



QUALIS
A2



UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO À LUZ DO SITE INSTITUCIONAL

A CASE STUDY ON CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES APPLIED IN A FEDERAL PUBLIC EDUCATIONAL INSTITUTION

Gladson José de AZEVEDO

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

E-mail: gladson.azevedo@ifrn.edu.br

ORCID: <http://orcid.org/0009-0008-6481-6283>

Ana Larissa da SILVEIRA

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

E-mail: larissa.silveira@ifrn.edu.br

ORCID: <http://orcid.org/0009-0003-0428-5445>

Luziana Maria Nunes de QUEIROZ

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

E-mail: luziana.maria@ufrn.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0365-3029>

Max Leandro de Araújo BRITO

Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)

E-mail: max.brito@ufrn.br

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2827-9886>

RESUMO

A governança tem assumido crescente relevância no setor público, especialmente nas instituições de ensino, diante das demandas por transparência, eficiência e prestação de contas. Este estudo analisa o nível de aderência de uma instituição pública federal de ensino às boas práticas de governança corporativa, a partir das informações disponibilizadas em seu portal eletrônico institucional. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, utilizando-se os Indicadores GIFE de Governança. Os resultados evidenciam elevado grau de aderência às boas práticas de governança destacando avanços nos mecanismos de controle, políticas institucionais e

transparência, bem como oportunidades pontuais de aprimoramento da governança pública institucional.

Palavras-chave: Governança. Indicador GIFE. Instituições Públicas de Ensino.

ABSTRACT

Governance has assumed increasing relevance in the public sector, especially in educational institutions, given the demands for transparency, efficiency, and accountability. This study analyzes the level of adherence of a federal public educational institution to good corporate governance practices, based on information available on its institutional electronic portal. Methodologically, this is a basic research study with a qualitative approach, exploratory and descriptive in nature, developed through bibliographic and documentary research and a case study, using the GIFE Governance Indicators. The results show a high degree of adherence to good governance practices, highlighting advances in control mechanisms, institutional policies, and transparency, as well as specific opportunities for improving institutional public governance.

Keywords: Governance. GIFE Indicator. Public Educational Institutions.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o conceito de governança tem ocupado um espaço cada vez mais relevante nas discussões de organizações e arranjos institucionais tanto no setor privado quanto no setor público. No contexto contemporâneo, a governança extrapola os limites organizacionais tradicionais, assumindo papel central na busca por eficiência, transparência e prestação de contas, sobretudo nas instituições públicas. O fortalecimento das práticas de governança no setor público surge como resposta às transformações econômicas, sociais e tecnológicas, bem como às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de maior qualidade e por uma administração mais íntegra, responsável e participativa. Para tanto, a disseminação das tecnologias e meios de comunicação vem potencializando o aumento do acesso às informações e canais de participação social que fomentam o

interesse e controle da sociedade sobre ações e serviços públicos voltados à população.

Dessa forma, a governança pública ganha contornos ainda mais relevantes, especialmente quando alinhada aos princípios norteadores estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017, que define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (Brasil, 2017). De acordo com levantamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), dois terços da população brasileira, ou seja, 66,3% declaram ter utilizado ao menos um serviço público em 2024 (Brasil, 2025). As instituições públicas de ensino, como parte do aparato estatal, também prestam serviços públicos e assim são desafiadas a incorporar práticas de governança que assegurem não apenas a gestão eficiente dos recursos públicos, mas também a transparência e a participação social na condução de seus processos. Nesse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: em que medida as boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas em uma instituição pública federal de ensino?

Uma das formas de acompanhar como essas organizações comunicam sua governança é através de *sites* institucionais. A criação desses espaços digitais bem como a sua manutenção torna-se um exercício fundamental para o fortalecimento da legitimidade, transparência, confiança pública e efetividade nas gestões institucionais. Nesse contexto, a presente pesquisa tem o objetivo de analisar o nível de aderência de uma instituição federal de ensino às boas práticas de governança corporativa, a partir da aplicação dos Indicadores GIFE de Governança sobre as informações disponibilizadas em seu portal eletrônico institucional.

Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa de natureza básica, com abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. A investigação analisa as práticas de governança pública a partir das informações disponibilizadas no portal institucional de uma instituição federal de ensino, considerando documentos oficiais, normativos, relatórios de gestão e mecanismos de transparência e controle social. Para a análise dos dados, foi aplicado o Instrumento de Indicadores GIFE de Governança, estruturado em cinco eixos, permitindo a avaliação do nível de aderência

da instituição às boas práticas de governança. A triangulação entre dados documentais, normativos institucionais e o instrumento analítico buscou assegurar maior consistência e profundidade aos resultados.

