UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

HEITOR PEREIRA FRANÇA DA SILVA

COMPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA: uma análise nos institutos federais da rede de educação profissional, científica e tecnológica

JUAZEIRO – BA

2025

HEITOR PEREIRA FRANÇA DA SILVA

COMPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA: uma análise nos institutos federais da rede de educação profissional, científica e tecnológica

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jose Raimundo Cordeiro Neto

JUAZEIRO – BA

2025

Ficha Catalográfica

UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PROFIAP)

FOLHA DE APROVAÇÃO

HEITOR PEREIRA FRANÇA DA SILVA

COMPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA: uma análise nos institutos federais da rede de educação profissional, científica e tecnológica

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração Pública.

Aprovada em XX de junho de 2025.

Banca Examinadora

Prof. Dr. José Raimundo Cordeiro Neto, Profiap-Univasf
(Orientador)

Prof. Dr. José de Arimatéia Dias Valadão, UFLA
(Examinador externo)

Prof. Dr. Ives Romero Tavares do Nascimento, Profiap-UFCA
(Examinador interno)

AGRADECIMENTOS

AGRADECIMENTOS

SILVA, Heitor Pereira França da. **COMPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA:** uma análise nos institutos federais da rede de educação profissional, científica e tecnológica. Projeto de Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2025.

RESUMO

Esta pesquisa investiga a composição da governança pública no conjunto de Institutos Federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), no período compreendido entre os anos de 2014 e 2023. O objetivo geral foi analisar como diversas iniciativas de gestão, originárias de diferentes órgãos e com finalidades distintas, articulam-se no contexto gerencial, para moldar a governança dessas instituições. Em vez de modelos prescritivos, a base teórica utilizou diferentes abordagens sobre governança pública para analisar a governança como um processo contínuo de construção e adaptação, que se manifesta pela incorporação de instrumentos, mecanismos, sistemas e práticas gerenciais associados a esforços de condução e direção estratégica de organizações ou políticas. A metodologia empregou uma abordagem predominante qualitativa, combinando a análise de conteúdo de 276 documentos de diferentes fontes e a exploração de dados oriundos de questionários aplicados a servidores em equipes gerenciais dos 38 IFs estudados. O material textual resultante foi analisado utilizando o *software* MAXQDA, por meio de codificação e categorização dedutiva, e fez-se uso de estatística descritiva para os dados quantitativos complementares. Para a análise textual, quatro categorias analíticas foram formuladas a partir da literatura estudada (Capacidade e Desempenho; Transparência; *Stakeholders*; e Monitoramento e Controle) para interpretar a diversidade de iniciativas de gestão identificadas e suas inter-relações. Os principais resultados revelam a existência de 59 Iniciativas de gestão, cuja adoção se encontra bastante disseminada na RFEPCT, tendo os anos 2020 e 2022 identificados como aqueles que apresentaram a quantidade mais significativa de tais iniciativas. Nessa composição, predomina a categoria "Capacidade e Desempenho", refletindo a ênfase em planejamento estratégico, gestão por resultados e desenvolvimento de competências, embora as demais categorias também apresentem relevância significativa, demonstrando multidimensionalidade da governança pública nesses institutos. A pesquisa contribui ao apresentar uma visão abrangente e dinâmica da governança pública nos IFs, a partir do campo empírico, oferecendo subsídios para o aprimoramento da gestão e da prestação de serviços. Destaca a necessidade de uma abordagem integrada e adaptável para o tema, considerando os desafios e oportunidades emergentes na gestão pública.

Palavras-chave: Governança pública; Iniciativas de gestão; Institutos Federais (IFs); Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT);

SILVA, Heitor Pereira França da. **COMPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA**: uma análise nos institutos federais da rede de educação profissional, científica e tecnológica. Projeto de Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (Profiap/Univasf). Juazeiro (BA), 2025.

