnóstico contempla, ainda, indicadores, objetivos e sugestões de ações voltadas às diferentes modalidades de ensino, à inclusão e à redução das desigualdades educacionais.

A partir desse diagnóstico, as redes de ensino podem estruturar seus planejamentos com definição de objetivos, metas e ações, de modo a apoiar a implementação das metas do Plano Nacional de Educação (PNE) e dos planos decenais de educação.

Adicionalmente, no exercício de 2025, a Coordenação-Geral de Infraestrutura Educacional (CGEST) desenvolveu parte dos projetos padrão do FNDE utilizando a metodologia BIM, o que representou avanço significativo na qualidade e na eficiência das entregas. A adoção dessa metodologia promoveu a incorporação de inovação e tecnologia ao processo de desenvolvimento de projetos, contribuindo para maior integração entre disciplinas, aprimoramento do controle das informações e otimização dos prazos de elaboração.

Desempenho e Resultados

Programa	Entrega	Objetivo	Status
Novo PAC (2ª Etapa)	Creches e Pré-Escolas (Tipo 2) - 505 unidades	Atendimento de até 188 crianças em dois turnos ou 94 em tempo integral	Cartas-consulta encerradas em 31/03/2025. Finalização da aprovação das propostas pelo FNDE em setembro/2025 e envio para acompanhamento pela CEF. Atualmente, há 51 propostas em fase de licitação e 439 com cláusula suspensiva. As demais encontram-se em acompanhamento.
	Ônibus para Transporte Escolar - 1000 unidades	Ampliar o acesso e a permanência de estudantes na escola	Cartas-consulta encerradas em 31/03/2025. Propostas em análise pelo FNDE e, após aprovação, seguem para acompanhamento pela CEF.

Implementação do BIM

Programa	Entrega	Objetivo	Status
Estratégia BIM: FNDE para Espaços Educativos	Lançamento da Estratégia BIM-FNDE	Modernizar a gestão e execução de obras educacionais com uso de tecnologia BIM.	Lançada em 2023 pela DIGAP.
	Definição de cinco objetivos estratégicos	Estruturação interna, normas, capacitação, disseminação e apoio aos entes federativos	Objetivos definidos e implementação em fases.
	Modelagem de projetos padronizados em BIM	Disponibilizar projetos como Creche Tipo 1 e demais tipologias.	Os projetos da Creche Tipo 1 e Tipo 2 e Módulo Infantil (ampliação), Projeto Quilombola Módulo Infantil (Projeto Arquitetônico) e Quilombola 2 salas (Projeto Arquitetônico) estão disponíveis no site do FNDE em modelagem BIM
	Contratação de softwares de modelagem BIM	Permitir desenvolvimento interno de projetos por novos profissionais.	Softwares BIM contratados: Alto Q! e Archicad 27.
	Capacitação de novos colaboradores (CTUs)	Garantir adoção plena da metodologia BIM.	Capacitação considerada essencial. Os novos colaboradores da CGEST realizaram cursos de capacitação em BIM pela ENAP

Plano Plurianual (PPA)

Programa	Entrega	Objetivo	Status
5111 Educação Básica Democrática, com qualidade e equidade	Apoio à construção de creches e pré-escolas no âmbito do Novo PAC	Ampliar a oferta de vagas na educação infantil por meio da construção de novas unidades de creches e pré-escolas em parceria com entes federativos.	Em avanço. Novo PAC (1ª Etapa/2024). Atualmente são 252 obras em execução, 497 em licitação, 414 aguardando execução e as demais em andamento até o momento.
	Apoio à aquisição de kits de materiais escolares para os estudantes das redes de Educação Básica	Garantir o acesso a materiais escolares básicos para estudantes da educação básica, promovendo equidade e permanência.	Em andamento. Meta de 15 entes atendidos; 11 entes atendidos até o 31 de dezembro de 2025.
	Apoio à infraestrutura escolar no âmbito do PAR	Apoiar os entes federativos na melhoria da infraestrutura física das escolas públicas por meio do Plano de Ações Articuladas (PAR).	Em andamento. 1.165 entes já atendidos.
	Retomada de obras paralisadas (Lei nº14.719/2023)	Repactuar e retomar obras de infraestrutura educacional paralisadas ou inacabadas, promovendo o uso eficiente dos recursos públicos.	Em avanço. 1955 obras já repactuadas (termo de compromisso validado).
	Apoio à aquisição de mobiliários e equipamentos para educação básica	Equipar escolas públicas com mobiliários e equipamentos adequados, promovendo ambientes de aprendizagem mais adequados.	Em fase inicial. Meta de 102 entes apoiados; 99 entes atendidos até 31 de dezembro de 2025.
	Apoio à construção de escolas em Tempo Integral (Novo PAC)	Expandir a oferta de ensino em tempo integral por meio da construção de novas escolas com infraestrutura adequada.	Em avanço. 119 obras em execução, 337 em licitação e 223 aguardando execução até o momento.
	Apoio à conclusão de creches, escolas, quadras e cobertura de quadras	Concluir obras educacionais em andamento, garantindo a entrega de espaços adequados para o ensino.	Em andamento. Meta de 750 obras concluídas; 295 já finalizadas.

Pacto pela Retomada de Obras Inacabadas e Paralisadas

Programa	Entrega	Objetivo	Status
Pacto Nacional pela Retomada de Obras da Educação	Publicação da MP nº 1.174/2023 e da Lei nº 14.719/2023; previsão de retomada de até 5.642 obras com investimento de R\$ 4,1 bilhões; inclusão de 2.001 novas obras pela Lei, além das 3.641 da MP.	Instituir o pacto para retomada de obras e serviços de engenharia na educação básica e profissionalizante; concluir obras de escolas de educação infantil, ensino fundamental, profissionalizante, quadras e coberturas; ampliar o número de obras passíveis de adesão ao pacto; permitir que estados, municípios e o DF manifestem interesse em retomar obras.	Lei sancionada em 01/11/2023, substituindo a MP; abrangência nacional com recursos previstos; adesão condicionada à manifestação de interesse dos entes federados;
	3.784 obras com manifestação de interesse (MP e Lei), distribuídas por modalidade, etapa e território; prazo de adesão até 22/12/2023.	Consolidar propostas, garantir cobertura educacional ampla e assegurar recursos financeiro.	O prazo de manifestação estabelecido pela Resolução CD/FNDE nº 30/2023 está encerrado. As manifestações e os dados estão atualizados no Painel Retomada; repasse estimado de R\$ 4,1 bi condicionado à execução física.
	16.017 mil análises técnicas realizadas: 2.583 obras deferidas, 1093 indeferidas, 6 em diligência, 12 retornadas para análise FNDE e 90 canceladas.	Avaliar documentação técnica e viabilidade das obras.	Processo de análise em fase final, restando 18 solicitações, entre diligência e análise. Total de 3766 solicitações encerradas, dentre deferidas, indeferidas e canceladas.
	2.208 termos gerados	Formalizar novos termos ou aditivos no processo de repactuação para retomada de obras educacionais.	1955 termos foram validados pelos entes, restando 253 aguardando gestor validar o Termo. Além disso, há 90 obras aguardando geração/validação de TCCO e 103 aguardando FNDE gerar o termo.

Impedimentos e Desafios Superados

Em 2021, iniciou-se o processo de implementação de diversos web services — ainda em curso no exercício atual — com o objetivo de migrar informações do PAR no SIMEC para o TransfereGov, em decorrência

do Acordo de Cooperação celebrado entre o Ministério da Educação, o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação e o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.

A implementação dos web services ainda é considerada um desafio para a Autarquia devido aos erros sistêmicos. Por isso, mesmo após execução em ambiente de produção, os serviços estão constantemente passando por melhorias junto as equipes responsáveis. Embora haja o esforço dos envolvidos para finalizar a internalização dos Termos de Compromisso do PAR 4 no Transferegov, os trabalhos ainda não foram concluídos, conforme detalhado na imagem a seguir:

Situação da implementação dos webservices de migração das informações do PAR para o Transferegov:

Web Service (WS)	Situação
Enviar Empenho	Finalizado
Assinatura e Celebração	Em produção com ressalvas – Em processo de ajuste/homologação
Alterar Proposta Obras	Em produção
Enviar Proposta Obras	Em produção
Exportar Convênio – Dados Bancários	Em produção
Enviar Proposta – PAR Genéricos	Em produção
Alterar Proposta – PAR Genéricos	Em produção
Projeto Básico	Em desenvolvimento
DH-OP – Documento Hábil	Em produção com ressalvas – Em processo de ajuste/homologação

Fonte: Elaboração Própria CGPES/DIGAP – 13/01/2026

Outro obstáculo relevante foi enfrentado com a publicação da decisão da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental (ADPF 854/2024), pelo Supremo Tribunal Federal (STF). A normativa impôs novos critérios para liberação dos recursos relativos às Emendas de Bancada (RP7), de Comissão (RP8) e de Relator-Geral (RP9), impactando diretamente na viabilidade de operacionalização e validação dos pagamentos. Em resposta, a Coordenação-Geral de Programas Especiais (CGPES), juntamente com as demais áreas técnicas da Autarquia, promoveu ações articuladas para adequação às exigências legais e regularização dos processos, viabilizando os repasses previstos.