A pesquisa se justifica pela necessidade de fortalecer a transparência, a prestação de contas e a eficiência na gestão de instituições públicas de ensino, especialmente diante das crescentes demandas sociais e do avanço digital na prestação de serviços públicos. Ao analisar, por meio dos Indicadores GIFE, como as práticas de governança são refletidas no site institucional, o estudo permite avaliar o grau de aderência às boas práticas, identificar fragilidades e apontar oportunidades de aprimoramento. Dessa forma, contribui para o avanço do debate sobre governança pública e para o fortalecimento da legitimidade e da confiança social nas instituições públicas de ensino.

O artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na seção seguinte, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos os conceitos de governança, governança corporativa e sua aplicação no setor público, bem como o uso de indicadores como instrumentos de análise. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Em seguida, são apresentados e analisados os resultados obtidos a partir da aplicação dos Indicadores GIFE de Governança no portal institucional da instituição estudada. Por fim, a última seção reúne as considerações finais, destacando os principais achados, as limitações do estudo e as contribuições para o debate sobre governança pública em instituições federais de ensino.

REFERENCIAL TEÓRICO

A origem da palavra governança vem de um vocábulo grego que significa direção. Assim, o significado fundamental da governança é dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos. O processo de governança envolve descobrir meios de identificar metas e depois identificar os meios para alcançar essas metas (Peters, 2013). O Relatório da Comissão sobre Governança Global (1996) define Governança como sendo a “totalidade das diversas maneiras pelas quais os indivíduos e as instituições, públicas e privadas, administram seus problemas comuns” e ainda que a “Governança diz respeito não só a instituições e regimes formais autorizados a

impor obediência, mas também a acordos informais que atendam aos interesses das pessoas e instituições”.

Como se pode ver, governança pode ser vista de diferentes formas e assim possui aplicação em variados contextos. Um exemplo está no âmbito da administração de empresas em que a expressão “governança corporativa” é largamente empregada. A Governança Corporativa surgiu com a necessidade de diminuir o desalinhamento existente no relacionamento entre acionistas e administradores de empresas de grande porte inseridas no mercado de capitais, após sucessivos escândalos financeiros ocorridos a partir da década de 1980 (Queiroz; Aloufa, 2016), ou seja, Governança Corporativa pode ser entendida como a relação existente entre a gestão de uma organização empresarial e os stakeholders (Barbosa; Faria, 2018). Assim, a Governança Corporativa surgiu diante da necessidade de estabelecer práticas que proporcionassem maior segurança aos proprietários que tinham suas organizações administradas por terceiros, principalmente em razão dos conflitos de interesses provocados pela divisão entre propriedade e gestão, fenômeno ficou conhecido como “conflitos de agência” (Ramalho et al, 2021). Os conflitos de agência foram motivados pela falta de transparência e por gestões fraudulentas executadas pelos gestores em organizações no momento da tomada de decisões econômico-financeiras. A falta de ética e de transparência por parte dos gestores é responsável por falências de empresas pelo mundo (Barbosa; Faria, 2018).

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança Corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023). Apesar da Governança Corporativa possuir inúmeras definições, é consenso entre os autores que suas práticas se baseiam em princípios básicos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade (Queiroz; Aloufa, 2016). Embora com foco, inicialmente, no setor privado, a governança vem sendo cada vez mais objeto de discussão na esfera pública, por estar relacionada a uma mudança na gestão (Ramalho

et al, 2021) e por seus princípios poderem ser aplicados a qualquer tipo de organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou estrutura de capital, formando o alicerce sobre o qual se desenvolve a boa governança (IBGC, 2023).

O termo *governance* foi introduzido no debate público internacional como resultado de uma reflexão conduzida principalmente pelo Banco Mundial, tendo em vista aprofundar o conhecimento das condições que garantem um Estado eficiente (Diniz, 1995). Segundo o Banco Mundial, em seu documento *Governance and Development* (1992), a definição geral de governança é “o exercício da autoridade, controle, administração, poder de governo” ou de outra forma “é a maneira pela qual o poder é exercido na administração dos recursos sociais e econômicos de um país visando o desenvolvimento”, implicando ainda “a capacidade dos governos de planejar, formular e implementar políticas e cumprir funções”. No setor público, o gradativo esgotamento do modelo de administração pública burocrático-weberiano ao longo do século XX, associado à crise fiscal mundial dos anos 1980, favoreceu o desenvolvimento do modelo de administração pública gerencial, como proposta de tornar o Estado mais eficiente e mais capaz de atender às crescentes demandas por mais e melhores serviços (Matias-Pereira, 2014).

De acordo com um levantamento do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), dois terços (66,3%) da população adulta brasileira declararam ter utilizado ao menos um serviço público em 2024. Parte desses serviços foram prestados de maneira digital e entre os brasileiros entrevistados que acessaram os serviços digitais, 77,1% consideraram a experiência fácil ou muito fácil (Brasil, 2025).