ABSTRACT

This research investigates the composition of public governance in the set of Federal Institutes (IFs) of the Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education (RFEPCT), in the period between 2014 and 2023. The general objective was to analyze how various management initiatives, originating from different bodies and with different purposes, articulate in the managerial context, to shape the governance of these institutions. Instead of prescriptive models, the theoretical basis used different approaches to public governance to analyze governance as a continuous process of construction and adaptation, which is manifested by the incorporation of instruments, mechanisms, systems and management practices associated with efforts to conduct and strategically direct organizations or policies. The methodology employed a predominantly qualitative approach, combining the content analysis of 276 documents from different sources and the exploration of data from questionnaires applied to employees in management teams of the 38 IFs studied. The resulting textual material was analyzed using the MAXQDA software, through deductive coding and categorization, and descriptive statistics were used for the complementary quantitative data. For the textual analysis, four analytical categories were formulated from the literature studied (Capacity and Performance; Transparency; Stakeholders; and Monitoring and Control) to interpret the diversity of management initiatives identified and their interrelationships. The main results reveal the existence of 59 managements initiatives, whose adoption is widespread in the RFEPCT, with the years 2020 and 2022 identified as those that presented the most significant number of such initiatives. In this composition, the category "Capacity and Performance" predominates, reflecting the emphasis on strategic planning, management by results and skills development, although the other categories also present significant relevance, demonstrating the multidimensionality of public governance in these institutes. The research contributes by presenting a comprehensive and dynamic view of public governance in FIs, based on the empirical field, offering support for improving management and service provision. It highlights the need for an integrated and adaptable approach to the topic, considering the emerging challenges and opportunities in public management.

Keywords: Public governance; Management initiatives; Federal Institutes (IFs); Federal Network of Professional, Scientific and Technological Education (RFEPCT);

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Decisões metodológicas. 24
Figura 2 - Classificação da pesquisa. 25
Figura 3 - Campo de atuação. 26
Figura 4 - Processos e Macroprocessos dos IFs. 27
Figura 5 – Etapas de coleta e organização dos dados. 29
Figura 6 - Totais de documentos. 34
Figura 7 - Representação da Interface do MAXQDA. 37
Figura 8 - Dados gerais da pesquisa. 38
Figura 9 - Totais de servidores (gestores) respondentes. 43
Figura 10 - Validação das iniciativas de gestão. 45
Figura 11 - Totais de iniciativas de gestão sugeridas. 46
Figura 12 - Relação das iniciativas de gestão sugeridas. 47
Figura 13 - Iniciativas de gestão descontinuadas associadas a documentos. 48
Figura 14 - Distribuição dos segmentos das iniciativas de gestão associadas aos grupos de documentos. 49
Figura 15 - Número de documentos analisados por iniciativas de gestão. 51
Figura 16 – Série histórica do surgimento das iniciativas de gestão. 58
Figura 17 - Agrupamento das iniciativas de gestão por ano de início da vigência. 59
Figura 18 - Anos destacados pela quantidade de surgimento das iniciativas de gestão. 59
Figura 19 - Distribuição das iniciativas de gestão por macroprocessos e por fonte documental. 60
Figura 20 - Totais de IFs que adotam as iniciativas de gestão. 63
Figura 21 - Avaliação da afirmação positiva da relação entre iniciativas de gestão e governança. 65
Figura 22 - Avaliação da afirmação negativa da relação entre iniciativas de gestão e governança. 66
Figura 23 - Trechos dos respondentes e consequentes benefícios. 67
Figura 24 - Termos-chaves das justificativas. 69
Figura 25 - Totais de segmentos codificados por categorias de governança. 71
Figura 26 - Número de iniciativas de gestão, conforme categorias de governança abrangidas. 72
Figura 27 - Tendência dos códigos das categorias de governança distribuídos pelas iniciativas de gestão 74
Figura 28 - Classificação das iniciativas de gestão por categoria de governança. 75
Figura 29 – Concentração das categorias de governança por iniciativas de gestão. 76
Figura 30 - Inter-relações das categorias de governança. 83
Figura 31 - Síntese da caracterização da governança dos IFs. 89

