



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

GT Governança na Administração Pública

AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADAS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO - UM ESTUDO DE CASO NO SITE DO IFRN

Gladson José de Azevedo ¹

Ana Larissa da Silveira ²

Luziana Maria Nunes de Queiroz ³

Max Leandro de Araújo Brito ⁴

RESUMO

Este estudo analisa as práticas de governança no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) por meio de seu portal eletrônico. O objetivo é analisar práticas de governança refletidas no portal eletrônico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). A pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, utilizando como metodologia a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso. Para a coleta e análise dos dados, emprega-se a ferramenta de indicadores de governança do Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), que avalia cinco eixos: Conselho Deliberativo; Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos; Estratégia e Gestão; Políticas Institucionais; e Transparência, Divulgação de Informações e Relação com Partes Interessadas. Os resultados revelam um índice total de 88% de boas práticas de governança no IFRN, com destaque para os eixos de Controle Financeiro e Políticas Institucionais, que atingiram 100%. No entanto, observa-se a necessidade de melhorias, como o aumento da participação de mulheres no conselho e a publicação direta de relatórios de auditoria independente. O estudo conclui que a instituição possui um bom nível de governança, mas pode aprimorar suas práticas para se alinhar ainda mais aos padrões de excelência.

Palavras-chave: governança pública; gestão pública; transparência; educação superior; Instituto Federal do Rio Grande do Norte.

1 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

¹ Discente do PROFIAP/UFRN. E-mail: gladsonvg81@gmail.com

² Discente do PROFIAP/UFRN. E-mail: silveira.larissa@escolar.ifrn.edu.br

³ Doutora em Meio Ambiente e Sustentabilidade e Docente Permanente do PROFIAP/UFRN. E-mail: luziana.maria@ufrn.br

⁴ Doutor em Educação e Docente Permanente do PROFIAP/UFRN. E-mail: max.brito@ufrn.br



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

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 recente do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) e do Governo Federal (2025), mais de dois terços da população brasileira utilizaram serviços públicos digitais, o que evidencia a centralidade das plataformas eletrônicas na relação Estado-sociedade.

As instituições públicas de ensino, como parte do aparato estatal, também 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. Assim, avaliar como essas instituições comunicam sua governança por meio dos sites institucionais torna-se um exercício fundamental para o fortalecimento da legitimidade, da confiança pública e da efetividade na gestão.

Considerando esse cenário, este estudo tem como objetivo analisar práticas de governança refletidas no portal eletrônico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

2 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 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 (GONÇALVES, 2005).

Como se pode ver, governança pode ser vista de diferentes formas e assim possui aplicação em variados contextos. Um exemplo disso 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 grandes portes inseridas no mercado de capitais, após sucessivos escândalos financeiros ocorridos a partir da década de 80 (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 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.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

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 corporativa (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 (GOVERNO FEDERAL, 2025). Esse cenário mostra que na medida em que as evoluções tecnológicas, trazidas com a informação e a transformação da realidade



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

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 interagir, 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 (VIEIRA; SILVA, 2016).

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).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Governança é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo o relacionamento entre Conselho, equipe executiva e demais órgãos de controle. Diante disso, o uso de indicadores pode ajudar as partes interessadas a entenderem, a mensurar as inúmeras realidades de uma organização (IBGC; GIFE, 2014). Assim, o 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 (GIFE, 2025).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica adotada por este estudo avalia as práticas de boa governança presentes no IFRN por meio da análise dos dados disponibilizados em seu site institucional. Assim, utiliza a pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, em que o procedimento metodológico será baseado em pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e um estudo de caso.

A justificativa para esse direcionamento se deve ao processo de pesquisa qualitativa “definida como aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos dados” (MARTINS, 2004), somado a isso, têm a importância do processo de caráter descritivo, na medida em que identifica características de determinada população ou fenômeno.

