

CARTA ANUAL DE GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS - 2025

FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO



GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO

Governador

Tarcísio de Freitas

Vice-Governador

Felício Ramuth

Secretário da Educação

Renato Feder

Secretário Executivo

Vinicius Mendonça Neiva

FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO – FDE

Presidente

Fabricio Moura Moreira

Diretora Administrativa e Financeira

Ana Cristina Vuitik

Diretor de Obras e Serviços

Tiago Michele Ziruolo

Diretor de Projetos Especiais

Cândido José dos Santos

Diretora de Tecnologia da Informação

Luzia Valéria Sarno

Membros do Conselho Superior

Flávio Antonio Gomes de Azevedo

Ruimar Chagas Sales

Antonio José da Silva Barros

Vicenzo Carone

Membros do Conselho Fiscal

Fábio Guimarães Serra (titular)

Gustavo Trein Ogawa (titular)

Daniel Cabral Casado de Barros (titular)

Tzung Shei Ue (suplente)

Thiago Takeshi de Oliveira (suplente)

Michel Minerbo (suplente)

Pesquisa e Produção de Conteúdo

Elizabeth Melek Tavares

Luciano Sousa Diaz

Projeto Gráfico

Departamento Editorial

Glauber De Foggi

Brigitte Aubert

Fotos: Flickr EducacaoSP

CARTA ANUAL DE GOVERNANÇA E POLÍTICAS PÚBLICAS – 2025

FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO

SÃO PAULO, 2026

SUMÁRIO

4 MENSAGEM DO CONSELHO SUPERIOR

6 APRESENTAÇÃO DA FDE

7 Identificação Geral

8 Interesse Coletivo que Justifica a Existência da FDE

9 Mandato Público e Papel da FDE na Política Educacional

10 Alinhamento com a Secretaria da Educação e Políticas Públicas

12 CONTRIBUIÇÕES DA FDE ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS

13 Entregas de Valor Público

14 Compromissos Institucionais e Continuidade da Atuação

17 Declaração de Recursos Empregados na Execução das Políticas Públicas

18 Detalhamento Orçamentário e Financeiro 2025

20 Resultados, Aspectos de Execução e Impactos Associados

22 Resultados de Infraestrutura Escolar

24 Resultados Orçamentários e Financeiros

26 Resultados de Conectividade, Infraestrutura Tecnológica e Transformação Digital

30 Resultados de Transformação Digital de Gestores e Docentes

32 Projetos Especiais e Ganhos de Eficiência na Provisão de Materiais Educacionais

33 Articulação com Agendas Transversais e Compromissos de Longo Prazo

36 GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, CONTROLE, RISCOS E MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO

37 Agentes e Estrutura de Governança

38 Estrutura de Governança

40 Conformidade - Programa de Integridade

42 Política Institucional de Gestão de Riscos

44 Mapa de Riscos

46 COMPOSIÇÃO, REMUNERAÇÃO E COMENTÁRIOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

47 Remuneração

48 Comentários da Presidência

49 Comentários dos Diretores

MENSAGEM DO CONSELHO SUPERIOR

O Conselho Superior da Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE apresenta à sociedade a **Carta Anual de Governança e Políticas Públicas**, referente ao exercício de 2025, em cumprimento aos normativos aplicáveis do Estado de São Paulo.

Esta Carta reflete o compromisso da FDE com a transparência, a prestação de contas e o alinhamento permanente entre sua atuação institucional e as políticas públicas educacionais definidas pelo Estado. Como órgão de direção estratégica, cabe ao Conselho Superior zelar pela adequada definição de diretrizes, pela supervisão da gestão executiva e pelo fortalecimento contínuo dos mecanismos de governança, integridade, gestão de riscos e controles internos.

Ao longo do período, o Conselho acompanhou de forma sistemática a execução do planejamento estratégico da Fundação, a evolução de seus indicadores de

desempenho e os avanços observados na capacidade institucional da FDE em executar políticas públicas em escala compatível com a dimensão da rede estadual de ensino. Destacam-se, nesse contexto, os progressos na governança das contratações, na gestão orçamentária e financeira, na consolidação da transformação digital e no fortalecimento dos sistemas de controle e conformidade.

A atuação da FDE reafirma seu papel estratégico como entidade executora das políticas educacionais, assegurando as condições materiais, tecnológicas e operacionais necessárias à efetivação do direito à educação pública de qualidade. O Conselho Superior reconhece o esforço das equipes técnicas e da Diretoria Colegiada na condução das ações institucionais e reforça seu compromisso com a melhoria contínua da governança, orientada pelo interesse público, pela legalidade, pela eficiência e pela geração de valor à sociedade paulista.



APRESENTAÇÃO DA FUNDAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA EDUCAÇÃO - FDE



IDENTIFICAÇÃO GERAL

Em conformidade com o artigo 8º, incisos I e VIII, da Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais) e com o artigo 13, incisos I e VIII, do Decreto nº 8.945/2016, o Conselho Superior subscreve a presente **Carta Anual de Governança e Políticas Públicas da Fundação para o Desenvolvimento da Educação de São Paulo (FDE)**, referente ao exercício 2025. Para mais informações acessar: <https://www.fde.sp.gov.br/fde>

CNPJ 60.509.015/0001-01

Sede Av. São Luís, 99 - São Paulo - SP

Tipo de Fundação Pública de Direito Privado

Vínculo Secretaria da Educação do Estado de São Paulo - Seduc-SP

Setor de Atuação Educação

Conselho Superior Flávio Antonio Gomes de Azevedo
Ruimar Chagas Sales
Antonio José da Silva Barros
Vicenzo Carone

Presidente Fabricio Moura Moreira

Diretores **Ana Cristina Vuitik**
Diretora Administrativa e Financeira

Tiago Michele Ziruolo
Diretor de Obras e Serviços

Cândido José dos Santos
Diretor de Projetos Especiais

Luzia Valéria Sarno
Diretora de Tecnologia da Informação

INTERESSE COLETIVO QUE JUSTIFICA A EXISTÊNCIA DA FDE

A Fundação para o Desenvolvimento da Educação (FDE) foi criada em 23 de junho de 1987 em resposta à necessidade de qualificação estrutural da educação pública no Estado de São Paulo. À época, embora o Estado tivesse alcançado níveis satisfatórios de atendimento à demanda por vagas escolares, persistiam desafios relevantes relacionados à qualidade do ensino, evasão escolar e analfabetismo, indicando a necessidade de um arranjo institucional capaz de atuar de forma integrada sobre dimensões pedagógicas, operacionais e físicas do sistema educacional.

Nesse contexto, a FDE foi concebida como instrumento do Estado para viabilizar, de maneira contínua e especializada, a execução das políticas educacionais definidas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, com foco na garantia das condições materiais, técnicas e operacionais

necessárias ao funcionamento, à expansão e ao aprimoramento da rede pública estadual de ensino.

O interesse coletivo que justifica a existência da Fundação está diretamente associado ao direito à educação de qualidade e à necessidade de assegurar infraestrutura adequada, recursos educacionais, ambientes escolares seguros e funcionais, bem como sistemas de apoio capazes de sustentar práticas pedagógicas alinhadas às diretrizes da política pública educacional paulista. Essa finalidade pública encontra respaldo no Estatuto da Fundação, que explicita sua atuação em cumprimento ou em complementação às políticas definidas pela Secretaria da Educação, vinculando sua existência à consecução de objetivos educacionais de interesse social amplo.

MANDATO PÚBLICO E PAPEL DA FDE NA POLÍTICA EDUCACIONAL

No arranjo institucional do Estado de São Paulo, a FDE desempenha papel estratégico como entidade executora e operacional das políticas públicas educacionais, atuando como braço técnico-administrativo especializado da Secretaria da Educação. Seu mandato público não se confunde com a formulação de políticas, mas com a sua implementação qualificada, por meio da gestão de programas, projetos e ações estruturantes para a rede estadual de ensino.