Até o 3º trimestre de 2025, a Coordenação-Geral de Infraestrutura Educacional (CGEST) também superou desafios significativos no que se refere à construção, ampliação e reforma de creches, escolas, quadras e coberturas. No âmbito do Pacto Nacional pela Retomada de Obras, das 3.784 edificações passíveis de repactuação, mais de 2.583 foram efetivamente repactuadas, demonstrando expressivo progresso. Paralelamente, a execução do Novo Programa de Aceleração do Crescimento (Novo PAC), em parceria com a Caixa Econômica Federal, exigiu adaptação às novas condições contratuais, à retirada da cláusula



suspensiva de obras e ao reforço da gestão de riscos. Este processo resultou em avanços substanciais na operacionalização das ações pactuadas.

No campo da estrutura interna, destaca-se a contratação de novos engenheiros e arquitetos temporários (CTUs) para análise e monitoramento de obras em todo o território nacional. Essa iniciativa representa um reforço estratégico na capacidade técnica da Autarquia, visando acelerar entregas, reduzir entraves e consolidar uma nova cultura de eficiência nas edificações educacionais, especialmente diante das demandas do Novo PAR, do Pacto e do Novo PAC.

Em 2025, tivemos avanços importantes na DIGAP, resultado do esforço coletivo para tornar nossa atuação mais eficiente e alinhada às necessidades da educação pública. Um dos destaques foi o avanço no Pacto Nacional pela Retomada de Obras, com mais de 2.583 aprovações, representando um marco significativo na retomada de obras que estavam inacabadas ou paralisadas. Esse processo demandou grande dedicação da equipe técnica, reforçando o comprometimento da Diretoria com a entrega de resultados concretos para a sociedade.

Também conseguimos, em parceria com a Caixa Econômica Federal, pactuar mais de 2.400 obras no âmbito do PAC, sendo 515 no ano de 2025, o que reforça nossa capacidade de articulação institucional e de execução de políticas públicas estruturantes.

No campo do apoio pedagógico, aprovamos planejamentos e empenhamos recursos para ações de formação e aquisição de materiais no âmbito do Programa Compromisso Nacional Criança Alfabetizada, além de atender demandas oriundas de emendas parlamentares, contribuindo para a melhoria da qualidade da educação básica em todo o país.

Outro ponto relevante foi o início do desenvolvimento do sistema do 5º ciclo do PAR (Novo PAR 2025-2028), em colaboração com a Secretária de Educação Básica do MEC, que trará mais integração e agilidade aos processos de planejamento e gestão educacional.

Além dessas ações, a DIGAP tem atuado de forma constante no mapeamento e redesenho de processos internos, visando aprimorar a eficiência do trabalho e o monitoramento das obras sob responsabilidade da Diretoria. Esse esforço visa otimizar fluxos, reduzir gargalos e garantir maior transparência e rastreabilidade nas etapas de execução e acompanhamento.

Como parte desse movimento de aprimoramento, foi iniciada a implementação de um Núcleo de Monitoramento Ativo, ainda em fase inicial, mas com o propósito de identificar obras com maior necessidade de acompanhamento e realizar o monitoramento de forma proativa, sem depender exclusivamente da

solicitação dos entes federados. Essa iniciativa busca antecipar demandas, prevenir problemas e garantir respostas mais ágeis às necessidades locais.

Em 2025, renovamos nosso compromisso com a educação pública brasileira, buscando aprimorar continuamente nossos processos e ampliar os resultados alcançados. Seguimos confiantes de que, juntos, construiremos uma educação de qualidade para todos.

Essas iniciativas refletem o esforço contínuo da DIGAP em fortalecer a governança, promover a inovação institucional e ampliar os resultados entregues à sociedade, em consonância com os princípios da eficiência, transparência e equidade.

Perspectivas Futuras

- Publicação de novos editais de licitação, para execução de obras, no âmbito do projeto Unops, ampliando a capacidade operacional e o alcance das ações de infraestrutura educacional;
- Inauguração de obras no âmbito do Pacto de Retomada, consolidando os esforços realizados ao longo do ano para garantir a conclusão de obras paralisadas ou inacabadas;
- Elaboração de peças técnicas para abertura de Registro de Preço Nacional para a construção de módulos escolares;
- Publicação do edital para contratação da empresa especializada para execução de obras civis destinadas à construção de escolas em comunidades indígenas situadas no Território Etnoeducacional do Alto Rio Negro, no Estado do Amazonas;
- Finalização de peças técnicas para publicação do edital para abertura de Registro de Preço Nacional para futura e eventual contratação de empresas especializadas na prestação de serviços de sondagem, levantamento topográfico, projeto de implantação e projeto de fundação;
- Aprimoramento dos processos internos de trabalho, com a implementação de melhorias identificadas a partir do mapeamento e redesenho de fluxos críticos, visando maior eficiência, integração e transparência nas etapas de análise e monitoramento das obras;
- Instituição de Grupo de Trabalho – GT com a finalidade de acompanhar e propor soluções voltadas à execução, retomada e aprimoramento da gestão de obras educacionais em comunidades indígenas, quilombolas e ribeirinhas;
- Instituição de Grupo de Trabalho – GT com a finalidade de acompanhar e propor soluções voltadas à execução e ao aprimoramento da gestão de obras educacionais executadas por meio de convênios firmados com universidades não federais;

- Consolidação do Núcleo de Monitoramento Ativo, com o início da aplicação de metodologias de priorização de obras e estabelecimento de rotinas de acompanhamento preventivo, permitindo a identificação de situações críticas sem necessidade de acionamento prévio pelos entes federados; e
- Estruturação, desenvolvimento e implementação do módulo de execução do Novo Par (2025–2028).

Salário-Educação



A Quota Estadual e Municipal do Salário-Educação (QSE) é contribuição social destinada ao custeio de programas, projetos e ações voltados à educação básica pública, nos termos do art. 212, § 5º, da Constituição Federal. No âmbito do FNDE, a governança e a operação do Salário-Educação têm por finalidade garantir regularidade, celeridade, conformidade e transparência no cálculo e na distribuição dos recursos aos entes federativos, combinando:

- (i) a dimensão operacional/financeira de cálculo, solicitações de pagamento, abertura de contas, atendimento técnico e publicização; e
- (ii) a dimensão normativa e de apoio técnico, com orientação, capacitação, fortalecimento do controle social e produção de subsídios técnico-institucionais (inclusive para demandas de controle e judiciais).

Capitais/insumos utilizados:

- o Humano e organizacional: equipes com perfis técnico-operacional e de apoio técnico/normativo, com restrição de quadro frente ao volume e complexidade das demandas;
- o Tecnológico: uso de STL e SIGEF para rotinas operacionais e de pagamento, além de ferramentas Microsoft (Power BI, Excel, Teams, Planner) para gestão, transparência e monitoramento; e
- o Social/relacional: articulação com entes federativos, instâncias de controle, canais institucionais (SEI, Fala.br, Portal de Serviços de TI) e bases públicas de consulta.

Produtos/serviços entregues:

- o Cálculo, processamento e repasse mensal da QSE;
- o Atendimento técnico, orientações e materiais de suporte;
- o Painéis e relatórios para transparência ativa; e
- o Subsídios técnicos para demandas judiciais, legislativas e de controle relacionadas à QSE.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- o Alterações no marco legal do Fundeb/Salário-Educação;
- o Elevado volume de demandas de órgãos de controle e do Poder Legislativo; e
- o Rotatividade na gestão dos entes federativos.

Fatores Internos:

- Crescente demanda por apoio técnico e necessidade de padronização de materiais;
- Limitação de pessoal;
- Dependência de integração com outras unidades para atendimento institucional; e
- Necessidade de modernização/automatização de processos.

Riscos e Oportunidades

- Dependência de informações e bases externas para apuração e distribuição das quotas e ausência de integração tecnológica;
- Concentração de atividades com elevada interferência manual, limitação de automações sistêmicas e da dependência de outras áreas intersetoriais na gestão de domicílio bancário;
- Pressão de demandas judiciais e de órgãos de controle, com necessidade de respostas técnicas e rastreáveis;
- Fragilidades no controle social e institucional decorrentes de falta de informação qualificada; e
- Assimetria de conhecimento técnico entre entes federativos, impactando a correta aplicação dos recursos (o que aumenta demandas e riscos de uso inadequado).

Ações Adotadas:

- Produção de subsídios teóricos para curso de formação (Fundeb – 3ª edição, 60h) em parceria institucional, ampliando capilaridade formativa;
- Jornadas de atendimento virtual a conselhos (CACS) e registros disponibilizados para consulta pública, fortalecendo controle social e reduzindo demanda repetida; e
- Manualização de rotinas, checklists e criação de instrumentos de BI para acompanhamento, com reforço de rastreabilidade e transparência.