LISTA DE TABELAS E QUADROS

Tabela 1 - Dados acadêmicos dos IFs. 13

Quadro 1 - Definições de Governança Pública. 22
Quadro 2 - Disposição dos IFs. 28
Quadro 3 – Composição das frentes de trabalho (fonte documental). 31
Quadro 4 - Grupos de documentos. 32
Quadro 5 - Protocolo de coleta. 33
Quadro 6 - Iniciativas de Gestão. 35
Quadro 7 - Categorias de governança. 36
Quadro 8 - Modelo de descrição das iniciativas de gestão. 39
Quadro 9 - Totais de documentos analisados e suas respectivas frentes. 48
Quadro 10 - Descrição das iniciativas de gestão. 53
Quadro 11 – Síntese dos principais desafios e limitações. 68
Quadro 12 - Composição da categoria de governança: capacidade e desempenho. 78
Quadro 13 - Composição da categoria de governança: transparência. 79
Quadro 14 - Composição da categoria de governança: monitoramento e controle. 80
Quadro 15 - Composição da categoria de governança: *stakeholders*. 80
Quadro 16 - Resumo das categorias de governança a partir das descrições das respectivas iniciativas de gestão. 81
Quadro 17 - Síntese das implicações das inter-relações entre as categorias de governança. 86
Quadro 18 - Evidências do cumprimento dos objetivos específicos. 92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Administração Pública Federal - APF

Almoxarifado Virtual Nacional - AVN

Cadastro Integrado de Projetos de Investimento Federal - CIPI

Casa Civil - CC

Centros Federais de Educação Tecnológica - CEFET

Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ

Centros Federais de Educação Tecnológica de Minas Gerais - CEFET-MG

Colégio Pedro II - CPII

Compras.Gov - comprasnet

Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - CONIF

Conselho superior de gestão - Consup

Controladoria Geral da União - CGU

Dados Abertos - DA

Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT

Diretoria de Organização Administrativa e Planejamento Estratégico - DOAPE

Educação Profissional, Científica e Tecnológica - EPCT

Escolas de Aprendizes Artífices - EAA

Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais - ETV-UV

Estratégia Federal de Governo Digital - EFGD

Formação inicial e continuada ou qualificação profissional - FIC

Gabinete de Segurança Institucional - GSI

Instituições Federais de Ensino - IFEs

Instituto Federal do Sertão Pernambucano - IFSertãoPE

Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs

Lei de Acesso à Informação - LAI

Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF

Max Análise Qualitativa de Dados – MAXQDA (*software*)

Ministério da Economia - ME

Ministério da Educação - MEC

Ministério da Fazenda - MF

Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos - MGI

Ministério da Justiça e segurança pública - MJSP

Ministério do Planejamento, desenvolvimento e Gestão - MPDG

Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MPOG

Modelo de Governança e Gestão Pública - Gestaopublicagov.br

Nova Gestão Pública - NGP

Painel das contratações anuais - Painel das contratações

Painel de monitoramento de dados abertos - Painel de dados abertos

Painel de monitoramento de serviços digitais - Painel de serviços digitais

Painel de Monitoramento estatístico da Prevenção, tratamento e repostas a incidentes cibernéticos - Painel de incidentes cibernéticos

Planejamento Estratégico Institucional - PEI

Plano de Contratação Anual - PCA

Plano de Dados Abertos - PDA

Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP

Plano de Desenvolvimento institucional - PDI

Plano de Gestão de resposta à incidentes de segurança da informação e cibernéticos - PlanGIC

Plano de Transformação Digital - PTD

Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS

Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC

Plano Pedagógico Institucional - PPI

Plataforma digital de formação - PlaforEdu

Plataforma Digital PagTesouro - PagTesouro

Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala BR

Plataforma Nilo Peçanha - PNP

Política de Proteção de Dados Pessoais - Proteção de Dados Pessoais

Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas - PNDP

Portal da Transparência do Governo Federal - Portal da transparência

Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP

Processo Administrativo Disciplinar - PAD

Processo Eletrônico Nacional - PEN

Produto técnico tecnológico - PTT

Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança - LideraGOV

Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip

Programa de Gerenciamento de Carreira - Currículos e oportunidades

Programa de Gestão e Desempenho - PGD

Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - PGT (Transformagov)

Programa de Privacidade e Segurança da Informação - PPSI

Programa e plano de Integridade - Plano de integridade

Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública

Programa Nacional de Processo Eletrônico - ProPEN

Programa para Desenvolvimento em Energias Renováveis e Eficiência Energética - EnergIF