A Fundação é responsável, entre outras atribuições, pela construção, reforma, ampliação, adequação e manutenção de prédios escolares; pela provisão de mobiliário, equipamentos, materiais e insumos educacionais; pela gestão e apoio a sistemas de avaliação educacional; pelo desenvolvimento e difusão de tecnologias educacionais; e pela viabilização de ações de formação e capacitação de profissionais da educação.

Esse conjunto de responsabilidades resulta de um processo histórico de consolidação institucional, no qual a FDE absorveu atribuições da antiga Fundação para o Livro Escolar (FLE), do Centro Nacional de Aperfeiçoamento de Pessoal para a Formação Profissional (Cenafor) e da Companhia de Construções Escolares do Estado de São Paulo (Conesp), integrando, em uma única entidade, competências relacionadas à pedagogia, à infraestrutura escolar, à capacitação profissional e à tecnologia educacional.

Dessa forma, a FDE ocupa posição singular no sistema educacional paulista, atuando como elemento estruturante da gestão educacional ao assegurar os meios necessários para que as diretrizes pedagógicas e as políticas públicas definidas pelo Estado se convertam em ações concretas no território.

ALINHAMENTO COM A SECRETARIA DA EDUCAÇÃO E COM AS POLÍTICAS PÚBLICAS

A atuação da FDE está diretamente vinculada às diretrizes, programas e prioridades estabelecidas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, à qual a Fundação é formalmente vinculada. Esse alinhamento se expressa tanto no plano institucional quanto no plano operacional, uma vez que a execução de suas atividades ocorre em articulação permanente com os órgãos responsáveis pela formulação e coordenação da política educacional.

Ao assumir a responsabilidade pela execução de ações estruturantes da educação básica, a Fundação contribui para a viabilização das políticas públicas educacionais

em escala compatível com a dimensão da rede estadual de ensino, que compreende mais de 5.200 unidades escolares distribuídas em 644 municípios do Estado de São Paulo, atendendo diariamente mais de 2,9 milhões de estudantes.

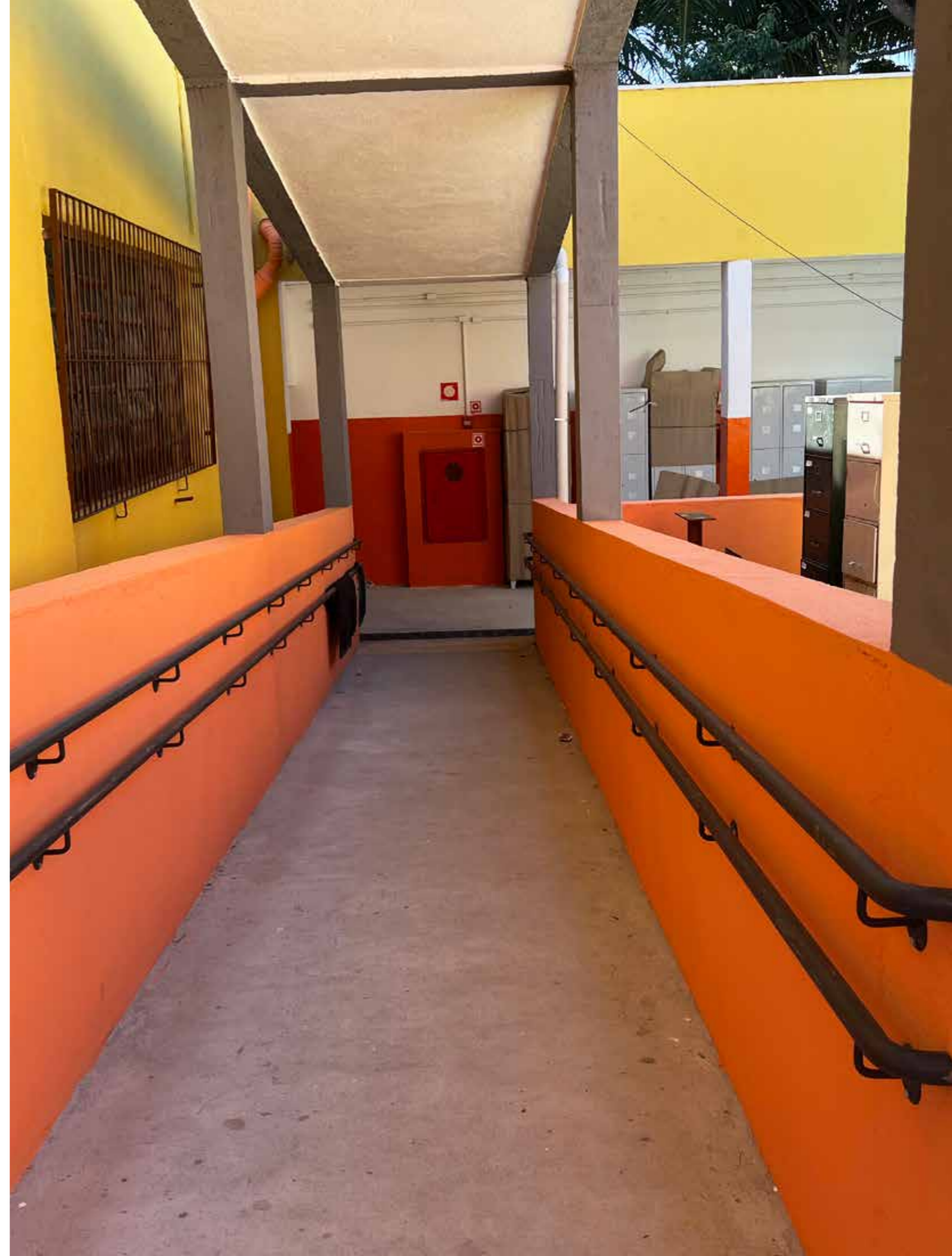
Esse modelo de atuação permite ao Estado separar funções estratégicas e executivas, conferindo maior especialização, eficiência operacional e capacidade técnica à implementação das políticas educacionais, ao mesmo tempo em que preserva a unidade de direção da política pública no âmbito da Secretaria da Educação.

Perfil da Prestação dos Serviços

5.256 Unidades Escolares

644 Municípios

2,9 milhões de estudantes



CONTRIBUIÇÕES DA FDE ÀS POLÍTICAS PÚBLICAS



ENTREGAS DE VALOR PÚBLICO

A Fundação para o Desenvolvimento da Educação contribui para a implementação das políticas públicas educacionais do Estado de São Paulo por meio da entrega contínua de bens, serviços e soluções estruturantes que sustentam o funcionamento e o aprimoramento da rede pública estadual de ensino. Essas entregas decorrem diretamente de seu mandato institucional e estão alinhadas às diretrizes definidas pela Secretaria da Educação.

No campo da infraestrutura escolar, a FDE atua na construção, reforma, ampliação, adequação e manutenção de unidades escolares, assegurando ambientes físicos adequados, seguros e compatíveis com as exigências pedagógicas da educação básica. Essa atuação é fundamental para garantir a continuidade do funcionamento da rede e para apoiar políticas de expansão, reorganização e qualificação dos espaços escolares. No âmbito do suprimento educacional, a Fundação viabiliza a aquisição, a gestão e a distribuição de materiais, equipamentos, mobiliário escolar e outros insumos necessários às atividades pedagógicas

e administrativas das unidades de ensino, assegurando escala, padronização e regularidade no abastecimento da rede.

A FDE também desempenha papel relevante na tecnologia educacional e nos sistemas de apoio à gestão, desenvolvendo, implantando e mantendo soluções tecnológicas, sistemas de informação e ferramentas digitais que apoiam tanto os processos pedagógicos quanto a gestão educacional, em consonância com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria da Educação. Além disso, a Fundação contribui para a política educacional por meio do apoio à avaliação, à produção de conhecimentos e à capacitação, viabilizando estudos, pesquisas, materiais instrucionais, ações formativas e iniciativas de suporte técnico que fortalecem as capacidades institucionais da rede estadual de ensino. Essas entregas, consideradas de forma integrada, constituem o principal valor público gerado pela atuação da FDE, ao criar as condições materiais, operacionais e tecnológicas necessárias para a efetivação do direito à educação pública de qualidade.