Estratégia e Alocação de Capitais

Objetivo	Indicador	Forma de Mensuração
Garantir a pontualidade dos repasses dos recursos	Repasse da Quota Estadual/Municipal do Salário-Educação até o dia 20 de cada mês	Pagamento mensal efetuado
Automatização de cálculos e criação de relatórios específicos	Implementação de novas funcionalidades e relatórios no Sistema de Transferências Legais	Funcionalidades implementadas no STL
Ampliar a transparência ativa	Desenvolvimento de Painéis e novos relatórios com as informações do Salário-Educação	Painéis no Power BI desenvolvidos e novos relatórios disponibilizados no site do FNDE

Capital Financeiro:

Para 2025, os valores da QSE foram estimados em **R\$ 21.330.782.768** (Portaria FNDE nº 167/2025), com repasses em 12 parcelas entre fevereiro/2025 e janeiro/2026.

No exercício de 2025, foram efetivamente distribuídos R\$ **21.369.905.735,61**, incluindo parcelas regulares do exercício e a parcela de janeiro relativa ao exercício anterior (Portaria FNDE nº 109/2024).

Mês	Quotas Estaduais e Municipais do Salário Educação
Janeiro	R\$ 2.868.927.813,53
Fevereiro	R\$ 1.683.474.732,17
Março	R\$ 1.680.255.346,24
Abril	R\$ 1.664.336.554,76
Maió	R\$ 1.660.434.377,65
Junho	R\$ 1.711.145.753,12
Julho	R\$ 1.768.717.930,47
Agosto	R\$ 1.616.391.021,22
Setembro	R\$ 1.606.036.683,75
Outubro	R\$ 1.770.433.472,72
Novembro	R\$ 1.678.335.526,75
Dezembro	R\$ 1.661.416.523,23
Total	R\$ 21.369.905.735,61

Capital Humano:

As ações de capacitação e orientação normativa funcionam como instrumento de mitigação de risco (assimetria de conhecimento) e fortalecimento do controle social. Em paralelo, o reduzido quantitativo de pessoal é fator limitante para alcance pleno de metas e ampliação de iniciativas, especialmente diante do volume de demandas e necessidade de respostas técnicas (inclusive em apoio a atuação institucional).

Capital Tecnológico:

As entregas de TI do ciclo incluem painéis BI do Salário-Educação, relatórios e melhorias no STL e automações que reforçam rastreabilidade, transparência ativa e eficiência operacional.

Desempenho e Resultados

Objetivo	Meta	Resultado Atingido
Garantir a pontualidade dos repasses dos recursos	Realizar os pagamentos de janeiro a dezembro da Quota Estadual/Municipal do Salário-Educação de acordo com o previsto em Lei	Pagamentos efetuados em conformidade com as normas
Ampliar a transparência ativa	Desenvolver painel BI do FUNDEB	Painel BI do Salário-Educação desenvolvido, e em processo de validação para divulgação

Os avanços observados convivem com condicionantes internos (principalmente capacidade instalada de pessoal), que impactam a velocidade de expansão de ações estruturantes (capacitações contínuas, produção sistemática de materiais e aprofundamento de automações).

Controle e Conformidade

Os controles internos incluem manualização de processos, modelos de ofício e checklist de contas, ferramentas de BI para acompanhamento e rotinas de revisão de cálculos/estimativas. No relacionamento com controle externo, houve atuação voltada ao cumprimento de recomendações, com plano de ação para atendimento de subitem do Acórdão 2.687/2021-TCU-Plenário relativo a ajustes de quotas distribuídas (2018–2020).

Sustentabilidade

O Salário-Educação, ao financiar ações e programas para a educação básica pública, gera valor público pela indução de equidade e fortalecimento da capacidade de oferta educacional nos entes federados. A sustentabilidade institucional é reforçada por transparência ativa, controle social qualificado e governança orientada a conformidade.

Perspectivas Futuras

- Ampliar transparência ativa: publicização/expansão de painéis BI do Salário-Educação e instrumentos de apoio ao entendimento dos cálculos;
- Reter/ampliar força de trabalho especializada;
- Consolidar a Rede de Conhecimento e estrutura de capacitação (SECAD), com atualização de manuais e FAQ, elevando maturidade de governança e reduzindo assimetria informacional;
- Evoluir o marco normativo dos repasses das quotas do salário-educação; e
- Evoluir os sistemas, com a criação e aprimoramento das funcionalidades.

Financiamento Estudantil (FIES)



A estrutura organizacional do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) desempenha papel estratégico na gestão do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), por meio da Coordenação-Geral de Concessão e Controle do Financiamento Estudantil (CGFIN) e da Coordenação-Geral de Suporte Operacional ao Financiamento Estudantil (CGSUP).

A Coordenação-Geral de Concessão e Controle do Financiamento Estudantil (CGFIN) é responsável pela coordenação normativa, estratégica e regulatória do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), atuando na formulação de diretrizes, proposição de ajustes normativos, assessoramento técnico ao Comitê Gestor do Fies (CG-Fies) e acompanhamento da sustentabilidade do programa. Nesse contexto, a atuação da CGFIN contribui diretamente para a estratégia institucional do FNDE, ao assegurar previsibilidade, sustentabilidade fiscal e governança ao principal instrumento federal de acesso ao ensino superior não gratuito. Sua atuação gera valor público ao propor normativos ao CG-Fies para melhorar a sustentabilidade do Fies e ampliar o acesso de estudantes matriculados em cursos superiores não gratuitos, com prioridade para egressos de baixa renda, pessoas com deficiência e grupos étnico-raciais historicamente sub-representados, em alinhamento à Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), promovendo inclusão educacional com responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

A Coordenação-Geral de Suporte Operacional ao Financiamento Estudantil (CGSUP) é responsável por supervisionar a execução das atividades relacionadas ao financiamento estudantil, por coordenar os processos de adesão e de apuração dos encargos educacionais e repasse dos Certificados Financeiros do Tesouro - Série E (CFT-E) às entidades mantenedoras, além de coordenar a execução orçamentária e financeira dos recursos do FIES. A unidade também supervisiona a concessão de garantias e cobertura de risco de crédito pelo Fundo de Garantia de Operações de Crédito Educativo (FGEDUC), contribuindo para assegurar a conformidade normativa e a sustentabilidade operacional do financiamento estudantil.

Modelo de Negócios da Área

A atuação da CGFIN e da CGSUP fundamentam-se na utilização integrada de capital financeiro proveniente do Tesouro Nacional e do Fundo Garantidor do Fies (FG-Fies), capital humano especializado em regulação, supervisão, análise econômico-financeira e subsídios técnico-jurídicos, bem como capital tecnológico associado aos sistemas de informação e gestão do financiamento estudantil.

Produtos/serviços entregues:

Esses insumos são convertidos em normativos regulatórios; diretrizes estratégicas submetidas ao CG-Fies; subsídios técnicos para a defesa judicial do programa; acompanhamento da sustentabilidade do Fies; produção de informações gerenciais que orientam a formulação, a avaliação e o redesenho contínuo da política pública de financiamento estudantil; supervisão das atividades das entidades mantenedoras; análise e tratamento de denúncias, diligências e pedidos de informação relacionados ao Fies; execução e controle dos recursos orçamentários e financeiros do Fies; apuração e repasse dos encargos educacionais e contribuições ao FGEDUC; gestão dos CFT-Es; registro contábil das operações atinentes ao Fies no SIAFI; e gestão do risco de crédito compartilhado com as instituições de ensino superior.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

O ambiente externo foi influenciado por atualizações legislativas e normativas do Fies, em especial a Lei nº 10.260, de 2001, e seus regulamentos, pelas diretrizes do Plano Nacional de Educação e por recomendações dos órgãos de controle, Tribunal de Contas da União (TCU) e Controladoria-Geral da União (CGU), voltadas à sustentabilidade fiscal do programa. Soma-se a esse contexto a crescente demanda social por políticas públicas de acesso e permanência no ensino superior que conciliem inclusão educacional e responsabilidade na gestão dos recursos públicos.

Fatores Internos:

No plano interno, a governança do Fies demanda articulação permanente entre as áreas do FNDE, o Ministério da Educação (MEC), o CG-Fies, a Caixa Econômica Federal (atual agente operador do programa e agente financeiro) e o Banco do Brasil (agente financeiro dos contratos celebrados entre 2010 e 2017), assegurando segurança jurídica, responsabilidade fiscal e legitimidade das decisões. Essa estrutura reforça a governança do programa, mas exige planejamento antecipado e coordenação contínua para garantir tempestividade na implementação de ajustes estratégicos.

Riscos e Oportunidades

No exercício de 2025, destacaram-se como riscos relevantes a elevação dos índices de inadimplência e seus impactos fiscais sobre a carteira de crédito do Fies, a pressão sobre o FG-Fies decorrente do aumento do ticket médio dos contratos, especialmente em cursos de medicina, o risco de descontinuidade da política pública em cenários de restrição orçamentária e de alavancagem do fundo garantidor, e a necessidade de aprimoramento dos registros contábeis do Fies no SIAFI.