Esse cenário mostra que na medida em que as evoluções tecnológicas, trazidas com a informação e a transformação da realidade humana, impactaram de maneira significativa a vida social e as questões culturais e sociais de nossa sociedade, vemos que a prestação dos serviços do Estado também está sendo impactada pela sociedade da informação, gerando a necessidade de que esse Estado também evolua e traga novos aportes à sua atuação, em especial aproximando o poder da mão do cidadão por meio das novas tecnologias aplicadas (Gonçalves; Ricciardi, 2016).

Em 2021, foi publicada a Lei nº 14.129/2021, a qual trata sobre a instalação do governo digital na esfera federal objetivando o aumento da eficiência na prestação

dos serviços público e da transparência. Com base nessa lei, o governo digital possui duas ideias centrais: a digitalização da Administração Pública (gestão e execução) e a prestação digital de serviços públicos (Malheiro, 2022).

Uma das maneiras mais comuns de instituições públicas interagirem, fornecer informações, prestar contas e serviços públicos a população de forma digital é através da utilização dos sites institucionais. Em 2011, com o advento da Lei 12.527, Lei de Acesso à Informação (LAI), foi regulamentado não só o direito à informação pública, mas também a existência de sites institucionais e o uso das tecnologias de informação para promoção da transparência (Castanho, 2019).

Não distante dessa realidade, instituições públicas de ensino estão buscando dar uma resposta à sociedade, por meio de seus *sites* institucionais, acerca da prestação dos seus serviços os quais para a sua realização faz-se necessário o uso de recursos públicos (dinheiro, pagamento de pessoal, maquinários, tecnologias, infraestrutura *etc.*). No contexto das instituições públicas de ensino, Vieira e Silva (2016) ressaltam que a governança corporativa pode contribuir para que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações desenvolvidas pelos gestores públicos. Dessa forma, a utilização eficiente dos recursos públicos e a devida prestação de contas sobre sua aplicação constituem princípios fundamentais da governança.

Uma maneira de identificar padrões de boas práticas de governança apresentados por uma instituição é através da utilização de indicadores. Um indicador é uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação (Ferreira et al, 2009). Em outras palavras, indicadores são recursos de medidas que se aplicam às diversas finalidades cujos objetivos almejam estabelecer processos de mensuração (Prado, 2020). Diante disso, o uso de indicadores pode ajudar as partes interessadas na governança a entender e a mensurar as inúmeras realidades de uma organização (IBGC; GIFE, 2014).

Assim, o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE) e o IBGC desenvolveram um guia, intitulado de Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais, que viesse a auxiliar o desenvolvimento de boas práticas de governança corporativas para as organizações. O mencionado guia

desenvolvido por essas duas entidades deu origem aos indicadores GIFE de governança que assim é entendido: os Indicadores GIFE de Governança constituem um conjunto de parâmetros destinados à avaliação do nível de governança de organizações, por meio de uma ferramenta online de autoavaliação. O instrumento é fundamentado no *Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais*, elaborado pelo GIFE em parceria com o IBGC, bem como em referências nacionais e internacionais, configurando-se como um mecanismo singular de análise das práticas de governança organizacional (GIFE, 2016). Tendo por base esse contexto, o supracitado indicador servirá de base para o desenvolvimento do objeto desse estudo.

METODOLOGIA

Esta pesquisa analisa as práticas de governança presentes em uma Instituição Federal de Ensino à luz dos dados disponibilizados no seu site institucional. Este estudo é de Natureza Básica, pois tem como objetivo ampliar o conhecimento científico, sem preocupação imediata com a aplicação prática dos resultados. Ele busca compreender fenômenos, relações e princípios, contribuindo para o avanço teórico de determinada área do saber (Gil, 2022) bem como Abordagem Qualitativa uma vez que se caracteriza pela análise aprofundada do fenômeno, enfatizando a compreensão dos significados, das relações e dos contextos em que os fatos ocorrem, sem a preocupação central com a quantificação dos dados (Marconi; Lakatos, 2017).

Considerando o levantamento de informações em livros, manuais, relatórios, documentos institucionais bem como artigos científicos, a pesquisa se caracteriza como documental e bibliográfica. Para Gil (2022), enquanto a pesquisa bibliográfica trabalha com produções científicas já analisadas e publicadas, a pesquisa documental lida com registros originais, muitas vezes produzidos no contexto das próprias organizações ou instituições estudadas. Além disso, possui finalidade exploratória e descritiva, tendo em vista a busca por saber como a governança se apresenta na instituição bem como descrevê-la.