COMPROMISSOS INSTITUCIONAIS E CONTINUIDADE DA ATUAÇÃO

A atuação da FDE está ancorada em compromissos institucionais de caráter contínuo, que asseguram previsibilidade, institucionalidade e alinhamento às políticas públicas educacionais em vigor. Esses compromissos decorrem de sua vinculação à Secretaria da Educação e de seu papel como executora especializada das diretrizes educacionais formuladas pelo Estado.

Entre os compromissos assumidos pela Fundação destaca-se a manutenção permanente da capacidade operacional necessária à execução das políticas educacionais, garantindo que as ações estruturantes relativas à infraestrutura, aos insumos, à tecnologia e ao suporte técnico sejam realizadas de forma sistemática e articulada ao planejamento governamental.

A FDE compromete-se, ainda, a assegurar a continuidade das ações e programas sob sua responsabilidade, promovendo a transição entre exercícios de forma coordenada, de modo que os resultados alcançados em períodos anteriores contribuam para o atendimento das demandas futuras da rede estadual de ensino.

Esses compromissos se expressam na articulação permanente com a Secretaria da Educação e com outros órgãos do Estado, bem como na adequação de suas ações às prioridades definidas nos instrumentos de planejamento governamental, respeitadas as especificidades de sua natureza institucional.

Os compromissos institucionais assumidos pela Fundação para o Desenvolvimento da Educação estão diretamente alinhados ao Mapa Estratégico da FDE e às diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico 2025–2027, que orientam a atuação da Fundação na execução das políticas públicas educacionais do Estado de São Paulo. Esse alinhamento assegura que as entregas, os recursos mobilizados e os resultados esperados pela FDE estejam coerentes com os objetivos estratégicos definidos para o período, fortalecendo a conexão entre a estratégia institucional e a implementação das ações no território. O Planejamento Estratégico 2025–2027 estabelece os eixos prioritários e os direcionadores de longo prazo que norteiam a atuação da Fundação, garantindo que sua função executora seja exercida de forma

integrada às diretrizes da Secretaria da Educação e aos objetivos da política educacional paulista. Assim, os compromissos descritos nesta Carta refletem não apenas as responsabilidades institucionais da FDE,

mas também a materialização do planejamento estratégico em ações estruturantes voltadas à melhoria contínua da rede pública estadual de ensino.

MISSÃO

Oferecer ambiente escolar de excelência para a aprendizagem, assegurando infraestrutura e fornecimento eficiente de soluções tecnológicas, equipamentos, insumos e serviços

VISÃO

Ser referência na construção e operação de um ambiente escolar, que impulse a aprendizagem dos estudantes

1 - EXCELÊNCIA OPERACIONAL E GOVERNANÇA

Promover uma gestão estratégica e eficiente da FDE e das demandas da rede, fortalecendo os instrumentos de governança

2 - IMPACTO NA EDUCAÇÃO

Entregar serviços e produtos com qualidade e celeridade, propiciando um ambiente de aprendizagem de excelência

3 - INOVAÇÃO & TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Potencializar a atuação da FDE por meio da tecnologia e inovação nos serviços e nos processos



DECLARAÇÃO DE RECURSOS EMPREGADOS NA EXECUÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Para viabilizar a execução das políticas públicas educacionais sob sua responsabilidade, a Fundação para o Desenvolvimento da Educação mobilizou, no exercício de 2025, recursos financeiros, humanos, técnicos e operacionais. No período, a Fundação empregou aproximadamente R\$ 1,21 bilhão em recursos financeiros efetivamente pagos, destinados à sustentação e à execução das ações estruturantes da política educacional paulista. Esses recursos viabilizaram a manutenção e a qualificação da infraestrutura escolar, a distribuição de materiais e equipamentos educacionais, a implantação e a operação de soluções tecnológicas, bem como o suporte técnico-administrativo necessário ao funcionamento contínuo da rede estadual de ensino. Do total de recursos pagos, cerca de R\$ 1,05 bilhão corresponderam a despesas de custeio, assegurando a operação regular das atividades finalísticas e de apoio da Fundação. As despesas de investimento somaram aproximadamente R\$ 96,4 milhões, destinadas à ampliação, modernização e qualificação da infraestrutura e dos ativos necessários à execução das políticas

públicas educacionais. Já as despesas com pessoal totalizaram cerca de R\$ 62,5 milhões, viabilizando a manutenção das equipes técnicas e administrativas responsáveis pela execução, gestão e fiscalização das ações sob responsabilidade da FDE.

Considerando o conjunto das obrigações assumidas ao longo do exercício, o montante empenhado atingiu aproximadamente R\$ 1,76 bilhão, refletindo o volume de compromissos formalizados pela Fundação para assegurar a continuidade das ações estruturantes, inclusive aquelas com execução projetada para exercícios subsequentes. Os recursos empregados pela FDE são majoritariamente provenientes de dotações orçamentárias do Estado de São Paulo, alocadas em conformidade com a legislação vigente e com as prioridades definidas no planejamento governamental. A apresentação detalhada das informações econômico-financeiras e orçamentárias é realizada em seções específicas desta Carta, de modo a assegurar transparência, clareza e adequada compreensão por parte da sociedade.

DETALHAMENTO ORÇAMENTÁRIO E FINANCEIRO 2025

| Ação Orçamentária | Dotação Inicial | Dotação Atual | Valor Empenhado | Valor Liquidado | Valor Pago | Valor Pago de Restos | Saldo Restos (2022 a 2024) |
|--------------------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------|
| 2494 | 249.950.149,00 | 771.503.379,00 | 769.209.041,52 | 686.764.521,17 | 635.857.500,35 | 162.373.878,14 | 19.239.939,17 |
| 2660 | 38.527.957,00 | 69.872.522,00 | 69.872.471,94 | 65.936.001,14 | 65.929.969,01 | 20.059.794,61 | 889.587,65 |
| 4087 | 134.422.301,00 | 136.301.449,00 | 131.9918.195,42 | 106.543.166,12 | 104.335.591,80 | 13.804.893,11 | - |
| 5740 | 20,00 | 20,00 | - | - | - | - | - |
| 6169 | 10,00 | 10,00 | - | - | - | - | - |
| 6172 | 40,00 | 40,00 | - | - | - | 3.204.701,63 | 47.072,55 |
| 6174 | 58.792.234,00 | 380.923.794,00 | 380.654.641,69 | 96.352.680,93 | 94.967.199,99 | 39.449.238,45 | 170.844,75 |
| 6178 | 49.176.513,00 | 130.687.671,00 | 130.617.266,79 | 108.269.337,77 | 102.829.093,10 | 10.339.427,40 | 1.065,50 |
| 6343 | 10,00 | 10,00 | - | - | - | - | - |
| 6383 | 103.271.394,00 | 285.100.705,00 | 282.590.358,13 | 214.863.338,25 | 209.434.436,13 | 11.966.359,85 | - |
| 6468 | 10,00 | 10,00 | - | - | - | - | - |
| Total Geral | 634.140.638,00 | 1.774.389.610,00 | 1.764.861.975,49 | 1.278.729.045,38 | 1.213.353.790,38 | 261.198.293,19 | 20.348.509,62 |

| | |
|-----------------|-----|
| % de Liquidação | 72% |
| % de Pagamento | 95% |

RESULTADOS, ASPECTOS DE EXECUÇÃO E IMPACTOS ASSOCIADOS

A execução das ações sob responsabilidade da FDE resulta na materialização concreta das políticas públicas educacionais no território, por meio da entrega de infraestrutura adequada, da provisão de insumos essenciais, da operacionalização de sistemas de apoio e da sustentação do funcionamento da rede estadual de ensino. No exercício de referência, a Fundação executou ações voltadas à melhoria e à manutenção das condições físicas das unidades escolares, à distribuição de materiais e equipamentos educacionais, à implantação e ao suporte de soluções tecnológicas e à oferta de apoio técnico à gestão educacional, contribuindo diretamente para o atendimento das necessidades da rede pública estadual.