Protocolo Digital - Protocolo GOV.BR

Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica - RFEPCT

Rede Federal de Gestão de Incidentes cibernéticos – ReGIC

Rede Nacional de Governo Digital - Rede Gov.br

Relatório Anual de Execução do PDP - Relatório do PDP

Relatório Correcional e Painel de correição - Relatório e Painel Correcional

Relatório de Gestão - RG

Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica - Setec

Secretaria Geral da presidência - SGP

Serviços Digitais - Portal gov.br

Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - Sisp

Sistema de Correição do Poder Executivo Federal - SisCor

Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação - Sitai

Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG

Sistema Eletrônico de Informações - SEI

Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica - Sistec

Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP

Técnico Administrativo Educacional - TAE

Tecnologia de Informação - TI

Tecnologia de Informação e Comunicação - TIC

Tesouro Nacional – TN

Tribunal de Contas da União - TCU

Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA 11

1.2 OBJETIVOS 11

1.2.1 Objetivo Geral 11

1.2.2 Objetivos Específicos 12

1.3 JUSTIFICATIVA 12

2 REFERENCIAL TEÓRICO 14

2.1 GOVERNANÇA 14

2.1.1 Origem da Governança e sua polissemia 15

2.1.2 Governança pública e implicações nos Institutos federais de educação 18

3 METODOLOGIA 24

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA 24

3.2 LÓCUS DA PESQUISA E MARCO TEMPORAL DO ESTUDO 25

3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS 28

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 34

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES 41

4.1 DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS DE GESTÃO 42

4.2 AVALIAÇÃO DO CENÁRIO DE ADOÇÃO DAS INICIATIVAS DE GESTÃO 61

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA GOVERNANÇA 70

4.4 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT) 90

4.5 DISCUSSÃO GERAL 91

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 93

REFERÊNCIAS 95

APÊNDICES 104

Apêndice A 104

Apêndice B 116

Apêndice C 120

ANEXOS 126

Anexo A 126

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), especificamente os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) que a compõem, tendo como objetivo analisar a composição de sua governança. Ao observar a existência de variadas iniciativas de gestão adotadas pelos IFs ou cuja adoção é recomendada ou determinada para essas instituições, surgiu um interesse em compreender a relação entre essas iniciativas de gestão e a concepção de governança no contexto da RFEPCT. Essas iniciativas de gestão, em sua grande maioria, visam o aperfeiçoamento da governança e, assim, a melhoria da qualidade educacional. Cittadin (2011) advoga que na busca pela qualidade na educação, as instituições de educação devem se utilizar de iniciativas de gestão que garantam a sustentabilidade e consistência dos serviços prestados.

No contexto desta pesquisa, as iniciativas de gestão estudadas consistem em instrumentos, mecanismos, sistemas e outras práticas adotadas como parte da gestão dos IFs ou cuja adoção tenha sido recomendada a eles ou determinada por órgãos ou instituições externas. Essas iniciativas podem se originar de várias vertentes, como regulamentos, normas, leis, decretos, metodologias, entre outros documentos orientadores que informam o processo de tomada de decisões na gestão organizacional dessas instituições. Essas iniciativas de gestão possuem um caráter vinculativo em sua natureza com três tipos de macroprocessos organizacionais existentes: suporte, gerencial e finalístico. Esta pesquisa focalizou as iniciativas de gestão associadas especificamente ao eixo dos macroprocessos de suporte e gerencial, como Dimensionamento da Força de Trabalho (DFT), Plano de Gestão de resposta à incidentes de segurança da informação e cibernéticos (PlanGIC), Programa para Desenvolvimento em Energias Renováveis e Eficiência Energética (EnergIF) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), entre outras. Assim, aborda a configuração da governança no âmbito da rede, do conjunto de instituições, em vez de priorizar processos internos aos diferentes IFs.

Em termos teóricos, fundamenta-se na perspectiva teórica que conceitua a governança como um processo que se manifesta por um conjunto de dispositivos gerenciais inerentes à direção estratégica das organizações (Levi-Faur, 2012; Rhodes, 2012; Olivieri et al., 2018; Silva Filho et al., 2008; Slomski et al., 2007). Essas abordagens geralmente visam reforçar a transparência, a responsabilidade, a eficiência organizacional e várias outras dimensões, adaptando-se às necessidades específicas de cada contexto organizacional. A literatura sobre governança pública é extensa e apresenta uma “diversidade saudável” (Anseel; Torfing, 2022) de definições em torno do conceito (Buta; Teixeira, 2020; Fukuyama, 2013; Levi-Faur, 2012;

Rose-Ackerman, 2017). Não obstante, em termos gerais, a governança está relacionada com o esforço de identificar diversos mecanismos e estruturas que conduzam ao funcionamento otimizado das organizações (Daily et al., 2003). Assim, as iniciativas de gestão se apresentam para refinar as instituições na configuração e execução de sua governança, circunscritas em dimensões analíticas específicas, conforme articulado por Buta e Teixeira (2020): (i) mecanismos de monitoramento e controle; (ii) os mecanismos de gestão; (iii) transparência e a conformidade; (iv) mecanismos de desempenho (v) participação social.