Ações Adotadas:

Como resposta estratégica, as unidades atuaram de forma proativa no fortalecimento de medidas administrativas de recuperação de crédito e na proposição de ajustes normativos voltados à preservação do equilíbrio financeiro do FG-Fies. Dentre as principais ações adotadas para mitigação dos riscos identificados, destacam-se a estruturação e aprovação do modelo de Pagamento Vinculado à Renda com equipes do Ministério do Trabalho e da Receita Federal, com integração aos sistemas do e-Social e do Imposto de Renda; a aprovação da Resolução CG-Fies nº 63, de 2025, que instituiu o Compromisso Fies como valor semestral máximo de referência para financiamento e para o cálculo da coparticipação do estudante, reforçando a previsibilidade, a proteção dos beneficiários e a sustentabilidade financeira do programa; a regulamentação da renegociação de dívidas, nos termos da Resolução CG-Fies nº 64, de 2025; e a formulação de propostas normativas e técnicas destinadas a preservar o equilíbrio financeiro do FG-Fies, mitigando riscos fiscais e assegurando a continuidade do programa, como o Plano Trienal do Fies para o período de 2026 a 2028, nos termos da Resolução CG-Fies nº 63, de 2025.

Essas ações visaram mitigar riscos fiscais, ampliar a previsibilidade da dívida para os beneficiários e fortalecer a sustentabilidade do programa.

Estratégia e Alocação de Capitais

As principais metas das áreas estão estruturadas em torno da ampliação e da permanência no ensino superior e da sustentabilidade financeira do programa, em alinhamento à Meta 12 do Plano Nacional de Educação e no objetivo estratégico nº 3.1 do FNDE - Gerir o Fundo de Financiamento Estudantil, que tem como indicadores principais: 3.1.01, Índice de participação das reuniões do Comitê Gestor do Fies; e 3.1.02, Taxa de atendimento das demandas recepcionadas pela unidade dentro do prazo estabelecido. A atuação concentra-se em contribuir para a elevação das taxas de matrícula na educação superior, bem como na sustentabilidade fiscal do Fies.

Nesse contexto, foi mantida a oferta de 112.168 vagas no exercício de 2025, condicionada à disponibilidade orçamentária e aos aportes no FG-Fies, com foco na mitigação do risco de crédito e na preservação do equilíbrio entre os ativos do fundo e as garantias prestadas.

Paralelamente, constituiu meta prioritária a implementação do modelo factível de Pagamento Vinculado à Renda para contratos firmados a partir de 2018, com integração aos sistemas do e-Social e do Imposto de Renda, de modo a adequar o valor das prestações à capacidade contributiva do financiado, promovendo maior adimplência e sustentabilidade da carteira. As áreas também atuam de forma integrada na redução dos índices de inadimplência e evasão, por meio da regulamentação da renegociação de dívidas, nos termos da Resolução CG-Fies nº 64, de 2025, do fortalecimento da cobrança administrativa e da adoção de medidas voltadas à permanência dos estudantes financiados. Soma-se a isso o objetivo estratégico de

reorientar a oferta de vagas, priorizando cursos com conceitos 4 e 5 nas avaliações do MEC, para direcionar o financiamento público a formações com maior potencial de empregabilidade, retorno social e sustentabilidade financeira.

Apesar dos desafios associados a ajustes operacionais e à necessidade de suplementação orçamentária para a plena execução de determinadas ações ao longo do exercício, a gestão permanece orientada pela eficiência da carteira, pelo aprimoramento dos sistemas de controle e pela geração de valor público, assegurando a continuidade e a sustentabilidade do Fies no médio e longo prazos.

Capital Financeiro:

As atividades do Fies são financiadas pelas seguintes Ações Orçamentárias:

Ação Governo	Dotação Atualizada	Despesa Empenhada	Despesa Liquidada	Despesa Paga
00IG - Concessão De Financiamento Estudantil - FIES (LEI N. 10.260)	R\$ 6.385.057.273,00	R\$ 6.140.725.985,44	R\$ 5.696.312.726,35	R\$ 5.695.312.722,38
00M2 - Integralização De Cotas Em Fundos De Garantia De Operações D	R\$ 600.000.000,00	R\$ 600.000.000,00	R\$ 600.000.000,00	R\$ 600.000.000,00
20RZ - Administração Do Financiamento Estudantil - FIES	R\$ 372.515.958,00	R\$ 372.515.958,00	R\$ 318.672.399,02	R\$ 316.744.499,16
Total	R\$ 7.357.573.231,00	R\$ 7.113.241.943,44	R\$ 6.614.985.125,37	R\$ 6.612.057.221,54

Fonte: Tesouro Gerencial, posição em 12/01/2026.

Do ponto de vista da eficácia, 97% do total da dotação orçamentária disponibilizada foi executado no exercício, sendo que apenas 7% deste montante foi inscrito em restos a pagar. Vale dizer que a dotação alocada na Ação 00M2 foi insuficiente para honrar o compromisso firmado no âmbito do Plano Trienal do Fies para o período, aprovado pela Resolução CG-Fies nº 61, de 30 de dezembro de 2024.

Igualmente, a dotação atualizada da Ação 20RZ, menor do que a prevista no projeto de lei orçamentária e menor do que a autorizada na respectiva Lei Orçamentária (LOA 2025), também se mostrou insuficiente para cumprir a obrigação de pagamento das despesas inerentes a um dos contratos firmados pelo FNDE junto aos agentes financeiros do programa, tornando necessária a utilização de parte do orçamento aprovado para 2026.

Para além da execução orçamentário-financeira do Fies, a CGSUP atua também na execução do fluxo de repasse e resgate de títulos do Programa de Estímulo à Reestruturação e ao Fortalecimento das Instituições de Ensino Superior (Proies), considerando a seguinte estrutura de custo:

Ação Governo	Dotação Atualizada	Despesa Empenhada	Despesa Liquidada	Despesa Paga
00QH - Concessão De Bolsas No Âmbito Do Programa De Estímulo A Rees	R\$ 140.968.212,00	R\$ 140.968.212,00	R\$ 139.877.824,90	R\$ 139.877.824,90

Fonte: Tesouro Gerencial, posição em 12/01/2026.

O quadro de restrição orçamentária também afetou a execução dessa Ação, demandando a execução de parte do orçamento aprovado para 2026 em despesas relativas à emissão de títulos do tipo Certificado Financeiro do Tesouro Série B (CFT-B) referente à competência do exercício anterior.

Capital Humano:

Conforme mencionado acima, assim como ocorre em diversas outras unidades organizacionais do FNDE, os processos de trabalho atribuídos à CGFIN e à CGSUP foram impactados pela carência de pessoal (em número e capacitação compatíveis com a complexidade das atividades executadas nas Coordenações). Em função da limitada capacidade operacional, algumas ações estruturantes no âmbito do processo contábil e outras iniciativas de aprimoramento dos controles internos foram postergadas para 2026.

Não obstante esse cenário, durante o exercício de 2025, foram realizadas ações da capacitação de membros das equipes, voltadas à formulação normativa, à análise de riscos, à elaboração de subsídios técnicos para a defesa judicial do Fies e assessoramento estratégico ao CG-Fies, ao desenvolvimento de habilidades técnicas no contexto do processo de execução orçamentário-financeiro, bem como ao aprimoramento das capacidades socioemocionais (soft skills) dos indivíduos que desempenham funções de lideranças, fortalecendo a governança e a capacidade institucional de resposta aos desafios do programa.

Capital Tecnológico:

Foram priorizados projetos de manutenção e aprimoramento das funcionalidades do Sistema Informatizado do Fies (SisFies), essenciais para a operacionalização das informações bem como para o futuro recebimento, cruzamento e monitoramento dos dados relacionados ao Pagamento Vinculado à Renda, ampliando a eficiência administrativa, a transparência e a capacidade de controle da política pública, além das inerentes ao intercâmbio dos dados das ordens bancárias referentes à Comissão de Concessão de Garantia (CCG) e ao pagamento de tributos, junto ao SIGEF.

Também foram viabilizadas melhorias relativas à rotina de aprovação de penhoras judiciais no âmbito do Fies e à extração de relatórios gerenciais diretamente pelos usuários internos do sistema. Paralelamente, foram empreendidas ações no sentido de mapear e detalhar os fluxos de atividades executadas na Coordenação.

A documentação das rotinas ligadas às operações promove a gestão do conhecimento, facilitando o processo de integração de novos colaboradores na unidade e a identificação das melhores práticas. Além disso, viabiliza o fortalecimento dos controles internos, com foco especial na gestão eficiente dos ativos e passivos do Fies.

Desempenho e Resultados

A atuação da CGFIN em 2025 esteve concentrada na formulação, fundamentação técnica e implementação de medidas estruturantes voltadas ao fortalecimento da sustentabilidade financeira do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), à proteção dos estudantes financiados e ao aperfeiçoamento da governança do programa, apoiada pela CGSUP.

No exercício, as unidades lideraram a elaboração dos estudos técnicos, projeções financeiras e modelagens atuariais que subsidiaram a aprovação, pelo CG-Fies, de um conjunto de resoluções estratégicas que reestruturam a dinâmica de financiamento, cobrança e recuperação de créditos do programa.