A execução dessas ações ocorre de forma articulada, seja por atuação direta da Fundação, seja por meio de contratos, convênios e outros instrumentos legalmente previstos, sempre em alinhamento com as diretrizes estabelecidas pela Secretaria da Educação e com os objetivos das políticas públicas educacionais.

Os impactos associados a essa atuação refletem-se na garantia do funcionamento regular das escolas, na ampliação da capacidade de atendimento da rede, na melhoria das condições de ensino e aprendizagem e na redução de desigualdades estruturais no acesso a ambientes escolares adequados.



RESULTADOS DE INFRAESTRUTURA ESCOLAR

Ao longo da atual gestão, a Fundação para o Desenvolvimento da Educação alcançou uma escala inédita de intervenções na infraestrutura da rede pública estadual de ensino. São mais de 7.200 obras entre concluídas e em andamento, das quais 6.310 já foram entregues, com investimento total acumulado de aproximadamente R\$ 2,98 bilhões. Somente em 2025, foram iniciadas 2.217 intervenções e concluídas 3.215 obras, compreendendo ações de climatização, reformas, ampliações e outros programas estruturantes. Essas intervenções impactaram diretamente milhares de prédios escolares, distribuídos por mais de 550 municípios do Estado de São Paulo, evidenciando o alcance territorial e o impacto sistêmico da atuação da Fundação. A FDE mantém atualmente uma carteira ativa de 906 obras em execução, abrangendo 316 municípios, com investimento associado de aproximadamente R\$ 1,0 bilhão. A gestão dessa carteira reflete avanços relevantes na capacidade de execução, no planejamento e no acompanhamento das intervenções.

**Mais de 6 mil
obras entregues**

**Investimento
acumulado de
R\$ 2,98 bilhões**

**Mais de 550
municípios
impactados**

Destaca-se a melhora consistente no desempenho dos prazos, com 51,5% das obras classificadas como dentro do cronograma, o melhor resultado registrado nos últimos anos. Do total de obras paradas, apenas 0,5% correspondem a contratos sob execução direta da FDE, enquanto as demais estão vinculadas à execução municipal, evidenciando maior controle e efetividade nos contratos geridos diretamente pela Fundação. Entre os programas executados, o Programa de Reformas se destaca como o principal vetor de investimento, concentrando aproximadamente R\$ 1,3 bilhão e 2.036 intervenções ao longo da gestão. Também assumem protagonismo os programas de ampliação de salas, novas escolas e creches, alinhados à expansão da rede e à ampliação da capacidade de atendimento. Observa-se melhor desempenho nas obras contratadas por meio de atas de registro de preços, tanto em ritmo de execução quanto em cumprimento de prazos, alcançando score de 7,7 em outubro. Já as obras contratadas via licitação tradicional permanecem como foco prioritário de

aprimoramento, especialmente no programa de ampliação de salas, direcionando os esforços atuais da área técnica.

O avanço na execução das obras foi sustentado por um conjunto robusto de atividades técnicas intermediárias, essenciais à qualidade e à segurança das intervenções. Ao longo do período analisado, foram realizados 197 levantamentos planialtimétricos, centenas de levantamentos topográficos, e elaborados 408 projetos técnicos, abrangendo reformas, ampliações, novas escolas, quadras esportivas, acessibilidade e AVCB.

Complementarmente, foram produzidos mais de 2.500 orçamentos, revisados e atualizados diversos catálogos técnicos e realizadas 16.861 vistorias, com visitas a 5.026 escolas em todo o Estado. Esse esforço mobilizou 241 avaliadores, fortalecendo a capacidade institucional da FDE e assegurando maior previsibilidade, qualidade técnica e controle na execução das políticas públicas de infraestrutura educacional.

RESULTADOS ORÇAMENTÁRIOS E FINANCEIROS

Em 2025, a Fundação para o Desenvolvimento da Educação apresentou avanços significativos na gestão orçamentária e financeira, evidenciando o fortalecimento de sua capacidade de execução e o amadurecimento de seus processos internos. O aumento da dotação orçamentária no exercício, aliado a um planejamento mais consistente e à reorganização dos fluxos de gestão, contribuiu diretamente para a ampliação da capacidade institucional da FDE em executar políticas públicas em escala compatível com a dimensão de sua atuação. Mesmo diante da expansão expressiva do volume de recursos administrados, com empenhos que alcançaram aproximadamente R\$ 1,77 bilhão, a Fundação manteve desempenho orçamentário consistente, com execução estimada em cerca de 72%. Quando observada a execução financeira efetiva, o índice alcançou aproximadamente 95%, o maior patamar da série histórica, configurando um ponto de inflexão na trajetória recente da instituição. Esse resultado reflete melhorias substantivas nos mecanismos de governança, planejamento e controle da execução orçamentária.

A análise dos Restos a Pagar revela, de forma ainda mais clara, essa evolução. Os picos observados nos exercícios de 2022 e 2023, caracterizados por acúmulo e lentidão na execução, deram lugar a uma redução expressiva em 2024, quando o estoque caiu de cerca de R\$ 678 milhões para R\$ 239 milhões, representando um salto relevante de eficiência. Em 2025, mesmo com a ampliação do orçamento, os Restos a Pagar mantiveram-se em patamar mais saudável, em torno de R\$ 486 milhões, indicando maior equilíbrio entre planejamento, contratação e pagamento. Destaca-se, ainda, a redução significativa dos Restos a Pagar Não Processados, evidenciando melhorias nos fluxos internos, maior previsibilidade financeira e maior aderência entre o ciclo orçamentário e a execução física das ações. Esse avanço contribui para a diminuição de passivos acumulados e para o uso mais eficiente dos recursos públicos. Outro marco relevante foi a operacionalização direta dos recursos do Fundeb pela FDE, viabilizada pela criação de uma Unidade Gestora Financeira (UGF) própria, bem como a consignação dos orçamentos da DPE e da

DTI na Unidade Orçamentária da FDE na Lei Orçamentária Anual de 2026. Essas medidas reforçam a autonomia operacional da Fundação, aprimoram os mecanismos de controle e ampliam sua capacidade de planejar e executar as políticas públicas educacionais de forma integrada e sustentável.

| Ano | Empenhado | Liquidado no Exercício | Saldo Inscrito em RAP | Restos Não Processados | Restos Processados | Execução no Exercício |
|------|-----------|------------------------|-----------------------|------------------------|--------------------|-----------------------|
| 2018 | 879,6 mi | 563,7 mi | 389,3 mi | 315,9 mi | 73,4 mi | 64% |
| 2019 | 511,0 mi | 266,3 mi | 284,3 mi | 244,8 mi | 39,5 mi | 52% |
| 2020 | 433,2 mi | 194,1 mi | 250,8 mi | 239,0 mi | 11,8 mi | 45% |
| 2021 | 612,2 mi | 281,3 mi | 363,4 mi | 330,9 mi | 32,6 mi | 46% |
| 2022 | 994,1 mi | 548,5 mi | 506,6 mi | 445,5 mi | 61,1 mi | 55% |
| 2023 | 1.098 mi | 490,9 mi | 678,0 mi | 607,2 mi | 70,7 mi | 45% |
| 2024 | 1.005 mi | 877,3 mi | 239,7 mi | 128,1 mi | 111 mi | 87% |
| 2025 | 1.765 mi | 1.279 mi | 551,5 mi | 486,1 mi | 65,4 mi | 72% |

RESULTADOS DE CONECTIVIDADE, INFRAESTRUTURA TECNOLÓGICA E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Em 2025, a Fundação para o Desenvolvimento da Educação consolidou a tecnologia e a conectividade como pilares estruturantes da política pública educacional do Estado de São Paulo. O avanço registrado no período reflete uma atuação orientada à expansão da infraestrutura digital, à garantia de acesso equitativo às plataformas educacionais e ao fortalecimento da capacidade institucional da rede para operar em escala digital.