De acordo com Godoy, (1995), sendo um fenômeno que pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada, a abordagem qualitativa oferece três diferentes possibilidades de se realizar pesquisa: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Nesse contexto, Gil, (2008) refere sobre o estudo documental e bibliográfico, a presença de características semelhantes entre ambos, diferenciando-se, apenas, na natureza das fontes utilizadas. Enquanto a pesquisa bibliográfica fundamenta-se nas contribuições teóricas de diversos autores acerca de um determinado tema, a pesquisa documental apoia-se em materiais que, embora possam ter ou não recebido tratamento analítico, possuem caráter original.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Desse modo, a pesquisa bibliográfica será utilizada para o levantamento de dados e de informações acerca do objeto de estudo deste trabalho; além da análise documental subsidiada em documentos oficiais, relatórios, dados institucionais, entre outros registros.

Para esse processo, 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 (2008)

Portanto, a análise deste estudo de caso envolve as seguintes etapas: seleção da unidade analisada, sendo escolhido o portal institucional do IFRN, 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 editais), e mecanismos de interação e controle social (ouvidoria, fóruns, consultas públicas).

Por fim, realiza-se a aplicação do Instrumento GIFE, o qual está estruturado em componentes para analisar as informações compostas no portal da instituição do caso em questão. Desse modo, “A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos.” Lakatos e Marconi (2017).

A ferramenta de indicadores GIFE - Grupo de Institutos, Fundações e Empresas, disponibilizada de forma gratuita, foi elaborada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e pelo Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), enquanto instrumento de autoavaliação dos indicadores de governança deste grupo, composto por cinco eixos que correspondem às dimensões que são essenciais à governança corporativa.

A sua autoavaliação é realizada por meio de preenchimento de questionário online estruturado em um conjunto de indicadores que refletem, por atribuição numérica, graus de governança em relação a práticas voluntárias relacionadas às distintas dimensões estabelecidas.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No eixo de boas práticas em conselhos deliberativos, o GIFE (2025) procura analisar a existência do conselho deliberativo dentro da instituição, a assiduidade de seus membros, como se dão as eleições, tempo de mandato, pluralidade de qualificação de perfis, diversidade, frequência de reuniões, prestação de contas etc. O conselho deliberativo, formado por diversos *stakeholders*, é o órgão máximo da instituição de ensino analisada. É composto por docentes, técnicos administrativos, discentes, egressos, membros do colégio de dirigentes e da sociedade civil bem como do Ministério da Educação.

O atual conselho deliberativo da instituição apresenta na sua formação o quantitativo de membros adequado, que é de 30 membros. Ressalta-se que esse quantitativo pode variar conforme parâmetros estabelecidos no regimento interno, contudo não será inferior ao estabelecido pelo índice trabalhado na pesquisa. Sua composição atende aos critérios de diversidade, englobando diversos atores de múltiplas áreas e formações. As reuniões são feitas ordinariamente, a cada 2 (dois) meses, quando convocado, por escrito, por seu Presidente, com antecedência mínima de 15 (quinze) dias; extraordinariamente, quando convocado com antecedência mínima de 72 (setenta e duas) horas, por escrito, por seu Presidente ou por 2/3 (dois terços) dos seus membros e são registradas em atas as quais são assinadas pelos membros presentes (IFRN, 2010). Todas essas informações podem ser encontradas no *site* institucional o que fortalece os princípios da transparência, equidade e responsabilidade presentes nas boas práticas de governança.

Contudo, o percentual de mulheres no conselho é inferior a 40%, possuindo apenas seis, o equivalente a 20% do total de membros. Outro fato observado é o quantitativo de membros independentes, apenas quatro, que equivale a 13,33%, distante dos 20% recomendados pelo indicador (IFRN, 2025).

Com relação ao *site*, observa-se a publicidade dos seus atos de gestão financeira em abas específicas nas quais podem ser encontradas informações sobre os relatórios de gestão, demonstrações contábeis, editais para bolsas e programas de auxílio financeiro a estudantes.

A organização didática do IFRN traz informações acerca da sua função social em seu Art. 2º. Observa-se, portanto, que a missão da instituição está contemplada pela sua função social, já que, segundo o site institucional, a sua missão é “prover formação humana, científica



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

e profissional aos discentes visando o desenvolvimento social do Rio Grande do Norte”. Essa missão visa que a instituição possa se consolidar como uma instituição de referência nacional e identificada por sua excelência na formação humana e profissional, geradora de desenvolvimento científico e tecnológico (IFRN, 2025).