Destaca-se, nesse contexto, a publicação da Resolução CG-Fies nº 62, de 24 de julho de 2025, que instituiu o pagamento mínimo mensal nos contratos com 100% de financiamento dos encargos educacionais, assegurando previsibilidade ao fluxo de pagamentos.

Igualmente relevante foi a Resolução CG-Fies nº 63, de 24 de julho de 2025, que estabeleceu o Compromisso Fies como valor máximo semestral de financiamento e referência para o cálculo da coparticipação do estudante. Essa medida introduziu maior previsibilidade contratual, proteção aos beneficiários do Fies Social e estabilidade na relação entre o programa e as instituições de ensino superior, com efeitos esperados na redução da evasão e da inadimplência.

No campo da recuperação de créditos, a Resolução CG-Fies nº 64, de 24 de julho de 2025, regulamentou nova modalidade de renegociação de dívidas para contratos formalizados a partir de 2018, com prazos estendidos, descontos sobre encargos moratórios e janela definida para adesão. A norma cria condições para regularização de contratos inadimplentes, recomposição do fluxo de pagamentos e redução da exposição do FG-Fies.



Complementarmente, a Resolução CG-Fies nº 65, de 30 de dezembro de 2025, aprovou o Plano Trienal do Fies e o quantitativo de vagas para o triênio, assegurando previsibilidade orçamentária, aderência às metas fiscais e alinhamento entre a política de oferta de financiamento e a capacidade financeira do Fundo Garantidor.

Adicionalmente, a CGFIN concluiu a modelagem técnica do Pagamento Vinculado à Renda, com alinhamento interinstitucional entre FNDE, MEC, Ministério do Trabalho, Receita Federal, agentes financeiros e órgãos de controle, estabelecendo as bases operacionais e normativas para a modernização definitiva da política de amortização dos contratos.

O conjunto dessas entregas representa avanço relevante na governança do Fies, ao estruturar mecanismos permanentes de gestão do risco de crédito, recuperação de ativos e equilíbrio financeiro do Fies, reforçando a sustentabilidade do programa como instrumento de ampliação do acesso ao ensino superior.

Análise de Causas e Aprendizados:

A execução da política de financiamento estudantil nos últimos anos evidenciou a necessidade de transição de um modelo de expansão acelerada para um modelo de crescimento sustentável, baseado em planejamento plurianual, gestão ativa de riscos e mecanismos permanentes de recuperação de crédito. Esse processo demandou ajustes normativos, aperfeiçoamento dos instrumentos de governança e maior integração entre os órgãos responsáveis pela formulação, operação e fiscalização do programa.

Os resultados de 2025 demonstram que a adoção de medidas estruturantes — como a redefinição dos parâmetros de financiamento, a introdução de novos mecanismos de amortização e a regulamentação da renegociação de dívidas — constitui etapa indispensável para a estabilização financeira do Fies e do FG-Fies, com impactos graduais na redução da inadimplência, no fortalecimento do fluxo de pagamentos e na previsibilidade orçamentária.

O principal aprendizado institucional reside na consolidação de um modelo de política pública que alia ampliação do acesso ao ensino superior à responsabilidade fiscal, à proteção dos estudantes financiados e à sustentabilidade de longo prazo do Fundo, estabelecendo bases sólidas para os ciclos subsequentes de planejamento e expansão qualificada do programa.

Controles e Conformidade

Ao longo de 2025, um conjunto de controles internos voltados à conformidade normativa, à mitigação de

riscos e à sustentabilidade financeira do Fies. Destacam-se o fortalecimento dos fluxos formais de análise e validação técnica de propostas submetidas ao CG-Fies, assegurando aderência às competências legais previstas na Lei nº 10.260, de 2001, e às diretrizes de responsabilidade fiscal.

Foram adotados mecanismos de acompanhamento sistemático dos indicadores de inadimplência, evasão e exposição ao risco do FG-Fies, com uso de bases gerenciais e relatórios periódicos que subsidiam a tomada de decisão estratégica. Adicionalmente, aprimoraram-se os controles associados à formulação normativa, com revisão jurídica prévia e alinhamento com a Consultoria Jurídica do MEC, garantindo segurança jurídica aos atos praticados.

No exercício de 2025, as atividades da CGFIN estiveram submetidas ao acompanhamento e à supervisão dos órgãos de controle interno e externo, com destaque para auditorias e fiscalizações conduzidas pela CGU e pelo TCU, especialmente no que se refere à sustentabilidade fiscal do Fies, à gestão do FG-Fies e à definição de parâmetros de oferta de vagas.

As recomendações e determinações emanadas desses órgãos foram incorporadas ao planejamento das áreas, notadamente aquelas relacionadas à necessidade de estabelecimento de planejamento plurianual, aprimoramento dos modelos de simulação de risco e fortalecimento da governança do programa. As áreas também atuaram de forma contínua no fornecimento de subsídios técnicos e informações demandadas em processos de auditoria, inspeções e tomadas de contas, contribuindo para a transparência e para o aprimoramento da gestão pública.

Sustentabilidade

As ações das unidades em 2025 estiveram alinhadas aos princípios da inclusão social, da equidade e da sustentabilidade, inerentes à política pública de financiamento estudantil. O Fies manteve seu foco prioritário na ampliação do acesso ao ensino superior para estudantes de baixa renda, egressos da escola pública, pessoas com deficiência e grupos étnico-raciais historicamente sub-representados, contribuindo para a redução de desigualdades educacionais e sociais.

No âmbito da acessibilidade, as diretrizes normativas e operacionais do programa consideraram a necessidade de assegurar condições de permanência dos estudantes financiados, inclusive por meio de medidas voltadas à redução da evasão e ao ajuste do valor das prestações à capacidade contributiva, como o modelo de Pagamento Vinculado à Renda. Quanto à dimensão ambiental, embora o Fies não possua impacto ambiental direto relevante, a gestão do programa incorporou práticas de racionalização administrativa, com uso intensivo de sistemas digitais, processos eletrônicos e redução de fluxos físicos, contribuindo para a eficiência administrativa e para a diminuição do consumo de recursos materiais.

Perspectivas Futuras

Os principais desafios projetados concentram-se na implementação operacional da cobrança vinculada à renda, na redução estrutural da inadimplência e no fortalecimento da recuperação de crédito, na continuidade de implementação das medidas estruturantes no contexto dos processos atinentes aos registros contábeis a cargo do FNDE em relação ao Fies e de melhoria contínua dos controles internos e das funcionalidades do SisFIES, bem como na consolidação do equilíbrio do FG-Fies no horizonte do Plano Trienal.

Como projetos prioritários, destacam-se a efetiva implementação do Pagamento Vinculado à Renda, o fortalecimento da cobrança administrativa e judicial e a promoção de ajustes normativos que reduzam a evasão e o retorno dos estudantes que evadiram, assegurando a continuidade do Fies com responsabilidade fiscal e foco em resultados.

Bolsas e Auxílios



A CGAUX e sua unidade operacional, a COPBA, são responsáveis pela gestão e execução de pagamento de bolsas e auxílios de diversos programas do FNDE, contando com a atuação da Divisão de Pagamento de Bolsas e Auxílios (DIPBA) na execução dos procedimentos operacionais, como cadastro, reforço e anulação de empenhos, solicitações de pagamento, abertura de contas e atendimento aos bolsistas.

A atuação da COPBA/CGAUX está diretamente alinhada às competências regimentais do FNDE, notadamente no que se refere à assistência financeira de políticas públicas educacionais, ao apoio técnico-administrativo à implementação de programas federais e à garantia da regularidade, tempestividade e conformidade dos pagamentos aos beneficiários finais. Ao assegurar que os recursos públicos destinados a bolsas e auxílios sejam corretamente processados e pagos, a unidade contribui de forma estruturante para a efetividade das políticas educacionais e para a geração de valor público institucional.

Modelo de Negócios da Área

Capitais/Insumos utilizados:

Quadro de pessoal técnico e administrativo, recursos financeiros do orçamento da União e sistemas tecnológicos como o Sistema de Gestão de Bolsas (SGB), SPAE (Sistema de Pagamento do Auxílio Avaliador Educacional) e o Sistema Integrado de Monitoramento, Execução e Controle do Ministério da Educação (SIMEC).

A COPBA conta com a colaboração de 5 servidores, 2 colaboradores e 2 estagiários.

Transformação: Esses insumos são convertidos em lotes de pagamento mensais dos 26 programas de bolsas que atendemos além do pagamento do Auxílio Avaliador Educacional - AAE, emissão de cartões-benefício, atendimento a diligências bancárias e publicações de orientações normativas para os programas que atendemos. Solicitações de autorizações ao ordenador de despesas, Detalhamento de QDD, solicitação de empenho, reforço de empenho, cancelamento de empenho.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- Oscilações orçamentárias;

- Rotatividade na gestão de secretarias parceiras (com perda de conhecimento acumulado) e aumento da demanda social por novos auxílios.