O contexto geral da pesquisa é a política de Educação Profissional do Brasil, cujas bases foram instituídas no início do século XX (1909) com a criação das 19 Escolas de Aprendizes Artífices (EAA), por iniciativa do então presidente Nilo Peçanha (Majada, 2019; Silva et al., 2023). Desde que foram criadas, essas escolas passaram por diversas alterações, assumindo distintos cenários (Brasil, 2016): em 1937 foram transformados em Liceus industriais, destinados ao ensino profissional, de todos os ramos e graus; em 1942 passaram a ser Escolas Industriais e Técnicas, oferecendo formação profissional e técnica em nível equivalente ao nível médio; em 1959 foram transformadas em autarquias, passando a ser Escolas Técnicas Federais, dispondo de autonomia didática e de gestão; a partir de 1994 foram gradativamente sendo transformadas em Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs). Por fim, foi aprovado a Lei nº 11.892 em 29 de dezembro de 2008 (Brasil, 2008), instituindo, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica (RFEPCT), bem como os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) (Brasil, 2016), que constituem o recorte da presente pesquisa.

Ao longo desses anos, essas instituições apresentaram diferentes características e propósitos, mas até 2008 estiveram associadas de modo predominante à perspectiva de uma educação preparatória para o mercado de trabalho (Majada, 2019; Marinheiro, 2023). Assim, essas instituições estabeleceram, no âmbito de sua atuação, o papel de Instituições "acreditadoras e certificadoras" de competências profissionais (Brasil, 2008). Nos últimos 15 anos, essas instituições foram responsáveis pelo crescimento e interiorização da educação profissional e tecnológica do país, bem como a ampliação das bases de atuação no Brasil, para além da preparação voltada ao mercado de trabalho (Melo; Rocha, 2020; Marinheiro, 2023), assumindo como propósitos contribuir para a inclusão social, a redução das desigualdades, a inovação de produtos, processos e serviços, a produção científica e o fomento ao desenvolvimento regional (CONIF, 2023). Além disso, as instituições deixaram de ser limitadas ao ensino técnico e passaram a ser instituições com prerrogativas legais, administrativas e pedagógicas equiparadas às universidades federais (Brasil, 2008; Boanafina; Otranto, 2022),

apresentando como uma das características centrais a formação humana abrangendo ensino, pesquisa, extensão, internacionalização e empreendedorismo (Silva et al., 2023). Dessa maneira, passaram a oferecer cursos em diversas modalidades e níveis de ensino, de cursos técnicos a cursos de doutorado (Nascimento, 2013; Silva et al., 2023;), tornando-se referência na oferta de ciências de um modo geral, inclusive aplicadas.

Especificamente em 2008, a partir da Lei 11.892/2008 (Brasil, 2008), as Instituições Federais de Ensino da RFEPCT passaram a atuar em um novo arranjo organizacional, na qual as diversas organizações espalhadas pelo país são integradas sistemicamente, no âmbito nacional, pelo Ministério da Educação (MEC), competindo à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (SETEC) o planejamento e desenvolvimento dessa rede. Já no que se refere à estrutura organizacional interna dessas instituições (IFs), cada uma delas é composta por campi organizados em torno do núcleo central de uma reitoria (Brasil, 2021). Possuem natureza jurídica de autarquia e são detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar, com exceção das Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais (Brasil, 2008). Portanto, pertencem à administração pública indireta, com vinculação ministerial e passíveis de fiscalização, regulamentações, responsabilidades e cumprimentos legais (Minghelli, 2018).