Conforme apontam Marconi e Lakatos (2017), os estudos exploratórios são fundamentais em áreas onde o conhecimento ainda é incipiente. Sua principal função não é o teste de hipóteses rígidas, mas sim a formulação de questões mais precisas

que servirão de base para investigações futuras mais aprofundadas. Já para Gil (2019), a pesquisa descritiva dedica-se ao mapeamento das propriedades de um fenômeno ou grupo específico. Uma de suas marcas fundamentais é o emprego de instrumentos padronizados de coleta, visando estabelecer correlações entre variáveis sem, contudo, buscar a explicação causal profunda.

Para essa pesquisa, o estudo de caso se mostra relevante haja vista constituir-se como unidade de análise que busca examinar de forma aprofundada um ambiente, um indivíduo ou uma situação específica. Assim, ao adotar um enfoque exploratório e descritivo, o pesquisador que pretende desenvolver um estudo de caso deverá estar aberto às suas descobertas (Godoy, 1995). Portanto, a análise deste estudo de caso envolve as seguintes etapas: seleção da unidade analisada, sendo escolhido o portal institucional de uma Instituição Federal de Ensino, em virtude da relevância no contexto educacional e seu papel estratégico na prestação de serviços públicos; levantamento dos dados, com a coleta de informações diretamente no portal institucional, navegando por menus, submenus, documentos disponibilizados (como relatórios de gestão, normativos, planejamentos, conselhos e manuais), e mecanismos de interação e controle social (ouvidoria, fóruns, consultas públicas).

Por fim, realiza-se a aplicação dos dados coletados no site institucional no Indicador GIFE por meio de preenchimento de questionário online, o qual está estruturado por cinco eixos que correspondem às dimensões que são essenciais à governança. Assim, é feita uma triangulação entre o site, os normativos institucionais e o Indicador a fim de explorar e descrever o nível das boas práticas de Governança Corporativa que são executadas na instituição à luz do seu site. Conforme sustenta Yin (2005), a etapa de coleta de dados em um estudo de caso deve ser pautada pela utilização de diversas fontes de informação. Essa estratégia, denominada triangulação, permite que o pesquisador valide suas descobertas ao confrontar diferentes evidências, garantindo maior fidedignidade e profundidade à análise do fenômeno estudado.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, apresentam-se as informações colhidas no portal eletrônico do IFRN, analisadas sob a ótica dos Indicadores GIFE e dos princípios da Governança

Corporativa. A análise foi dividida nos cinco eixos que compõem o instrumento de coleta, permitindo uma visão sistêmica da maturidade da governança na instituição.

Eixo 1: Conselho Deliberativo

No Eixo 1, o GIFE procura analisar a existência de um conselho deliberativo na instituição, a assiduidade de seus membros, como se dão as eleições, tempo de mandato, pluralidade de qualificação de perfis, diversidade, frequência de reuniões e prestação de contas. Nesse Eixo, a instituição atingiu 81% de conformidade com as boas práticas. A pesquisa confirmou a existência de um conselho formalmente instituído (Conselho Superior - CONSUP), composto por 35 membros, entre eles docentes, técnicos-administrativos, discentes, egressos e membros da sociedade civil e do MEC. Contudo, alguns pontos críticos foram identificados segundo o Indicador:

- **Diversidade de Gênero:** O percentual de mulheres é de apenas 28,57% (10 conselheiras), ficando abaixo do patamar de 40% recomendado para uma governança plural, conforme o indicador.
- **Independência:** Apenas 11,42% dos conselheiros são considerados independentes, enquanto o índice sugere um mínimo de 20% para garantir a imparcialidade nas decisões.
- **Reuniões:** Verificou-se que as reuniões ocorrem com frequência, o que mostra a participação ativa do Conselho na gestão da instituição, contudo existem atas a serem concluídas aguardando a assinatura de alguns membros. Outro fator que chama a atenção é a assiduidade dos conselheiros, pois foi observado através das assinaturas das atas publicadas que nem sempre 75% dos membros do conselho participam das reuniões e esse percentual abaixo do esperado ocorreu em mais de 75% das reuniões.

Eixo 2: Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos

O Eixo 2 analisa as informações acerca do Conselho Fiscal e da Prestação de Contas. Este eixo obteve 100% de aproveitamento, refletindo o rigoroso regime jurídico de direito público ao qual a instituição está submetida. Como autarquia

federal, a instituição integra a Administração Indireta e é sujeita ao controle externo do Tribunal de Contas da União (TCU). Os achados demonstraram que:

- **Auditoria Interna:** O instituto possui a Auditoria Geral (AUDGE), vinculada ao Conselho Superior, que atua de forma independente na avaliação dos processos de gestão de riscos e controles internos.
- **Publicidade das Contas:** O portal institucional mantém abas específicas para relatórios de gestão, demonstrações contábeis e patrimoniais, permitindo o acompanhamento da saúde fiscal da instituição pela sociedade.
- **Conselho Fiscal:** Diferente de empresas privadas, a fiscalização orçamentária é exercida por órgãos de controle e pela própria estrutura de auditoria interna, cumprindo os requisitos de independência da gestão executiva.