No campo da conectividade, a FDE alcançou a marca de 100% das escolas estaduais conectadas, assegurando acesso à internet com velocidades entre 100 e 300 Mbps, complementadas por soluções de conectividade via satélite em órbita baixa (LEO – Low Earth Orbit), tecnologia de nova geração que opera a menores altitudes, proporcionando menor latência, maior estabilidade e melhor desempenho quando comparada às soluções satelitais convencionais, atendendo de forma mais adequada áreas rurais e de difícil acesso. Tais avanços garantem condições mínimas para o funcionamento contínuo de ambientes digitais de aprendizagem, avaliação

e gestão escolar em praticamente todo o território paulista. Como reforço à resiliência da rede, o Programa Educação Conectada viabilizou a contratação de segundo link de internet para 2.611 escolas, ampliando a estabilidade e a segurança das operações pedagógicas e administrativas. A infraestrutura tecnológica foi reforçada de forma significativa, com a aquisição de mais de 300 mil equipamentos, entre notebooks e desktops, beneficiando diretamente mais de 3.080 unidades escolares. A expansão e modernização da rede interna, incluindo a aquisição de 6 mil switches, elevaram a capacidade operacional das escolas e garantiram maior continuidade dos serviços digitais. Complementarmente, o Data Center da FDE foi estruturado para operar em ambiente de alta disponibilidade, com capacidade de 400 Gbps de velocidade para disponibilização de acesso à Internet/Intragov, atendendo mais de 4 milhões de usuários e assegurando padrões elevados de segurança, estabilidade e escalabilidade. Sobre essa base estrutural, a Fundação viabilizou um ecossistema integrado de plataformas digitais de aprendizagem, avaliação e apoio pedagógico, que, em média,

impactaram mais de 1,6 milhão de estudantes por plataforma. Destacam-se iniciativas voltadas à alfabetização, matemática, língua inglesa, programação, empreendedorismo, redação e preparação para avaliações nacionais, bem como ambientes específicos para o ensino profissionalizante, EJA Digital, expansão noturna e recomposição da aprendizagem.

Em conjunto, essas soluções alcançaram milhões de estudantes das redes estadual e municipal, assegurando maior equidade no acesso a conteúdos educacionais de qualidade e a trilhas personalizadas de aprendizagem. No campo da avaliação educacional, a infraestrutura digital permitiu a aplicação de avaliações diagnósticas e formativas em larga escala, alcançando milhões de alunos, bem como a automação de processos complexos, como a correção de redações e questões discursivas por inteligência artificial, com dezenas de milhões de correções realizadas ao longo do período. Essas soluções contribuíram para maior agilidade, padronização e equidade nos processos avaliativos, além de liberar tempo pedagógico dos docentes.

A transformação digital também se refletiu no fortalecimento da gestão pública educacional. A adoção e expansão de plataformas de CRM, automação de processos, integração de sistemas e gestão de dados modernizaram o atendimento institucional, a gestão de demandas, a governança de obras, a administração de pessoas e a logística de suprimentos.

**Mais de 1,6 mi
de alunos
impactados**

**22 novas
contratações**

**100% das
escolas
conectadas**

Destaca-se o uso de soluções baseadas em inteligência artificial para atendimento ao público, suporte à decisão, análise preditiva e segurança da informação, ampliando a eficiência, a rastreabilidade e a capacidade de resposta do Estado. Esses avanços foram acompanhados por iniciativas estruturadas de letramento e capacitação em inteligência artificial e

tecnologias digitais, alcançando equipes técnicas, gestores e docentes, com foco no uso seguro, ético e eficiente das soluções implementadas. A consolidação de uma arquitetura de dados mais robusta, o tratamento de bases legadas e a implantação de alertas automatizados reforçaram a qualidade das informações e o suporte à tomada de decisão.



RESULTADOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE GESTORES E DOCENTES

No apoio à gestão escolar de forma integrada, a instituição consolidou programas estruturantes de formação docente, com destaque para o Multiplica São Paulo, voltado à formação continuada entre pares, com conteúdos e metodologias atualizadas. Em 2025, o programa impactou mais de 110 mil professores da rede, com taxa de engajamento de 75%. Complementarmente, o Planejamento de Aula oferece aulas assíncronas que apoiam o uso do Material Digital da rede, ampliando as possibilidades pedagógicas para salas heterogêneas. A iniciativa registrou adesão próxima a 100% da rede, com consumo médio de ao menos dois conteúdos semanais por docente. A experiência do usuário foi redesenhada, tornando-se mais fluida e monitorada, com evolução em curso para personalização dos planos de aula por meio de inteligência artificial.

No âmbito da liderança escolar, o programa Escola de Gestão tem como foco o

desenvolvimento do trio gestor, capacitando-os em competências essenciais para uma gestão mais eficiente e orientada à aprendizagem dos estudantes. Em 2025, mais de 8 mil gestores foram formados em parceria com a FGV, com previsão de ampliação do número de participantes.

Para fortalecer as práticas em sala de aula, o Apoio Presencial promove *feedback* estruturado entre diretores e docentes. Em 2025, foram realizados aproximadamente 3 milhões de acompanhamentos envolvendo 150 mil professores, com média de 60% de avaliações classificadas como exemplares. A verificação da aprendizagem e o domínio de sala de aula constituem os principais focos de evolução dessa iniciativa. Na parte de gestão administrativa, a iniciativa do Professor Presente trouxe maior assertividade na aferição das aulas realizadas, unificando o fluxo de chamada do aluno e pagamento ao professor.

Mais de 110 mil professores em formação continuada

3 milhões de *feedbacks* em sala de aula

1,8 milhão de contatos ativos com os pais

100% dos alunos e professores usando a Sala do Futuro

PROJETOS ESPECIAIS E GANHOS DE EFICIÊNCIA NA PROVISÃO DE MATERIAIS EDUCACIONAIS

Em 2025, a atuação da Fundação para o Desenvolvimento da Educação no âmbito dos projetos especiais resultou em avanços expressivos na eficiência das aquisições públicas, na ampliação da escala de atendimento às unidades escolares e na geração de economias relevantes para o Estado de São Paulo.

No período, a FDE promoveu uma expansão superior a 170% na quantidade de itens adquiridos, em comparação com o exercício anterior, assegurando maior capacidade de atendimento à rede estadual de ensino,

sem prejuízo à qualidade dos materiais fornecidos. Esse aumento de escala foi acompanhado pela consolidação de novas estratégias de compras e de gestão de atas, que permitiram ganhos significativos de eficiência econômica.

As renegociações e a reformulação dos modelos de contratação resultaram em reduções expressivas de custos unitários, com economias que chegaram a até 59,4% nos itens de mobiliário e 62,2% nos materiais pedagógicos, conforme o item adquirido.

Destacam-se, entre outros resultados, reduções de 62,2% no custo para impressão do caderno do estudante, 59,4% no custo de quadros brancos, 47,7% no custo dos ventiladores, 45,8% no custo de cadeiras e banquetas e 38,3% no kit escolar, evidenciando o impacto direto das medidas adotadas sobre a racionalização do gasto público.

Como resultado dessas estratégias, em 2025 a área de Projetos Especiais movimentou mais de 57 milhões de unidades de materiais pedagógicos — incluindo materiais impressos, livros e kits de material escolar — e distribuiu aproximadamente 125 mil itens de mobiliário e equipamentos às unidades escolares. Considerando os preços registrados nas atas vigentes, a eventual contratação integral desses quantitativos representa uma economia potencial superior a R\$ 190 milhões, em

comparação aos preços praticados no período anterior, sendo aproximadamente R\$ 160 milhões desse montante referentes aos materiais pedagógicos. Esse resultado reforça a sustentabilidade financeira e a racionalidade econômica das políticas educacionais implementadas.