Atualmente, existe um total de 64 Instituições Federais de Ensino (IFEs) pertencentes à RFEPCT (Brasil, 2022). São 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs); dois Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs) - Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ) e de Minas Gerais (CEFET-MG); uma universidade tecnológica - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR); 22 Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais (ETV-UV); e o Colégio Pedro II (CPII). A RFEPCT vem crescendo desde a sua criação e em 2024 atingiu enorme capilaridade geográfica, fazendo-se presente em todas as 27 unidades federativas do Brasil, totalizando quase 700 unidades distribuídas em campi (Brasil, 2024). Em 2008, havia 59.374 matrículas na Rede Federal e, em dezembro de 2023, foram registradas 1.723.404 matrículas, incluídos os cursos na modalidade Educação a Distância, o que representa um crescimento de mais de 2.500%. Outro dado importante se refere à evolução do número de servidores da RFEPCT nos anos de 2008 a 2023, que passou de 36.628 a 83.455 servidores (PNP, 2024). Isto contribuiu para democratizar o acesso à educação mesmo nas localidades mais distantes dos grandes centros urbanos (Decker, 2023).

Em relação ao lócus específico dessa pesquisa, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) representam o modelo organizacional de referência da RFEPCT. Essas instituições respondem por aproximadamente 92% das todas as unidades federais de

ensino profissional distribuídas pelo Brasil (PNP, 2023). Essa capilaridade proporciona uma capacidade de oferta de diversas modalidades de ensino (cursos técnicos, superiores tecnológicos, licenciaturas, bacharelados e pós-graduações). Em 2018, os IFs apresentavam 888.231 estudantes matriculados, número que subiu para 1.630.396 após um período de seis anos (PNP, 2024).

Os IFs ao longo de sua evolução, iniciada em 2008, tornaram-se gerencialmente mais complexos e aumentaram sua importância para estudantes, professores, servidores, familiares, sociedade, esferas de governo e demais instituições de ensino, entre outros *stakeholders* envolvidos (Marinheiro, 2023). Convém apontar que dentre muitas transformações pelas quais passaram nesses últimos 15 anos, está a proliferação de iniciativas de gestão adotadas, como o Planejamento Estratégico Institucional (PEI), Plano de Dados Abertos (PDA), Plano de Desenvolvimento institucional (PDI), Plataforma Nilo Peçanha (PNP), Plano Diretor de Logística Sustentável (PLS), entre outras. Assim, pode-se afirmar que nesse intervalo de tempo, o escopo das iniciativas de gestão dos IFs tem sido composto, sucessivamente, moldando a governança dessas instituições.

Outro fator que cabe ser destacado na pesquisa é a diversidade evidente nas iniciativas de gestão, que decorre da multiplicidade de órgãos responsáveis por sua regulação e da presença de conteúdo variado associado a muitos macroprocessos existentes. Nesse diapasão, a origem das iniciativas de gestão, em sua maioria, decorre de uma abordagem *top-down*, impulsionada por imposição legal ou regulatória de entidades da administração pública federal ou outras organizações. Essas entidades podem abranger os poderes executivo e legislativo, que atuam arbitrando ou recomendando determinada iniciativa de gestão. Esse cenário heterogêneo é ainda potencializado pela diversidade do conteúdo inerente às iniciativas de gestão (Comunicação institucional, logística, patrimônio, gestão de pessoas, desenvolvimento organizacional, inovação, entre outros) já que elas abordam e conectam vários macroprocessos organizacionais. É válido destacar que após a expansão da RFEPCT e dos IFs a partir de 2008, houve uma incorporação de vários processos gerenciais e de suporte, impulsionando essa diversificação de iniciativas de gestão relacionadas.

Ainda, em torno da natureza das iniciativas de gestão, os gestores responsáveis de cada Instituto Federal (IF) possuem uma discricionariedade limitada, concentrando seus esforços no estabelecimento dos arranjos internos apropriados para organizar a condução de tais iniciativas, ao mesmo tempo em que delineiam os papéis e atribuições dos setores responsáveis nos estatutos e regimentos de suas respectivas instituições. Assim, ao longo desses 15 anos de criação dos IFs, muitas iniciativas têm surgido, porém carecem de orientação específica