Fatores Internos:

- Necessidade de modernização tecnológica constante;
- Rotatividade interna da força de trabalho e dependência de integração com a Diretoria Financeira (DIFIN) para liberação de fluxos.

Riscos e Oportunidades



Estratégia e Objetivos

- Garantir a pontualidade dos pagamentos. Em setembro de 2025, foi publicada a portaria FNDE nº 888, de 22 de setembro de 2025, que trouxe em seu escopo a data limite do dia 20 de cada mês subsequente ao mês de referência da bolsa como data limite para pagamento. Esta publicação veio para dirimir dúvidas quanto a data de pagamento e para trazer cronograma claro quanto a participação do FNDE no pagamento das bolsas.
- Reduzir o índice de devolução bancária. A lista de agências bancárias, bem como passo a passo divulgado amplamente por meio do apoio técnico, tiveram o objetivo de reduzir as devoluções bancárias, tanto de bolsas como de AAE.
- Ampliar a transparência ativa dos pagamentos realizados pela unidade. Trabalhamos intensamente na criação de painel BI para dar mais transparências aos dados de pagamento de nossa área.

Capital Financeiro:

A COPBA/CGAUX não realiza planejamento dos programas que paga, sendo apenas área meio.

A estimativa aqui apresentada se dá baseada nos Escritórios de início de ano, em que as secretarias do MEC informam o planejado para o ano e o realizado é baseado nos relatórios de pagamentos realizados por nossa área.

Programa	Valor Orçado	Valor Empenhado
Bolsa Permanência	R\$ 281.400.000,00	R\$ 267.521.800,00
Escola da Terra	R\$ 2.813.022,60	R\$ 2.963.022,60
Formação LEEI	R\$ 78.840.000,00	R\$ 18.746.400,00
Formação pela Escola	R\$ 1.750.000,00	R\$ 1.785.795,00
Pacto EJA	R\$ 27.940.800,00	R\$ 27.940.800,00
PET Custeio	R\$ 6.680.293,00	R\$ 6.555.500,00
PET Tutor e PET Aluno	R\$ 114.048.000,00	R\$ 112.301.367,00
PNEERQ - Étnico Racial	R\$ 22.075.200,00	R\$ 22.075.200,00
PROGRAMA BRASIL ALFABETIZADO (PBA SBA)	R\$ 95.703.600,00	R\$ 97.560.000,00
PROJOVEM CAMPO (SABERES DA TERRA)	R\$ 1.215.000,00	R\$ 0
PROJOVEM URBANO	R\$ 4.890.000,00	R\$ 0
RENAFOR (FORMAÇÃO CONTINUADA) - SECADI	R\$ 10.965.454,29	R\$ 13.035.055,29
RENAFOR Ambiental	R\$ 600.360,00	R\$ 500.360,00
RENAFOR Bilíngue de Surdos	R\$ 2.451.094,00	R\$ 1.967.396,00
RENAFOR Direitos Humanos	R\$ 1.308.016,00	R\$ 808.016,00
RENAFOR Escola da Terra	R\$ 1.175.057,40	R\$ R\$ 1.175.057,40
RENAFOR Étnico Racial	R\$ 1.555.452,54	R\$ 732.760,00
RENAFOR Formação Educação Especial	R\$ 14.387.335,00	R\$ 15.499.132,00
RENAFOR Quilombola	R\$ 1.115.306,46	R\$ 665.240,00
RENAFOR Violência nas Escolas	R\$ 533.462,00	R\$ 3.462,00
RENALFA	R\$ 113.785.200,00	R\$ 113.590.800,00
RENAPEA	R\$ 777.600,00	R\$ 777.600,00
RENAPETI	R\$ 777.600,00	R\$ 763.200,00
Saberes Indígenas na Escola	R\$ 16.500.000,72	R\$ 18.000.000,71

Capital Humano:

A COPBA/CGAUX focou na especialização técnica em execução financeira e assistência técnica. Diante do aumento de beneficiários, colaboradores foram realocados para o Balcão Virtual para reduzir ruídos de comunicação.

A falta de pessoal em picos de demanda ainda gera impacto no prazo médio de atendimento de solicitações individuais. Bem como a falta de pessoal especializado em contabilidade para a execução da escrituração contábil causa impacto nesta demanda, o que gera um risco operacional.

As ações de desenvolvimento incluíram trilhas de capacitação (cursos: Ética e Serviço Público; SEI 4.0; SISAP e Apostila CGAUX; Trilhas de Desenvolvimento Introdução à Gestão de Riscos (40h); Práticas Antirracistas (30h); Habilidade de Resolução de Problemas (25h); Fundamentos da Integridade Prevendo a Corrupção(25h); Proteção ao Denunciante e Tratamento de Denúncias (20h); Assédio Moral: O que saber e fazer (20h); e Comunicação Não Violenta (20h)), a plataforma de vídeos "CGFLIX" para treinamento interno e as "Rodadas de Conhecimento" para compartilhamento de conhecimento em uma reunião de no máximo 30 minutos.

Implementamos modelo de gestão em que todos devem ter conhecimento do que está acontecendo na Coordenação, ou seja, disseminação do conhecimento e conhecimento compartilhado. Implementamos o protocolo de todas as reuniões serem gravadas e terem o assistente de atas para que no futuro tenhamos uma base de atas das reuniões realizadas bem como as reuniões como aprendizado técnico, especialmente as reuniões que englobam a parte orçamentária, financeira, de pagamento e escrituração, pois a gravação das reuniões traz o passo a passo extensivo de como realizar um procedimento.

As limitações relacionadas à disponibilidade e à especialização da força de trabalho foram tratadas como risco operacional relevante, sendo mitigadas (mas não eliminadas) por meio de estratégias de disseminação e retenção do conhecimento. A implementação de trilhas de capacitação, a gravação sistemática das reuniões, a elaboração de atas estruturadas e a promoção de rodadas de compartilhamento de conhecimento e oficinas de treinamento em gestão de identificação de riscos contribuíram para reduzir a dependência de conhecimentos individualizados, fortalecer a continuidade operacional e elevar o nível de maturidade da gestão da unidade.

Capital Tecnológico:

O desenvolvimento do Relatório Integrado no SGB (em substituição ao Sisrel) garantiu a continuidade operacional e a segurança dos dados de pagamento.

As inovações constantes no sistema SGB, para acompanhar o aumento do número de programas de pagamento de bolsas. Além disso, o desenvolvimento em curso do Painel BI que permitirá uma gestão baseada em dados, aumentando a transparência ativa e a velocidade na extração de informações para tomada de decisão.

Além disso, o desenvolvimento em curso do Painel BI que permitirá uma gestão baseada em dados, aumentando a transparência ativa e a velocidade na extração de informações para tomada de decisão.

As iniciativas de inovação tecnológica conduzidas em 2025 contribuíram para o fortalecimento da governança de dados da unidade, reduzindo assimetrias de informação e ampliando a transparência dos pagamentos realizados. O Relatório Integrado no SGB e o Painel BI em desenvolvimento representam avanços significativos na gestão baseada em evidências, ao permitir maior agilidade na extração de informações, qualificação da tomada de decisão e ampliação do acesso a dados confiáveis por parte dos gestores e da sociedade.

Perspectivas Futuras

Desafios Prioritários:

- Retenção da força de trabalho especializada e capacitada;
- Racionalização dos procedimentos de análise técnica;
- Ampliação da publicidade de dados para trazer mais transparência e confiabilidade aos pagamentos realizados.

Projetos e Iniciativas:

- Fortalecimento do Quadro: Defesa da contratação de cargos específicos (Advogado / Contador) para garantir a conformidade jurídica e contábil das operações;
- Transparência Intuitiva: Melhoria na transparência de dados para reduzir demandas de apoio técnico, disponibilizando informações de forma simples e intuitiva para que os beneficiários tenham acesso direto sem necessidade de mediação;

- Expansão Financeira: Ampliação do projeto de Conta Poupança Digital para outros programas de bolsas, além da modalidade atual (Bolsa Permanência –Mais Médicos), visando maior agilidade e bancarização dos beneficiários.

Ao longo de 2025, a COPBA/CGAUX consolidou sua atuação como unidade estratégica de suporte à execução das políticas educacionais, assegurando eficiência operacional, conformidade normativa e transparência na gestão dos pagamentos de bolsas e auxílios. As iniciativas implementadas reforçam o compromisso da unidade com a geração de valor público, a proteção dos recursos públicos e o fortalecimento institucional do FNDE, estabelecendo bases sólidas para o enfrentamento dos desafios futuros.

Programas Suplementares



A Coordenação de Transferências Diretas (COTDI), vinculada à Coordenação-Geral de Bolsas e Auxílios (CGAUX) e subordinada à Diretoria de Gestão de Fundos e Benefícios (DIGEF), tem como missão assegurar a gestão normativa e operacional das transferências diretas de recursos para programas educacionais suplementares. Atua na execução financeira, no suporte técnico aos entes executores e na orientação para correta aplicação das normas, garantindo eficiência, transparência e conformidade na utilização dos recursos públicos. A COTDI contribui diretamente para a geração de valor do FNDE ao garantir que os recursos destinados aos programas educacionais suplementares sejam transferidos de forma ágil, segura e em conformidade com a legislação vigente. Por meio da gestão normativa e operacional, aliada à assistência técnica aos entes executores, a Coordenação promove eficiência na execução financeira, fortalece a transparência e assegura a correta aplicação dos recursos públicos. Essa atuação estratégica não apenas otimiza processos internos, mas também potencializa os impactos das políticas educacionais, ampliando o alcance e a efetividade das ações do FNDE em todo o país.