Eixo 3: Estratégia e Gestão

Para o Eixo 3, informações da instituição sobre a missão, planejamento estratégico, executivo principal e gestão de pessoas são avaliadas. Nesse eixo, a instituição alcançou 86% de conformidade. A análise documental no site revelou que a missão da instituição — prover formação humana, científica e profissional — está alinhada à sua função social estatutária. Dentre os elementos de gestão estratégica, destacam-se:

- **Instrumentos de Planejamento:** A instituição utiliza ferramentas como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC) para nortear suas ações de longo prazo.
- **Avaliação Institucional:** A Comissão Própria de Avaliação (CPA) coordena processos de autoavaliação, cujos relatórios são públicos, garantindo o monitoramento dos resultados pela comunidade escolar.
- **Gestão de Pessoas e Remuneração:** A instituição apresenta políticas estruturadas, como o Plano de Cargos e Carreiras e o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP). Por ser uma instituição pública, a definição de remuneração e benefícios é regida por legislação federal específica, envolvendo instâncias como sindicatos, ministérios e o Congresso

Nacional, o que garante que os funcionários não decidam isoladamente sobre seus próprios ganhos.

- **Executivo Principal:** O principal ponto a ser observado é que o executivo principal (Reitor) preside o Conselho Deliberativo. O indicador GIFE recomenda sessões sem a presença da gestão para evitar influências indevidas, o que não é possível em virtude dos normativos institucionais.

Eixo 4: Políticas Institucionais

Assim como o Eixo 2, este eixo atingiu 100% de conformidade, evidenciando uma estrutura sólida de integridade. O Eixo 4 avalia questões relacionadas a ética e mecanismos de controle social, como canais de denúncia e ouvidoria. Nesse sentido, a instituição demonstra preocupação com o comportamento ético por meio de instâncias formais, como a Comissão de Ética Institucional (CEI). A estrutura de conformidade (compliance) baseia-se em:

- **Códigos de Conduta:** Existência de um Código de Ética dos Servidores e regimentos específicos para o uso de animais em pesquisas (CEUA).
- **Gestão de Conflitos:** A Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos (CCMC) e o Manual de Tratamento de Conflito de Interesses oferecem diretrizes claras para situações de disputa funcional.
- **Canais de Denúncia:** A integração com a plataforma Fala.BR e a manutenção de uma Ouvidoria ativa permitem que a sociedade e os servidores realizem denúncias, elogios e reclamações de forma segura.

Eixo 5: Transparência e Relação com Partes Interessadas

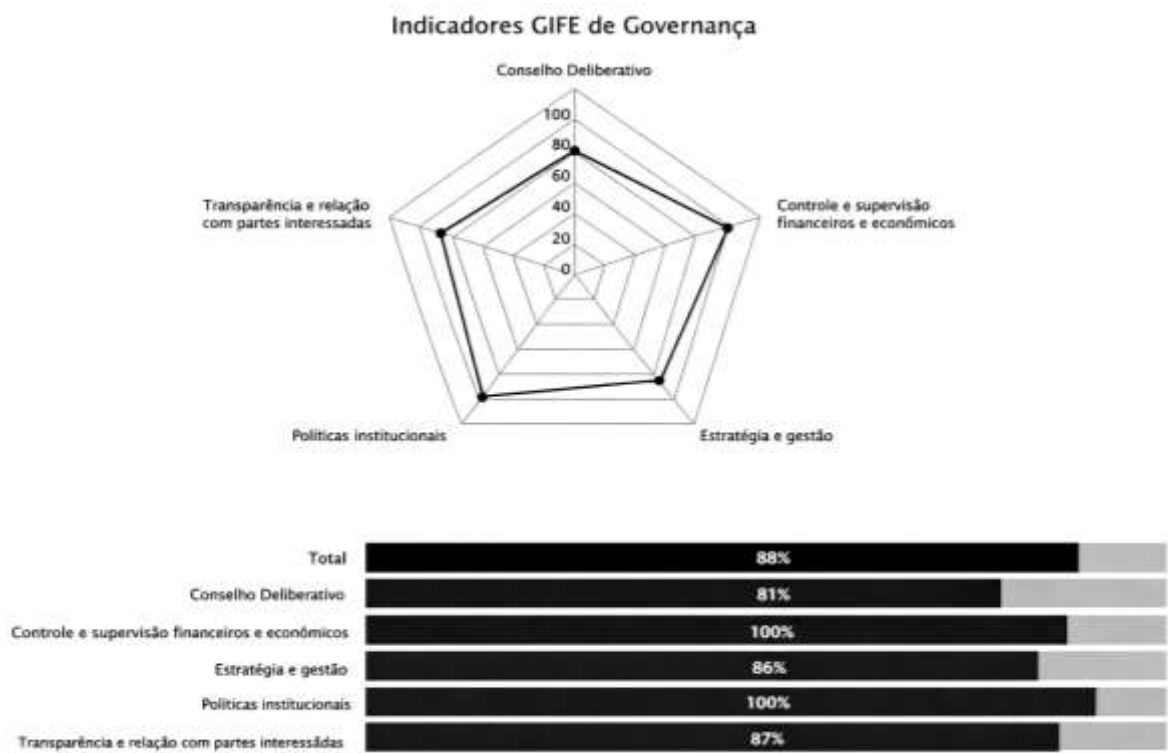
O último eixo analisado obteve 87% de conformidade. Este percentual reflete o esforço da instituição em manter uma comunicação democrática e acessível. Os pontos de destaque incluem:

- **Divulgação de Projetos:** O site é transparente quanto a programas de impacto social e assistências estudantis, cumprindo a missão institucional.

- **Participação Democrática:** A existência de diversos colegiados e conselhos garante que docentes, discentes e técnicos participem ativamente dos processos decisórios.
- **Ponto Crítico:** Foi observado que, apesar das contas serem julgadas, não há links diretos que facilitem o acesso aos resultados e recomendações dos órgãos de controle externo (como o TCU) após o julgamento das contas. A presença dessa informação elevaria ainda mais o nível de transparência ativa da instituição.

Ao finalizar a análise dos dados, a instituição obteve o índice total de 88% em relação a aplicação das boas práticas de governança corporativa. A Figura 1 traz de forma sintetizada o percentual total e em cada um dos eixos analisados.

Figura 1: Síntese Gráfica do Indicador GIFE de Governança.



Fonte: Adaptado da ferramenta de autoavaliação GIFE.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de uma sociedade cada vez mais atenta com o papel desempenhado pelas organizações e como se dá a prestação dos seus serviços, é imprescindível que

essas atuem de forma ética, com transparência, responsabilidade, equidade entre múltiplos atores que envolvem o seu fazer (stakeholders) e que além disso prestem contas das suas ações. Como visto, esses princípios formam a base das boas práticas de governança corporativa. Em sentido amplo, verifica-se que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado também norteiam os rumos do setor público (Matias-Pereira, 2010).

Assim, o presente estudo teve como objetivo analisar o nível de aderência de uma instituição federal de ensino às boas práticas de governança corporativa, a partir da aplicação dos Indicadores GIFE de Governança sobre as informações disponibilizadas em seu portal eletrônico institucional. Partindo do reconhecimento de que a governança pública assume papel central no fortalecimento da transparência, da prestação de contas e da eficiência na administração pública, a pesquisa buscou responder ao seguinte problema: em que medida as boas práticas de governança corporativa podem ser aplicadas em uma instituição pública federal de ensino?

Os principais achados indicam que a instituição analisada apresenta elevado nível de aderência às boas práticas de governança corporativa, especialmente nos eixos relacionados ao controle e supervisão financeiros e às políticas institucionais, ambos com 100% de conformidade. Esses resultados refletem, em grande medida, o rigor do regime jurídico-administrativo ao qual as instituições públicas federais estão submetidas, bem como a existência de estruturas consolidadas de auditoria, integridade, ética e controle social.

Nos eixos referentes à estratégia e gestão, à transparência e à relação com as partes interessadas, bem como à atuação do conselho deliberativo, os percentuais de conformidade também se mostraram elevados, variando entre 81% e 87%. Destacam-se, positivamente, a clareza da missão institucional, a existência de instrumentos formais de planejamento estratégico, a realização de processos de avaliação institucional e a ampla divulgação de informações relativas à gestão, programas e serviços ofertados à sociedade. Por outro lado, foram identificadas fragilidades pontuais, como a baixa diversidade de gênero e de membros independentes no conselho deliberativo, questões relacionadas à assiduidade dos conselheiros, limitações estruturais quanto à separação entre gestão executiva e

instâncias deliberativas, além da ausência de links diretos no portal institucional para os resultados e recomendações dos órgãos de controle externo após o julgamento das contas.

Esses achados contribuem para a literatura ao evidenciar que instrumentos originalmente concebidos para organizações do terceiro setor e do setor privado, como os Indicadores GIFE de Governança, podem ser adaptados e aplicados de forma consistente no contexto das instituições públicas de ensino. O estudo reforça a ideia de que os princípios da governança corporativa como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade são transversais e aplicáveis a diferentes arranjos institucionais, respeitadas as especificidades normativas do setor público. Além disso, a pesquisa amplia o debate sobre governança digital ao demonstrar o papel estratégico dos sites institucionais como mecanismos de comunicação, transparência ativa e fortalecimento da confiança pública.