Os resultados alcançados evidenciam o fortalecimento da capacidade institucional da FDE em operar compras públicas em larga escala, com maior previsibilidade, transparência e racionalidade econômica. A atuação nos projetos especiais demonstra que a ampliação do atendimento à rede pública pode ser compatibilizada com a redução de custos, a padronização de itens essenciais e o uso mais eficiente dos recursos públicos, contribuindo diretamente para a geração de valor público e para a sustentabilidade das ações educacionais no Estado.



57 milhões de materiais pedagógicos movimentados

125 mil itens de mobiliário e equipamentos distribuídos

R\$ 190 milhões de economia potencial



ARTICULAÇÃO COM AGENDAS TRANSVERSAIS E COMPROMISSOS DE LONGO PRAZO

As contribuições da FDE para as políticas públicas educacionais inserem-se em um contexto mais amplo de compromissos de longo prazo assumidos pelo Estado de São Paulo, incluindo aqueles relacionados à promoção do desenvolvimento social sustentável e à garantia de direitos fundamentais.

Nesse sentido, a atuação da Fundação dialoga com a Agenda 2030 das Nações Unidas, em especial com o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 4 (Educação de Qualidade), ao apoiar a criação, a manutenção e a operação de ambientes escolares adequa-

dos, inclusivos e propícios à aprendizagem. De forma complementar, suas ações contribuem para a redução de desigualdades e para o fortalecimento das capacidades institucionais do Estado na prestação de serviços públicos educacionais.

Essa articulação reforça o caráter estruturante da atuação da FDE no âmbito da política educacional paulista, evidenciando que suas contribuições transcendem ações pontuais e se inserem em uma estratégia de desenvolvimento educacional sustentado, orientado pelo interesse coletivo.

GOVERNANÇA, INTEGRIDADE, CONTROLE, RISCOS E MECANISMOS DE ACOMPANHAMENTO



AGENTES E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A estrutura de governança organiza-se a partir dos Conselheiros Superiores, Presidente e Diretores, que exercem autoridade máxima sobre a Fundação e têm como órgão de suporte o Conselho Fiscal, responsável por acompanhar a conformidade econômico-financeira e apoiar a supervisão das contas e demonstrações da entidade. A instância central de decisão é o Conselho Superior, a quem cabe estabelecer diretrizes estratégicas, aprovar políticas e supervisionar a atuação da Diretoria Colegiada. Em apoio a esse Conselho, operam comitês especializados de assessoramento, que aprofundam temas técnicos e fortalecem o processo decisório, garantindo que matérias críticas recebam tratamento qualificado.

O Presidente é responsável por conduzir a gestão executiva da Fundação, implementar as diretrizes aprovadas pelo Conselho Superior e coordenar as diretorias finalísticas e áreas meio. As Diretorias constituem o núcleo operacional da FDE, executando políticas, programas e projetos alinhados à estratégia institucional. O modelo de governança incorpora ainda mecanismos de controle e integridade. A Auditoria Independente assegura avaliação externa

e imparcial das demonstrações contábeis e dos controles internos. A Auditoria Interna exerce papel estruturante na verificação da conformidade, eficiência operacional e aderência a normas, reportando-se diretamente às instâncias superiores para preservar sua autonomia. Complementarmente, a Área de Governança é responsável por apoiar a implementação de boas práticas, garantir a aderência às normas e fortalecer a transparência e a *accountability*.

Conectadas diretamente ao Conselho de Superior, dada sua função estratégica e seu papel de mitigação de riscos, atuam as áreas de Gerenciamento de Riscos, Controles Internos e Conformidade, responsáveis por identificar vulnerabilidades, propor salvaguardas, monitorar processos críticos e assegurar que a Fundação opere de acordo com a legislação e com padrões éticos elevados. Essa organização articula os papéis de direção estratégica, gestão executiva, controle, fiscalização e integridade, compondo um sistema de governança robusto, capaz de assegurar alinhamento entre objetivos públicos, desempenho institucional e responsabilidade na aplicação de recursos.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

A FDE adota princípios alinhados ao Modelo das Três Linhas do The IIA - The Institute of Internal Auditors, que organiza de maneira integrada as responsabilidades de governança, gestão e avaliação independente, assegurando que os objetivos organizacionais sejam perseguidos com integridade, transparência e eficiência. No topo da estrutura, o Corpo Administrativo, composto pelos órgãos deliberativos e executivos superiores, exerce o papel de supervisão estratégica, assegurando que as decisões institucionais estejam orientadas ao interesse público, ao cumprimento das políticas educacionais do Estado e à adequada prestação de contas aos stakeholders. Cabe a esse nível garantir integridade, liderança e transparência, estabelecendo diretrizes, aprovando políticas e monitorando os resultados da gestão. A Gestão, que abrange as diretorias, gerências e unidades técnicas, é responsável pela atuação cotidiana necessária para alcançar os objetivos organizacionais, considerada como “primeira linha”. Nessa camada concentram-se as ações de provisão de serviços, execução dos programas, projetos e operações, além da identificação e mitigação

dos riscos inerentes à atividade. A gestão também incorpora a chamada “segunda linha”, formada por áreas especializadas que fornecem apoio técnico, monitoramento, orientação normativa e questionamento crítico sobre temas como gestão de riscos, controles internos, conformidade e governança. Essas funções fortalecem a capacidade institucional de prevenir falhas, padronizar processos e assegurar aderência a normativos internos e externos.

Por fim, a Auditoria Interna atua como a “terceira linha”, responsável pela avaliação independente das práticas de governança, gestão e controle. Seu papel é oferecer análises objetivas, isentas e baseadas em evidências sobre a adequação e efetividade dos processos organizacionais, contribuindo para o aperfeiçoamento contínuo da instituição. Essa avaliação, realizada de forma independente e reportada diretamente ao corpo administrativo, fornece garantias adicionais de que a FDE está cumprindo seus objetivos com responsabilidade, eficiência e observância aos princípios da administração pública. O modelo estabelece, assim, um arranjo no

qual cada linha contribui de forma complementar: a alta administração orienta e presta contas; a gestão executa, controla e gerencia riscos; e a auditoria interna avalia, recomenda e assegura. A interação coor-

denada entre essas linhas reforça a governança da FDE, promovendo transparência, responsabilização, melhoria contínua e maior confiabilidade nas entregas ao sistema educacional paulista.



CONFORMIDADE - PROGRAMA DE INTEGRIDADE

A atuação da Fundação para o Desenvolvimento da Educação na consolidação de um ambiente íntegro, transparente e alinhado às melhores práticas de governança tem se fortalecido de forma contínua. O Programa de Integridade da FDE vem se estruturando como um sistema integrado de prevenção, detecção e resposta, garantindo que todas as atividades da instituição sejam conduzidas com responsabilidade, eficiência e estrito compromisso com a finalidade pública.

No centro desse programa está a Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controles Internos, responsável por coordenar a execução operacional e estratégica dos pilares de integridade. A unidade atua de maneira transversal, apoiando todas as diretorias e funcionando como um guardião técnico do alinhamento ético, normativo e procedimental de toda a instituição.

Entre suas atribuições centrais, destaca-se o monitoramento preventivo dos riscos relevantes associados às atividades críticas da FDE. Esse acompanhamento tem como objetivo identificar vulnerabilidades antes que elas se materializem, fortalecendo a prevenção e permitindo ajustes tempestivos nos processos internos.

A Conformidade também conduz avaliações periódicas de riscos, elabora planos de mitigação e desenvolve orientações formais para apoiar decisões mais seguras, claras e dentro dos parâmetros legais e éticos.

A área também exerce um papel essencial na disseminação da cultura de integridade. Por meio de campanhas, comunicações internas e ações de capacitação, reforça continuamente que informações estratégicas, privilegiadas ou confidenciais só podem ser utilizadas para fins institucionais, jamais em benefício próprio ou de terceiros. Essa diretriz é fundamental para preservar a credibilidade da Fundação e a segurança de seus processos, especialmente considerando a dimensão de seu impacto social.