adaptada à realidade dos Institutos federais (IFs); atualmente, não existe uma conduta padronizada sistêmica em torno desse tema da governança para a RFEPCT, apenas existem orientações esparsas sobre iniciativas de gestão abordadas individualmente. Da mesma forma, há uma ausência de uma política nacional integrada de governança pública direcionada para os IFs, apesar da existência de legislações e instrumentos normativos fragmentados que fornecem orientação geral. Exemplos incluem os sistemas de freios e contrapesos e as estruturas de controle interno e externo instituídos na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988); os Códigos de Ética Profissional dos Servidores Públicos (Brasil, 1994); a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) (Brasil, 2000); o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), instituído em 2005, cujos fundamentos têm por base os princípios da excelência gerencial pública contemporânea; os instrumentos de transparência, como, por exemplo, a Lei de Acesso à Informação (LAI), que assegura o direito fundamental de acesso às informações e facilita o controle da conduta dos agentes públicos (Brasil, 2011); o decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2017); os modelos e programas contemporâneos da administração pública federal, representados pelo referencial teórico do Tribunal de Contas da União (TCU); e, por fim, as metodologias e programas dos ministérios do Governo Federal, entre outros.

Nesse contexto, os gestores e os outros *Stakeholders* em torno dos IFs navegam por uma multiplicidade de legislações relacionadas à gestão e governança, de forma desarticulada. Além desse cenário complexo, existe a necessidade de cumprimento de acórdãos, recomendações, determinações, entre outros instrumentos do TCU ou Controladoria Geral da União (CGU), que empregam uma série de mecanismos, estratégias e atos gerenciais com o objetivo de conduzir avaliações, fornecer orientação e supervisionar a conformidade. Em sua grande maioria, todos esses instrumentos implicam a adoção de variadas iniciativas de gestão. Além disso, as iniciativas de gestão e a governança passaram por transformações significativas como consequência das alterações geradas pelos novos paradigmas de gestão pública, juntamente com as crescentes pressões dos órgãos de supervisão e da sociedade em geral por maior eficiência e transparência, que são essenciais para a melhoria da prestação de serviços públicos (Assunção, 2019; Majada, 2019; Paes de Paula, 2005).

Diante desse cenário, a governança no contexto do estudo não é compreendida pelas lentes analíticas de algum modelo prescritivo. Compreende-se, fundamentalmente, que a governança diz respeito à noção básica de processo associado à direção e condução (Levi-Faur, 2012), abrangendo iniciativas gerenciais que declarem propósitos dessa natureza, sem

necessariamente se apresentarem pela designação explícita de “governança”. Assim, a governança dentro dos IFs vai se configurando, apresentando-se como um fenômeno dinâmico intrinsecamente ligado às funções de direção por meio de esforços contínuos e cada vez mais interativos. Nesse sentido, Teixeira e Gomes (2019), em concordância com Levi-Faur (2012), declaram que a governança convoca as organizações a reavaliar suas abordagens de gestão de modo a repensarem seus processos, ações e iniciativas.

Portanto, esta pesquisa assume que a composição da governança pública no conjunto dos IFs pode ser compreendida como uma construção em permanente progresso, que emerge e se configura da inter-relação das iniciativas de gestão, em alinhamento com as perspectivas de Levi-Faur (2012), Teixeira e Gomes (2019) e Olivieri et al. (2018). Nesse sentido, a pesquisa aplicada em questão tem como uma das suas finalidades fornecer uma perspectiva crítica e sistêmica aos *stakeholders* em relação às iniciativas de gestão pertinentes ao campo da governança pública da RFEPCT, no âmbito dos IFs.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs), instituídos pela Lei Federal nº 11.892/2008, representam uma das maiores redes de ensino do mundo (Silva et al., 2023). Dada a complexidade organizacional e a relevância de suas ações para a o desenvolvimento social brasileiro, a composição da governança pública dessas instituições emerge como um importante debate diante da diversidade das iniciativas de gestão.

Nessa perspectiva, o presente trabalho assume o seguinte problema de pesquisa: nos últimos 10 anos, como a diversidade de iniciativas de gestão tem configurado a governança pública dos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a diversidade de iniciativas de gestão configura a governança pública dos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), nos últimos 10 anos.