Para que essa visão seja alcançada, se faz necessário que a instituição se planeje de forma estratégica. Essa ação estratégica pode ser observada nos Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI), de Atividades, de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTIC), por exemplo. Já em relação ao executivo principal, esse exerce funções distintas do conselho deliberativo conforme disposições do Estatuto do IFRN. O executivo principal presta contas não só por seus atos de gestão a órgãos de controle interno e externo, conforme explicado no detalhamento do Eixo 2 - Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos, mas também por seus atos individuais na condição de servidor público.

Quanto a política de remuneração, a instituição apresenta ações quanto ao seu desenvolvimento, a exemplo do Plano de Cargos e Carreiras. Por se tratar de uma instituição pública, as políticas de remuneração passam por instâncias internas, por exemplo sindicatos e associações, e externas como os Ministérios do Executivo Federal, a Câmara de Deputados federais e o Senado Federal, as quais são realizadas por meio de legislação específica.

As informações sobre missão, visão, função social e planejamento podem ser encontradas no site institucional, além de estatutos internos que estabelecem funções e competências do seu executivo principal e conselho deliberativo. A instituição também passa por processos avaliativos como a Autoavaliação Institucional que é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) que também disponibiliza os relatórios de avaliação para consultas de forma pública.

Um ponto que merece atenção é que, para o indicador, é recomendado que existam sessões nas reuniões sem a presença do executivo principal com o objetivo de debater assuntos de interesse sem a influência da equipe interna (GIFE, 2025). Contudo, essa possibilidade não é possível no âmbito do IFRN, tendo em vista que o executivo principal também é o presidente do Conselho Deliberativo. Diante desse contexto, o eixo em debate atingiu o percentual de 86%, conforme ilustra a Figura 3, no que tange as boas práticas de relativas as boas práticas de estratégia e gestão na instituição.



Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

O IFRN possui uma Comissão de Ética Institucional (CEI) cuja finalidade é colaborar para o aperfeiçoamento da conduta ética do servidor público do IFRN e uma Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA) que tem por finalidade garantir que a utilização de animais no ensino, pesquisa e extensão seja realizada dentro dos padrões éticos (IFRN, 2025). Além disso, existem documentos como o Código de Ética dos Servidores do IFRN e o Regimento Interno da CEUA. No que concerne ao conflito de interesses, o instituto dispõe da Câmara de Conciliação e Mediação de Conflitos (CCMC), responsável por receber relatos de conflitos funcionais e promover eventual conciliação ou direcionamento para outros órgãos, bem como constitui um espaço de diálogo dos princípios éticos aplicados a situações concretas (IFRN, 2023) e de um manual intitulado Manual Tratamento de Conflito de Interesses.

Quanto aos canais de denúncia, a instituição conta com o canal de ouvidoria que possibilita a interlocução entre as comunidades interna e externa, sendo um canal de comunicação da sociedade com o instituto (IFRN, 2025) além de disponibilizar um link de acesso ao canal Fala.BR que uma Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação do Poder Executivo Federal. Por meio dela você pode enviar pedidos de acesso à informação e manifestações de Ouvidoria (denúncias, elogios, reclamações, sugestões e solicitações) aos órgãos e entidades (BRASIL, 2025).

Com relação ao site, a instituição disponibiliza publicamente todas as informações acerca das comissões e documentações que dão base as boas práticas de governança que trata o Eixo 4 - Políticas Institucionais do Indicador GIFE

O IFRN dispõe de Colegiados, Comissões, Comitês, Conselhos e Núcleos que são instâncias colegiadas de governança, planejamento e assessoramento no contexto de instituições públicas. São responsáveis por promoverem a integração e articulação entre diferentes áreas da instituição, garantindo a execução eficiente de suas políticas e processos, além de assegurar a participação democrática na gestão (IFRN, 2025).