Outro eixo fundamental da execução do programa consiste na integração entre controles internos, matriz de riscos, conformidade de contratos, canais de denúncia e procedimentos de resposta. Essa integração garante maior robustez no enfrentamento de desvios, amplia a rastreabilidade das ações e reforça a transparência como princípio orientador. A atuação coordenada dessas frentes fortalece a maturidade institucional e aumenta a resiliência da FDE

diante de desafios operacionais, regulatórios ou de integridade.

Considerando que a Fundação atende milhões de pessoas em todo o estado, a integridade não pode ser tratada apenas como um requisito administrativo, mas como um compromisso essencial com a entrega pública responsável. Cada processo, cada contrato, cada tomada de decisão tem impacto direto na rede educacional. Por isso, a atuação da Área de Conformidade, com seus mecanismos preventivos, sua visão técnica e sua capacidade de articulação institucional, torna-se indispensável para assegurar que a FDE continue operando

com excelência, conformidade e foco na missão educacional.

Em síntese, o Programa de Integridade da FDE se consolida como um sistema vivo, dinâmico e orientado para resultados. A execução coordenada pela Área de Conformidade potencializa a prevenção, qualifica a gestão de riscos, fortalece os controles internos, envolve a liderança e promove um ambiente organizacional comprometido com ética, legalidade e transparência. Com isso, a instituição avança para um modelo de governança mais sólido, mais confiável e mais preparado para os desafios do setor público contemporâneo.



POLÍTICA INSTITUCIONAL DE GESTÃO DE RISCOS

A Fundação para o Desenvolvimento da Educação adota uma Política Institucional de Gestão de Riscos estruturada para garantir que suas atividades, processos e decisões estejam alinhados à missão institucional e aos seus objetivos estratégicos. Essa política estabelece princípios, diretrizes e responsabilidades que orientam a atuação de todas as áreas da Fundação, promovendo uma cultura organizacional pautada pela integridade, pela prevenção e pelo aperfeiçoamento contínuo dos controles internos. O ponto central da política é a instituição do Comitê de Gestão de Riscos e Controles Internos, órgão permanente de assessoramento ao Conselho Superior e vinculado à Presidência da FDE. Atuando sem poder decisório, mas com competência técnica, esse Comitê tem a responsabilidade de orientar, acompanhar e consolidar informações relativas à gestão de riscos e ao fortalecimento dos controles internos, contribuindo para a governança executiva e para a supervisão estratégica do tema. A gestão de riscos da FDE é integrada ao planejamento estratégico e deve refletir os valores, metas e prioridades da organização. O Mapa de Riscos Estratégicos é revisado anualmente, ou sempre que necessário, em processo conduzido pela área de Conformidade, Gestão e Riscos e Controles Internos,

com monitoramento contínuo pela Alta Administração. Essa integração assegura que decisões, investimentos e iniciativas estejam orientados por análises sistemáticas de risco e por critérios de efetividade, legalidade e eficiência no uso dos recursos públicos. O modelo adotado promove uma gestão contínua e dinâmica, que evolui de acordo com o desempenho dos processos, com as mudanças no ambiente externo e com a maturidade organizacional. A identificação, análise e resposta aos riscos decorrem de uma abordagem integrada, envolvendo empregados públicos, gestores e lideranças, e são formalizadas em relatórios e planos de ação. Todos os empregados têm responsabilidade na gestão de riscos. A política enfatiza que o gerenciamento deve ocorrer diretamente nas atividades de cada área, com foco na entrega de valor público. Os processos são continuamente aprimorados para incorporar boas práticas de integridade, conformidade e eficiência, reforçando uma cultura institucional de prevenção.

A identificação e classificação dos riscos deve ocorrer em todos os níveis da organização, considerando riscos estratégicos, financeiros, operacionais e de conformidade. Esses riscos são categorizados conforme sua natureza e impacto potencial, permitindo

que a gestão adote medidas proporcionais, priorize recursos e reduza vulnerabilidades críticas. As funções dentro do processo devem ser claras e formalizadas, garantindo que todos compreendam suas responsabilidades no gerenciamento dos riscos e controles internos. A execução dos planos de ação é acompanhada e monitorada, e eventuais atrasos ou dificuldades devem ser justificados formalmente pelas áreas responsáveis, incluindo Gerência e Diretoria. A política determina ainda que a organização deve revisar periodicamente seus planos de ação, adotando medidas corretivas, preven-

tivas ou mitigadoras sempre que necessário. Os profissionais da área de riscos devem ter acesso às informações essenciais, resguardado o sigilo quando cabível, e devem receber treinamentos adequados para o cumprimento de suas atribuições. Assim, a Política de Gestão de Riscos da FDE consolida um modelo moderno e alinhado às melhores práticas do setor público, fortalecendo a governança corporativa, assegurando a continuidade das operações, aprimorando a qualidade dos serviços entregues e ampliando a capacidade da Fundação de gerar valor público de forma sustentável.

1. Institucionalização e Governança

2. Integração ao Planejamento Estratégico

3. Monitoramento Contínuo

4. Responsabilidade Compartilhada

5. Gestão Abrangente e Sistêmica

6. Processos Formalizados e Compreendidos

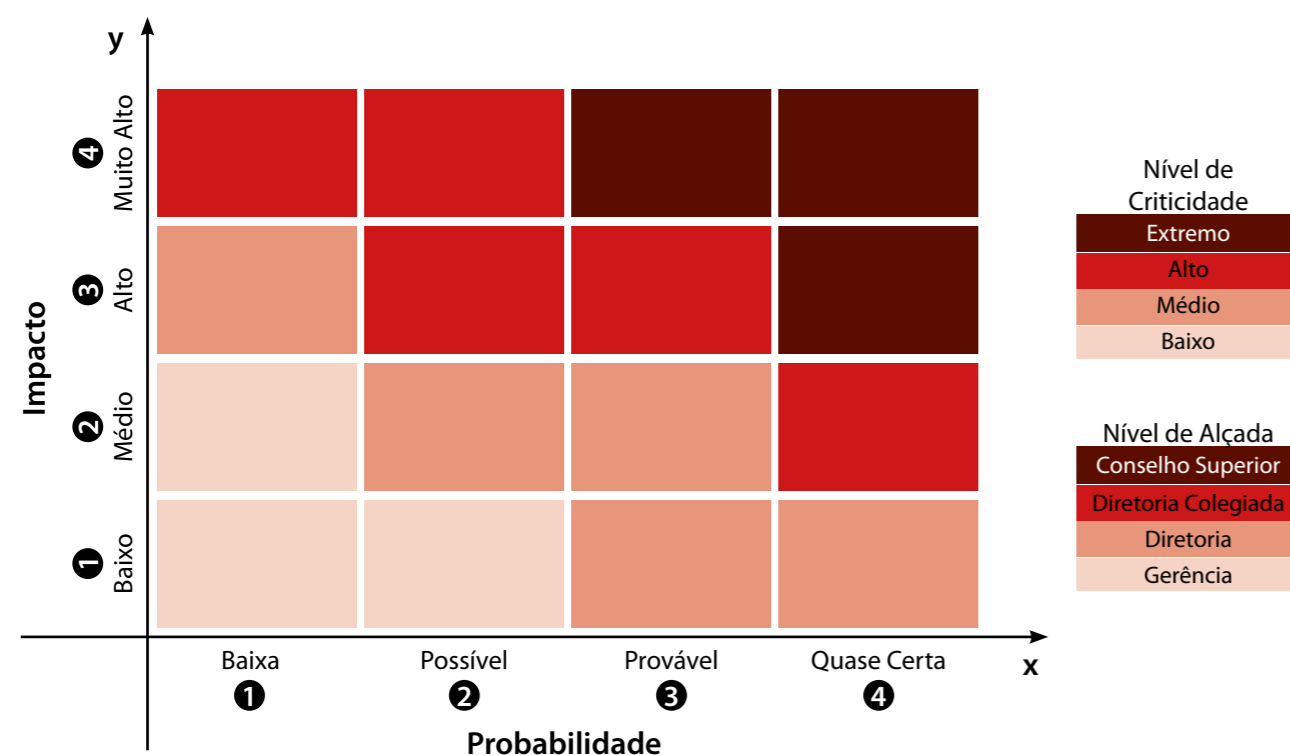
7. Revisão, Ações Corretivas e Justificativas

MAPA DE RISCOS

O mapa de riscos da FDE organiza, de maneira integrada e visual, a análise dos principais eventos que podem afetar o cumprimento dos objetivos estratégicos da Fundação. Ele combina dois eixos fundamentais (probabilidade e impacto financeiro) permitindo classificar cada risco segundo seu grau de criticidade e definir o nível de alçada responsável por sua gestão.