Modelo de Negócios da Área

- o Financeiro: Recursos orçamentários destinados à execução dos programas educacionais suplementares.
- o Humano: Equipe técnica especializada em gestão normativa, operacional e atendimento aos entes executores.
- o Tecnológico: Sistemas informatizados para gestão e monitoramento das transferências (SAPE e Sigef), além de sistemas informatizados e ferramentas de Business Intelligence (BI) desenvolvido conjuntamente com a equipe de Tecnologia da Informação do FNDE) para gestão, monitoramento e análise das transferências diretas.
- o Relacional: Rede de interação com entes executores, Ministério da Educação e demais áreas do FNDE, garantindo alinhamento e cooperação.
- o Normativo: Base legal e regulatória que orienta a execução das transferências diretas.

Ambiente e Contexto

Fatores Externos:

- o Mudanças Legislativas e Normativas: Alterações na legislação educacional e nas regras de transferências diretas exigem constante atualização e adaptação dos processos.
- o Cenário Econômico Nacional: Oscilações orçamentárias e contingenciamentos impactam a previsibilidade e execução dos repasses.
- o Demandas Sociais por Transparência e Agilidade: Pressão da sociedade e órgãos de controle por maior eficiência, transparência e prestação de contas na aplicação dos recursos públicos.

Fatores Internos:

- Quadro de Pessoal: Limitações de equipe técnica frente ao volume de programas e demandas crescentes.
- Capacitação da Equipe: Necessidade contínua de treinamento para atualização normativa, uso de sistemas e ferramentas de BI, e desenvolvimento de competências para gestão eficiente.
- Maturidade Tecnológica: Evolução dos sistemas e uso de ferramentas de BI para melhorar monitoramento e tomada de decisão.
- Integração com Outras Áreas do FNDE: necessidade de interação com diversas áreas do FNDE, como setores responsáveis por tecnologia, planejamento, orçamento, financeiro e jurídico, para garantir a execução normativa e operacional das transferências diretas. Situações relacionadas a fluxos, divergências de interpretação normativa e demora na comunicação, representam um obstáculo à agilidade e à qualidade dos processos.

Riscos e Oportunidades

- Instabilidades nos sistemas, com impacto na execução dos pagamentos.

Resposta: monitoramento contínuo das rotinas de pagamento e evoluções tecnológicas nos sistemas.

- Risco de baixa execução de programas.

Resposta: acompanhamento sistemático da execução financeira e ações de assistência técnica, tais como webnários e oficinas com Entes Executores.

- Alterações orçamentárias com impacto na execução dos programas.

Resposta: monitoramento da execução e replanejamento das ações.

Estratégia e Alocação de Capitais

Tendo em vista os objetivos Promover a execução qualificada e íntegra das ações, programas e projetos educacionais e Gerir a execução técnica e financeira dos Programas indicadores, os quais possuem como indicadores, respectivamente, “Percentual de atendimento relacionado à assistência técnica dos Programas Suplementares, Bolsas e Auxílios” e “Índice de atendimento as demandas de assistência técnica e financeira”, podemos informar as seguintes estratégias adotadas pela coordenação:

- Produção de material para a assistência técnica, tais como manuais, e-books e-FAQ.

Mensuração: percentual de demandas de assistência técnica atendidas. Relação entre o número de demandas recebidas sobre o número de demandas respondidas.

- Ingresso no Balcão Virtual, visando maior agilidade e acessibilidade aos usuários.

Mensuração: percentual de demandas de assistência técnica atendidas. Relação entre o número de demandas recebidas sobre o número de demandas respondidas.

- Monitoramento da gestão orçamentária e financeira para adequar a execução do FNDE às necessidades demandadas.

Mensuração: percentual de execução orçamentária e financeira no exercício. Relação entre o número de demandas de assistência técnica e financeira recebidas sobre o número de demandas atendidas.

Capital Financeiro:

Programa Suplementar	Total Empenhado	Total Repassado
Educação Infantil (Novas Turmas)	R\$ 264.836.577,26	R\$ 249.412.698,33
Educação Infantil (Novos Estabelecimentos)	R\$ 13.002.231,79	R\$ 12.648.131,62
Ensino Médio em Tempo Integral (EMTI)	R\$ 70.187.809,00	R\$ 66.747.783,74
Programa Brasil Alfabetizado (PBA)	R\$ 12.319.488,84	R\$ 10.697.229,43
PRONATEC (Profuncionário)	R\$ 7.000.000,00	R\$ 7.000.000,00
PRONATEC (Mulheres Mil)	R\$ 23.762.962,00	R\$ 24.231.762,00 (LOA e RAP)
PRONATEC (TD - Bioeconomia)	R\$ 7.177.983,47	R\$ 7.177.983,47
PRONATEC (EM-EPT)	R\$ 30.045.400,00	R\$ 98.597.400,00 (LOA e RAP)
Novo Ensino Médio	R\$ 184.000,00 (Ref. 2024)	R\$ 184.000,00 (RAP)
TOTAL CONSOLIDADO	R\$ 428.516.452,36	R\$ 476.696.988,59

Capital Humano:

No exercício de 2025, a Coordenação-Geral de Bolsas e Auxílios passou por reestruturação organizacional relevante, decorrente da publicação da Portaria nº 1.014, de 22de outubro de 2025, que instituiu duas novas unidades: a Coordenação de Pagamento de Bolsas e Auxílios (COPBA) e a Divisão de Apoio às Transferências Diretas (DIVAT).

A reestruturação teve como finalidade corrigir inadequações na estrutura organizacional vigente e adequar o quadro de pessoal ao correto exercício das atribuições da CGAUX, especialmente no que se refere à prestação de assistência técnica e financeira aos programas de bolsas, auxílios e programas suplementares. Como resultado, foi possível aperfeiçoar a alocação de pessoas na área, promovendo maior aderência entre as competências dos servidores e as demandas institucionais.

Adicionalmente, a Coordenação manteve ações contínuas de desenvolvimento de pessoal, por meio de capacitações internas, com foco no aprimoramento técnico, no desenvolvimento profissional e no fortalecimento das competências da equipe.

Capital Tecnológico:

- Melhorias no SAPE, sistema de pagamentos das transferências diretas de Programas Suplementares, a fim de aumentar confiabilidade, rastreabilidade, transparência e segurança das ações e procedimentos de pagamento.
- Criação de painel de monitoramento da execução orçamentária e financeira para acompanhar execução dos beneficiários e das atividades no âmbito do FNDE.

Desempenho e Resultados

- Meta: Atender 90% das demandas de assistência técnica via Balcão Virtual e e-mail.
- Resultado: Foram realizados mutirões de atendimento e atualização de FAQs para agilizar as respostas.

Perspectivas Futuras

a) Gestão de equipe

- Modelo padronizado de gestão da equipe, com definição clara de atribuições, responsabilidades e fluxos de trabalho;
- Calendário regular de reuniões, com periodicidade definida (ex.: mensais ou bimestrais), pauta prévia, registro em ata e acompanhamento das deliberações;
- Comunicação interna, utilizando canais institucionais oficiais para disseminação de informações e alinhamento das decisões;
- Indicadores de acompanhamento da gestão de pessoas, como distribuição de demandas, prazos médios e volume de atendimentos por área; e
- Cultura de feedback e aprendizagem contínua, aproveitando os momentos de reunião para alinhamento estratégico e compartilhamento de boas práticas.

b) Procedimentos administrativos; assistência técnica; atendimento (balcão, e-mails, manuais)

- Revisar, atualizar e consolidar os manuais, FAQs e orientações normativas, garantindo linguagem clara, padronização e alinhamento às normativas vigentes;
- Aprimorar os fluxos de atendimento da assistência técnica, incluindo o Balcão Virtual, com definição clara de prazos de resposta e responsáveis;
- Padronizar o atendimento por e-mail, com criação de respostas-modelo, organização por categorias e mecanismos de priorização de demandas;
- Automação do FAQ Dinâmico: Em vez de apenas manuais estáticos, a implementação de uma base de conhecimento interativa no Balcão Virtual pode reduzir drasticamente o volume de e-mails repetitivos.
- Implantar controles mais sistemáticos de contabilização e registro das demandas atendidas, permitindo melhor mensuração dos indicadores de desempenho;
- Desenvolver painéis gerenciais para acompanhamento do volume, tipo e tempo de resposta das demandas, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados.