Com relação a programas, ações como o programa pé-de-meia licenciatura, de assistência estudantil, de Multi-incubação Tecnológica de empreendimentos e o mulheres mil, por exemplo, auxiliam no cumprimento da missão do IFRN, que segundo o site, busca prover formação humana, científica e profissional aos discentes visando o desenvolvimento social do Rio Grande do Norte (IFRN, 2025).



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

Outro ponto positivo encontrado no site institucional é a disponibilização de informações sobre o seu conselho deliberativo como, por exemplo, a sua composição e o seu estatuto. Além disso, também são disponibilizados no site as demonstrações contábeis do instituto o que demonstrar mais uma vez a preocupação da instituição com os princípios da transparência e prestação de contas presentes nas boas práticas de governança. Contudo, ressalta-se que, no site, não existem publicações diretas ou links de acesso ao Portal da Transparência que constem as devolutivas, considerações, recomendações, os pareceres ou feedbacks do órgão de controle externo, acima mencionado, acerca de suas prestações de contas.

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).

Ao finalizar a análise dos dados coletados no site, a instituição obteve o índice total de 88% em relação as boas práticas de governança. Apesar do instituto obter um percentual total satisfatório (88%), uma outra instituição pública de ensino no estado do Amapá apresentou um índice de 96% de aproveitamento no que diz respeito as boas práticas de governança corporativa, conforme estudo realizado por SOUSA (2024). Isso mostrar que embora existam boas práticas de governança no IFRN, essas podem ser melhoradas. Por fim, visando o prosseguimento desses estudos, recomendasse que outros sejam feitos a fim de que as boas práticas de governança existentes nas instituições sejam divulgadas ou melhoradas no caso daquelas que não possuem níveis satisfatórios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em resumo, a análise das práticas de governança do IFRN, baseada nos dados disponíveis em seu portal eletrônico e nos indicadores GIFE, revela um desempenho geral satisfatório. A instituição demonstra um forte compromisso com a transparência e a prestação de



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

contas, principalmente no que se refere ao controle financeiro e às políticas institucionais. A existência de conselhos, comissões de ética e canais de denúncia, bem como a publicidade de relatórios de gestão e demonstrações contábeis, reforçam essa avaliação positiva.

No entanto, a pesquisa também identifica pontos que podem ser aprimorados para elevar o nível de governança da instituição. Questões como a representatividade feminina no conselho deliberativo e o percentual de conselheiros independentes ainda estão abaixo do ideal. Além disso, a falta de publicação direta dos relatórios de órgãos de controle externo, como o TCU, representa uma oportunidade de melhoria na transparência, proporcionando ainda mais credibilidade e acesso à informação para a sociedade.

Em conclusão, o IFRN apresenta boas práticas de governança, atingindo um índice expressivo de 88%. Contudo, para se destacar ainda mais e alcançar a excelência, é crucial que a instituição busque estratégias para otimizar os aspectos identificados como deficientes. A melhoria contínua dessas práticas não só fortalece a legitimidade e a confiança pública, mas também serve como um modelo para outras instituições públicas. Por isso, estudos futuros são recomendados para monitorar e divulgar os avanços na área de governança.

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: 10.21714/1984-6975FA-CES2018V17N4ART5934. Disponível em:

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

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.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

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.

GONÇALVES, Alcindo. O conceito de governança. Trabalho apresentado no **XIV Congresso Nacional do Conpedi – Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito**, Fortaleza, 2005.

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.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC); 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.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). **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.

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.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 2025

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO NORTE (IFRN). **Regimento Interno do Conselho Superior (CONSUP)**. Aprovado pela Resolução nº 20/2010-CONSUP/IFRN, de 17 de dezembro de 2010. Natal: IFRN, 2010.

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.

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.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2014.

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

RAMALHO, Beatriz Almeida et al. 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.



27º Seminário de Pesquisa do CCSA

Governança global e os desafios transnacionais na democracia

22 a 26 de setembro de 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.

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.

WORLD BANK. **Governance and development**. Washington, DC: The World Bank, 1992.