As atividades de gestão de riscos são fortalecidas pelo Comitê de Gestão de Riscos

e Controles Internos, órgão colegiado composto por representantes de todas as diretorias e coordenado tecnicamente pela Área de Conformidade, Gestão de Riscos e Controles Internos. As reuniões ocorrem trimestralmente ou sob demanda, sempre que o cenário exigir análise aprofundada. O comitê funciona como um espaço de coordenação estratégica, garantindo que decisões críticas sejam tomadas de forma participativa, com visão sistêmica e baseadas em evidências, apoiando o Conselho Superior.



O sistema de classificação de riscos da FDE organiza-se em torno de quatro grandes naturezas: Estratégica, Financeira, Operacional e Conformidade, que representam os eixos fundamentais de exposição da organização. A natureza estratégica abrange os riscos que podem comprometer o direcionamento de longo prazo da Fundação, sua capacidade de cumprir a missão institucional e de responder adequadamente ao ambiente externo. Dentro dela, situam-se categorias como Governança, Político-Econômico, Negócio e Conhecimento, que incluem riscos associados ao planejamento estratégico, reputação e imagem, relacionamento institucional, continuidade de negócios, satisfação do cliente, desenvolvimento de produtos e serviços, indicadores de desempenho e gestão do conhecimento. São riscos que podem alterar a trajetória da FDE. A natureza financeira contempla riscos que impactam a sustentabilidade econômico-financeira da FDE, incluindo categorias relacionadas a Contábil, Crédito, Liquidez e Mercado. Aqui estão riscos associados à adequação de plano de custeio, dependência de receita, custo de oportunidade, disponibilidade de capital, fluxo de caixa e sensibilidade a taxas de

juros. Trata-se do conjunto de riscos que, se materializados, podem comprometer a execução orçamentária, a continuidade das operações e a capacidade de financiar políticas públicas educacionais. A natureza operacional compreende os riscos decorrentes das atividades cotidianas da Fundação, aqueles que emergem dos processos, sistemas, infraestrutura e pessoas. Abrange categorias como Ambiental, Processos, Tecnologia da Informação, Patrimônio e Pessoal, que incluem riscos associados a intempéries climáticas, acidentes naturais, análise de contratos, licitações, obrigações contratuais, atendimento ao cliente, suprimentos, segurança da informação, disponibilidade de sistemas, infraestrutura física, segregação de funções, clima organizacional, dependência de pessoal e saúde e segurança. São riscos que podem afetar diretamente a execução das entregas, a segurança operacional e a estabilidade tecnológica. Por fim, a natureza de conformidade reúne os riscos relacionados ao cumprimento de regulamentos e legislações, que incluem dimensões Ambiental, Legal, Trabalhista, Tributária/Fiscal, Civil, além de aspectos contábeis, financeiros e de aderência às normas internas.

COMPOSIÇÃO, REMUNERAÇÃO E COMENTÁRIOS DA ALTA ADMINISTRAÇÃO



REMUNERAÇÃO

A remuneração da Administração da Fundação para o Desenvolvimento da Educação – FDE observa integralmente a legislação estadual aplicável, as diretrizes do Governo do Estado de São Paulo e os princípios da legalidade, transparência e publicidade.

REMUNERAÇÃO DO PRESIDENTE E DOS DIRETORES DA FDE - DEZEMBRO/2025

| Cargo | Remuneração Bruta |
|---|-------------------|
| Presidente | R\$ 32.369,61 |
| Diretor(a) de Obras e Serviço | R\$ 28.402,08 |
| Diretor(a) de Tecnologia de Informação | R\$ 28.402,08 |
| Diretor(a) Administrativo e Financeiro | R\$ 28.402,08 |
| Diretor(a) de Projetos Especiais | R\$ 28.402,08 |

Não há pagamento de remuneração variável, bônus, participação nos resultados ou qualquer parcela de natureza indenizatória à Administração da FDE.

Os membros do Conselho Superior não são remunerados e os honorários dos membros do Conselho Fiscal são pagos por reunião, no valor de R\$ 2.640,00.

COMENTÁRIOS DA PRESIDÊNCIA

O exercício de 2025 marcou uma etapa relevante de consolidação institucional da Fundação para o Desenvolvimento da Educação. A atuação da Presidência esteve orientada pelo fortalecimento da capacidade executiva da Fundação, pela modernização de seus processos e pelo alinhamento permanente às diretrizes estabelecidas pela Secretaria da Educação do Estado de São Paulo – Seduc-SP.

Nesse período, a FDE ampliou significativamente sua escala de atuação, tanto em termos de volume de recursos administrados quanto de complexidade das entregas realizadas. Esse crescimento foi acompanhado por avanços estruturantes na governança, no planejamento, na gestão de riscos, nos controles internos e na transparência, assegurando que a expansão da atuação institucional ocorresse de forma responsável, sustentável e aderente às boas práticas da administração pública.

Destacam-se os resultados obtidos na execução das políticas de infraestrutura escolar, na provisão de materiais e insumos educacionais, na conectividade e na transformação digital da rede, bem como na reorganização dos fluxos orçamentários e financeiros da Fundação. Esses avanços refletem uma gestão orientada por dados, por planejamento estratégico e por mecanismos de acompanhamento e avaliação contínuos.

A Presidência reafirma seu compromisso com uma gestão pública ética, eficiente e transparente, voltada à geração de valor público e ao fortalecimento da política educacional paulista. Os resultados apresentados nesta Carta são fruto do trabalho conjunto das diretorias, das equipes técnicas e da articulação permanente com os órgãos de governança e controle, aos quais se soma o esforço contínuo de aprimoramento institucional da FDE.


COMENTÁRIOS DOS DIRETORES

A atuação das diretorias da Fundação para o Desenvolvimento da Educação, no exercício de 2025, esteve pautada pela execução integrada das diretrizes estratégicas definidas pelo Conselho Superior e pela Presidência, com foco na entrega de resultados concretos à política pública educacional do Estado de São Paulo.

Cada diretoria contribuiu, dentro de suas competências, para o fortalecimento da capacidade operacional da Fundação, promovendo melhorias nos processos de planejamento, execução, monitoramento e controle das ações sob sua responsabilidade. A ampliação da escala das entregas exigiu esforços adicionais de coordenação, padronização e gestão de riscos, os quais foram enfrentados por meio do aprimoramento dos instrumentos de governança e do uso intensivo de tecnologia e dados.

Os resultados alcançados nas áreas de infraestrutura escolar, tecnologia, suprimentos, projetos especiais, gestão administrativa e apoio técnico refletem a maturidade crescente da organização e o comprometimento das equipes com a excelência na execução das políticas públicas. A atuação integrada entre as diretorias permitiu ganhos relevantes de eficiência, redução de riscos operacionais e maior previsibilidade na execução das ações.

As diretorias reafirmam seu compromisso com a melhoria contínua da gestão, com a observância rigorosa dos princípios da administração pública e com o fortalecimento da governança institucional, contribuindo para que a FDE continue a desempenhar seu papel estratégico na implementação das políticas educacionais do Estado de São Paulo.



FDE FUNDAÇÃO PARA O
DESENVOLVIMENTO
DA EDUCAÇÃO



**SÃO
PAULO**

GOVERNO
DO ESTADO

SÃO PAULO SÃO TODOS

Secretaria da
Educação