- Investir em capacitação da equipe de atendimento, com treinamentos periódicos sobre procedimentos administrativos, atendimento ao público e uso dos sistemas.

c) Procedimentos de assistência financeira e técnica; sistemas; articulação institucional

- Instituir e divulgar calendário anual de pagamentos, avaliando sua disponibilização em painel compartilhado para maior transparência e previsibilidade;
- Aprimorar continuamente os sistemas corporativos (SAPE), com foco na estabilidade, automação de rotinas e redução de retrabalho;
- Fortalecer a interlocução com a Secretaria e outras áreas do FNDE, por meio de reuniões periódicas e fluxos formais de comunicação;
- Padronizar documentos, ofícios e despachos, com modelos atualizados e checklists obrigatórios para reduzir inconsistências e retrabalho;
- Implantar checklists operacionais por etapa do processo financeiro, garantindo maior controle, rastreabilidade e conformidade;
- Ampliar os treinamentos da equipe técnica, especialmente quanto aos procedimentos financeiros, uso de painéis e análise de dados;
- Instituir reuniões bimestrais de avaliação, com foco em resultados, gargalos, riscos e oportunidades de melhoria.
- Checklists Inteligentes: Digitalizar os checklists operacionais dentro do sistema SAPE para impedir que processos avancem com inconsistências, eliminando o retrabalho manual.
- Consolidar relatórios gerenciais periódicos, com dados quantitativos sobre execução financeira, pagamentos, atendimentos e desempenho dos sistemas.

Rol de Responsáveis

Em consonância com a Instrução Normativa TCU nº 84/2020, o rol de responsáveis do FNDE é composto pelo dirigente máximo da Autarquia, diretores e os responsáveis pelos atos de gestão que afetam o alcance dos objetivos estratégicos, observando a legalidade, economicidade, eficiência ou eficácia da gestão da Autarquia.

DIRENTES - FNDE 2025					PUBLICAÇÃO DOU EXONERACÃO		E-MAIL INSTITUCIONAL
CARGO	TITULARIDADE	NOME	CPF	PERÍODO DE GESTÃO 2025	PUBLICAÇÃO DOU NOMINAÇÃO		
PRESIDENTE DO FNDE	Titular	Fernando Mota de Oliveira Macedo Cam	XXX.61.903-XX	02/01/2023 - Atual	Portaria nº 187, de 1º de janeiro de 2023 - DOU 02/01/2023		fernando.pessoa@fnde.gov.br
	Susstituto	Sylvio Chelinho Toledo Gouveia	XXX.48.888-XX	04/09/2025 - Atual	Portaria de Designação nº 610, DOU de 04/09/25		syvaltoch@fnde.gov.br
	Susstituto	Juliano Isidrelli Miguel Coelho	XXX.81.007-XX	04/09/2025 - 04/09/2025	Aposentamento - Portaria nº 827, de 30 de setembro de 2022 - BPS 362/2022		juliano.coelho@fnde.gov.br
TITULAR	Susstituto	Alton Carlo Viegas Serra	XXX.647.673-XX	25/03/2025 a 30/03/2025	Portaria nº 117, de 4 de dezembro de 2024 - DOU 06/12/2024		alton.serra@fnde.gov.br
	Titular	Juliano Isidrelli Miguel Coelho	XXX.81.007-XX	01/01/2023 a 01/08/2025	Aposentamento - Portaria nº 827, de 30 de setembro de 2022 - BPS 362/2022		juliano.coelho@fnde.gov.br
	Titular	Sylvio Chelinho Toledo Gouveia	XXX.48.888-XX	11/09/2025 - Atual	Portaria MEC nº 568, de 07 de agosto de 2025 - DOU 11/08/2025		syvaltoch@fnde.gov.br
CHIEFE DE GABINETE	Susstituto	Ano Polido Torres	XXX.883.558-XX	01/01/2025 - 14/07/2025	Portaria nº 1243, de 30 de junho de 2023 - DOU 04/07/2023		ano.torres@fnde.gov.br
	Susstituto	Juliano Isidrelli Miguel Coelho	XXX.81.007-XX	14/07/2025 - Atual	Portaria nº 718, de 12 de 2025, Publicação no DOU de 15/04/2025		juliano.coelho@fnde.gov.br
	Susstituto	Ano Polido Torres	XXX.883.558-XX	15/07/2025 - Atual	Portaria de Designação nº 819, DOU 15/07/2025		ano.torres@fnde.gov.br
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO	Titular	Letícia Mendes Bonifacio	XXX.16.178-XX	01/03/2023 - Atual	Portaria nº 1975, de 10 de março de 2023 - DOU 10/03/2023		leticia.mendes@fnde.gov.br
	Susstituto	Ano Polido Costo Rodrigues	XXX.682.741-XX	01/01/2025 - Atual	Portaria nº 1022, de 26 de maio de 2023 - DOU 26/05/2023		ano.rodrigues@fnde.gov.br
	Susstituto Evento	Gratibede José Condeiro de Albuquerque	XXX.720.614-XX	06/01/2025 a 12/01/2025	Portaria nº 1090, DOU de 17/2/2024		gratibede@fnde.gov.br
TÉCNICOLOGIA E	Titular	Kenan de Sousa Costa	XXX.793.721-XX	01/03/2023 - Atual	Portaria nº 1090, DOU de 17/2/2024		kenan.costa@fnde.gov.br
	Susstituto	Alton Carlo Viegas Serra	XXX.647.673-XX	01/03/2023 - Atual	Portaria nº 185, de 28 de fevereiro de 2023, DOU 01/03/2023		alton.serra@fnde.gov.br
	Susstituto	Soridai Harumi Doi	XXX.098.488-XX	01/01/2023 a 08/04/2025	Portaria nº 707, de 23 de agosto de 2024 - DOU 27/08/2024		soridai.do@fnde.gov.br
DIRETOR FINANCEIRO	Susstituto	Renato Bonifim Martins	XXX.483.588-XX	08/04/2025 - Atual	Portaria nº 330, de 04.04.2025, Publicação no DOU de 08.04.2025		renato.martins@fnde.gov.br
	Titular	Anderson Wilson Sampaio Santos	XXX.538.684-XX	05/01/2023 - 09/09/2025	Portaria nº 3144, de 4 de dezembro de 2023 - DOU 09/07/2023		anderson.santos@fnde.gov.br
	Susstituto	Leonardo Cesar Andrade	XXX.372.801-XX	01/01/2025 - 10/01/2025	Portaria FNDE nº 248, de 20 de março de 2024 - DOU 22/03/2024		leonardo.cesar@fnde.gov.br
DIRETOR DE AÇÕES EDUCACIONAIS	Titular	Luiz Ricardo Sousa Queiroz	XXX.123.563-XX	28/02/2025 - Atual	Portaria de Nomeação nº 122, DOU de 28/02/2025		luiz.queiroz@fnde.gov.br
	Susstituto	Patricia Costa Dias	XXX.963.814-XX	01/02/2025 - Atual	Portaria de Designação nº 861, DOU de 10/02/2025		patricia.costa@fnde.gov.br
	Titular	André Gustavo Santos Lima Cavallho	XXX.940.504-XX	03/07/2024 - Atual	Portaria nº 716, de 26 de junho de 2024 - DOU 27/06/2024		andre.lima@fnde.gov.br
DIRETOR DE GESTÃO DE FUNDOS E DE FUNDOS E	Susstituto	Antonio Correa Neto	XXX.743.889-XX	01/01/2025 - Atual	Portaria nº 702, de 21 de agosto de 2024 - DOU 22/08/2024		antonio.correa@fnde.gov.br
	Titular	Marco Augusto Berto Buzer	XXX.402.883-XX	10/06/2024 - Atual	Portaria nº 632, de 47 de junho de 2024 - DOU 10/06/2024		marcobuzer@fnde.gov.br
	Susstituto	Patricia Costa Dias	XXX.963.814-XX	01/01/2025 a 01/03/2025	Aposentamento - Portaria nº 827, de 30 de setembro de 2022 - BPS 362/2022		patricia.costa@fnde.gov.br
ARTICULAÇÃO E PROJETOS EDUCACIONAIS	Susstituto	Patricia de Oliveira Azeites	XXX.386.781-XX	02/01/2025 a 02/01/2025	Portaria nº 1728, DOU de 27/2/2024		patricia.azeites@fnde.gov.br
	Susstituto	Patricia de Oliveira Azeites	XXX.386.781-XX	13/03/2025 - Atual	Portaria FNDE nº 268, de 11 de Março DE 2025		patricia.azeites@fnde.gov.br
	Susstituto	Carlos Henrique Benedito Nêbo Loureiro	XXX.171.024-XX	30/03/2023 - Atual	Portaria nº 219, de 29 de março de 2023 - DOU 06/03/2023		carlos.nbo@fnde.gov.br
PROCURADOR	Susstituto	Adriano Pereira Nascimento	XXX.253.595-XX	01/01/2025 - 02/08/2025	Portaria nº 428, de 07.07.2018, Publicação no DOU de 23.07.2018		adriano.pereira@fnde.gov.br
	Susstituto	Bruno Junior Barreto	XXX.897.885-XX	02.02.2025 - Atual	Portaria de Nomeação nº 820, DOU 02.02.2025		bruno.barreto@fnde.gov.br