No que se refere às limitações do estudo, destaca-se, primeiramente, o fato de a análise estar restrita a uma única instituição federal de ensino, o que impede generalizações mais amplas para o conjunto das instituições públicas educacionais. Ademais, a investigação baseou-se exclusivamente nas informações disponibilizadas no portal institucional, não contemplando a percepção de gestores, servidores, estudantes ou demais stakeholders sobre a efetividade prática das ações de governança. Diante dessas limitações, recomenda-se que estudos futuros ampliem o escopo da análise, contemplando múltiplas instituições públicas de ensino, de modo a possibilitar análises comparativas e identificar padrões ou especificidades regionais e institucionais.

Conclui-se, portanto, que a instituição analisada apresenta um nível significativo de 88% de maturidade em governança, evidenciando avanços importantes na transparência, no controle e na prestação de contas. Apesar do percentual total satisfatório, outras instituições públicas de ensino, conforme apresentado por Sousa (2024), apresentaram um índice de 96% no que diz respeito as boas práticas de governança corporativa. Isso mostrar que embora existam boas práticas aplicadas na instituição objeto deste estudo, essas podem ainda ser melhoradas.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Cícero Rodrigues; FARIA, Fernando de Abreu. Governança no setor público: um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 17, n. 4, p. 129–147, 2018. DOI: 10.21714/1984-6975FACES2018V17N4ART5934. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/1940/194057963008/html/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 nov. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 25 dez. 2025.

BRASIL. **Pesquisa revela que 77% dos brasileiros consideram fácil o acesso a serviços públicos digitais**. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 16 abr. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2025/abril/pesquisa-revela-que-77-dos-brasileiros-consideram-facil-o-acesso-a-servicos-publicos-digitais>. Acesso em: 25 dez. 2025.

CASTANHO, Valéria. A transparência e os desafios dos sites públicos na sociedade da informação: a experiência do Senado Federal. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, DF, v. 56, n. 222, p. 265–285, abr./jun. 2019. Disponível em: http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/56/222/ril_v56_n222_p265. Acesso em: 26 jun. 2025.

COMISSÃO SOBRE GOVERNANÇA GLOBAL. **Nossa Comunidade Global**. O Relatório da Comissão sobre Governança Global. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1996. Disponível em: <https://www.unisantos.br/wp-content/uploads/2021/03/governanca-global-2021-e-book.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2026.

DINIZ, Eli. Governabilidade, democracia e reforma do Estado: os desafios da construção de uma nova ordem no Brasil dos anos 90. Dados: **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 3, p. 385–408, 1995. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0011-52581997000300003. Acesso em: 29 jan. 2026.

FERREIRA, Helder; CASSIOLATO, Martha; GONZALEZ, Roberto. **Uma experiência de desenvolvimento metodológico para avaliação de programas**: o modelo lógico do Programa Segundo Tempo. Brasília: Ipea, 2009. (Texto para Discussão, n. 1369). Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5182. Acesso em: 26 jun. 2025.

GIFE. **Indicadores de governança: entenda por que sua organização não pode ficar fora dessa**. São Paulo, 30 mai. 2016. Disponível em:

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO À LUZ DO SITE INSTITUCIONAL. Gladson José de AZEVEDO; Ana Larissa da SILVEIRA; Luziana Maria Nunes de QUEIROZ; Max Leandro de Araújo BRITO. JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS A2. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2026 – MÊS DE JANEIRO - Ed. 70. VOL. 01. Págs. 131-149. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

<https://gife.org.br/indicadores-de-governanca-entenda-por-que-sua-organizacao-nao-pode-ficar-fora-dessa/>. Acesso em: 25 dez. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/38200>. Acesso em: 29 jan. 2026.

GONÇALVES, Elise Sueli Pereira; RICCIARDI, Andrea Thalhoffer. Plataforma de serviços públicos. In: **Anais do IX Congresso CONSAD de Gestão Pública**. 2016. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-02.pdf>. Acesso em: 25 de dez. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. ISBN 978-65-5515-787-1. Disponível em: https://midia.kpmg.com.br/comunicados/images/2023/760624247/2023_codigodasmelhorespraticasdegovernancacorporativa_6aedio.pdf. Acesso em: 29 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA; GIFE – GRUPO DE INSTITUTOS, FUNDAÇÕES E EMPRESAS. **Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais**. 2. ed. São Paulo: IBGC; GIFE, 2014. ISBN 978-85-99645-31-4. Disponível em: <https://sinapse.gife.org.br/download/guia-das-melhores-praticas-de-governanca-para-institutos-e-fundacoes-empresariais>. Acesso em: 29 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). **Regimento Geral do IFRN: aprovado pela Resolução nº 68/2023 – CONSUP**. Natal: IFRN, 2023. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br>. Acesso em: 25 jun. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte**: versão consolidada. Aprovado pela Resolução nº 66/2009–CONSUP. Natal, 2023. Disponível em: https://suap.ifrn.edu.br/documento_eletronico/conteudo_documento/e704bcb4-3116-45a9-84b8-a6bf77df14cc/. Acesso em: 26 jun. 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE – IFRN. **Organização didática do IFRN**. Aprovada pela Resolução nº 38/2012–CONSUP/IFRN, de 21 de março de 2012. Natal: IFRN, 2012. Disponível em:

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO À LUZ DO SITE INSTITUCIONAL. Gladson José de AZEVEDO; Ana Larissa da SILVEIRA; Luziana Maria Nunes de QUEIROZ; Max Leandro de Araújo BRITO. JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS A2. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2026 – MÊS DE JANEIRO - Ed. 70. VOL. 01. Págs. 131-149. <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

https://portal.ifrn.edu.br/documents/2438/OrganizacaoDidatica_2012_versaoFINAL_20mai2012.pdf. Acesso em: 29 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Regimento Interno do Conselho Superior (CONSUP)**. Aprovado pela Resolução nº 20/2010-CONSUP/IFRN, de 17 de dezembro de 2010. Natal: IFRN, 2010. Disponível em: https://portal.ifrn.edu.br/documents/6497/Regimento_Interno_do_Conselho_Superior_Consup.pdf. Acesso em: 29 jan. 2026.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE. **Composição atual do Conselho Superior do IFRN. Portal IFRN**. Disponível em: <https://portal.ifrn.edu.br/institucional/governanca/conselhos-e-colegiados-superiores/consup/composicao-atual-do-conselho-superior-do-ifrn/>. Acesso em: 25 dez. 2025.

148

MALHEIRO, Emerson Penha; ROMÃO, Renato Evangelista. A evolução da prestação de serviços públicos na sociedade da informação. **Revista Direito em Debate**, Ijuí, v. 31, n. 58, p. 1-12, jul./dez. 2022. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/revistadireitoemdebate/article/view/12421>. Acesso em: 26 jun. 2025. DOI: 10.21527/2176-6622.2022.58.12421.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MATIAS-PEREIRA, José. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS – Revista da Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. ISSN 2175-5787. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3515/351556469006.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3515/351556469006.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2026.

PETERS, B. Guy. O que é governança? **Revista do TCU**, Brasília, DF, n. 127, p. 28-33, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/o-que-e-governanca/>. Acesso em: 26 jun. 2025.

PRADO, Marcos Aparecido Rodrigues do; CASTANHA, Renata Cristina Gutierrez. Indicadores: conceitos fundamentais e importância em CT&I. In: GRÁCIO, Maria Cláudia Cabrini et al. (org.). **Tópicos da bibliometria para bibliotecas universitárias**. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2020. p. 50-71. DOI: <https://doi.org/10.36311/2020.978-65-86546-91-0.p50-71>.

QUEIROZ, L. M. N.; ALOUFA, M. A. I. Governança corporativa aplicada à pequenas e médias empresas. **Revista Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 1-22,

UM ESTUDO DE CASO SOBRE AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA FEDERAL DE ENSINO À LUZ DO SITE INSTITUCIONAL. Gladson José de AZEVEDO; Ana Larissa da SILVEIRA; Luziana Maria Nunes de QUEIROZ; Max Leandro de Araújo BRITO. **JNT Facit Business and Technology Journal. QUALIS A2. ISSN: 2526-4281 - FLUXO CONTÍNUO. 2026 – MÊS DE JANEIRO - Ed. 70. VOL. 01. Págs. 131-149.** <http://revistas.faculdefacit.edu.br>. E-mail: jnt@faculdefacit.edu.br.

2016. ISSN 2316-2856. Disponível em:
<https://revistameioambiente.wixsite.com/revista>. Acesso em: 25 jun. 2025.

RAMALHO, Beatriz Almeida; OLIVEIRA, Paula Renata Pantoja de; LIMA, Guilherme Vinicius de Medeiros; CHAGAS, Milton Jarbas Rodrigues. A aplicação da governança corporativa na gestão pública. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EBAP, 8., 2021, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2021. Disponível em: <https://sbap.org.br/>. Acesso em: 25 jun. 2025.

SOUSA, Janderson Henrique Mota de; MELO, Anderson Bruno Lobo. Um estudo de caso das boas práticas de governança no site de uma instituição pública de educação do Estado do Amapá. **Revista de Administração, Governança e Contabilidade – RAGC**, v. 14, p. 28–43, 2024. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/3053>. Acesso em: 29 jan. 2026.

VIEIRA, Viviana Beatriz Huespe Aquino; SILVA, Elizandra da. Governança corporativa aplicada ao contexto das universidades federais: a produção científica brasileira. In: SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 5., 2016, São Paulo. **Anais...** São Paulo: SINGEP, 2016. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/267.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2025.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.