1.2.2 Objetivos Específicos

1) Descrever iniciativas de gestão, dos últimos 10 anos, relacionadas ao campo da governança pública, que tenham sido adotadas pelos diferente IFs que integram RFEPCT e/ou para eles recomendadas ou determinadas;
2) Verificar o panorama de adoção, pelos diferentes IFs que compõem a RFEPCT, das iniciativas de gestão identificadas e descritas no objetivo anterior;
3) Caracterizar a governança para os IFs, a partir dos aspectos e enfoques prevalentes no conjunto de iniciativas de gestão descritas;
4) Elaborar um plano propositivo de orientação para o aperfeiçoamento da governança no âmbito dos Institutos federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) manifestada nas diversas iniciativas de gestão que a configuram.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da discussão ora apresentada, há diversas razões que justificam a proposta de analisar, como a diversidade de iniciativas de gestão configura a governança pública dos IFs da RFEPCT. Em especial, destacam-se: a) a relevância social dos IFs da RFEPCT; b) o número reduzido de estudos práticos que abordem as iniciativas de gestão como condutores da governança nessas organizações; c) a contribuição aos *stakeholders* e; d) o possível impacto de contribuição dessa proposição em termos de criação de uma agenda para futuras pesquisas.

No que tange à relevância social dos IFs da RFEPCT, os 38 IFs da RFEPCT atuam no território nacional por meio de aproximadamente 600 unidades presentes em todas as 27 unidades federativas do Brasil e espalhadas por aproximadamente 550 municípios (PNP, 2023). Nessas unidades estão distribuídos cerca de 76 mil servidores, 7 mil projetos de extensão, mais de 11 mil projetos de pesquisa aplicada e 12.018 cursos (CONIF, 2022; PNP, 2023). No ano de 2023, os IFs alcançaram a marca de 1.630.396 matrículas, quase o dobro em relação a 2018, quando esse número era da ordem de 888.231 matrículas. A maior parte de seus estudantes (86%) têm renda per capita familiar menor que 2,5 salários mínimos, o que confirma sua vocação para a inclusão social. Em relação ao número de concluintes, os 38 IFs tiveram um incremento de 268% nos últimos 5 anos, conforme dados apresentados na tabela 1 (PNP, 2023), que demonstra a relevância social dessas instituições nos 5 últimos anos.

Tabela 1 - Dados acadêmicos dos IFs.

Ano	Cursos	Matrículas	Vagas	Inscritos	Concluinte
2019	10.244	949.831	468.946	1.852.626	192.847
2020	10.112	1.400.589	838.687	2.094.569	240.379
2021	10.304	1.426.920	809.365	1.952.570	240.379
2022	11.096	1.437.395	1.045.649	1.896.159	486.924
2023	12.018	1.630.396	1.392.623	2.435.266	709.736

Fonte: elaboração própria com base PNP (2023)

Este estudo também possibilita uma discussão em torno do conceito de governança pública que não se limita à exposição de mecanismos de gestão sob perspectiva estrutural como os conselhos de administração, reconhecendo a existência da diversidade de iniciativas de gestão que conduzem à configuração da governança (Daily et al., 2003; Filatotchev; Boyd, 2009; L'Huillier, 2014). Isso poderá contribuir para que gestores e outros *stakeholders* tenham uma visão mais abrangente e crítica a respeito da governança pública na Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, favorecendo debates e intervenções nessa temática.

Por fim, a realização deste trabalho pode oportunizar à criação de futuros trabalhos em torno de um viés prático das iniciativas de gestão na configuração da governança dos IFs, orientada para uma perspectiva dinâmica e contínua. Assim, espera-se que a realização desta dissertação contribua tanto em termos de estudos sobre os IFs como fortalecimento de pesquisa que compreenda ações de governança e gestão institucional. Além disso, outra motivação fundamental que cabe ser considerada para a concretização deste estudo se baseia na atuação do seu proponente: um Técnico Administrativo Educacional (TAE), Administrador, pertencente ao quadro de servidores do Instituto Federal do Sertão Pernambucano (IFSertãoPE) da Diretoria de Organização Administrativa e Planejamento Estratégico (DOAPE), reitoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo elucida a fundamentação teórica deste trabalho, estruturando-se em torno dos temas Governança Pública, Administração e Gestão Pública e em suas inter-relações com o campo da política de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), com ênfase particular nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs). Os domínios da governança pública (Vasconcelos, 2018), a Administração Pública (Silveira, 2019) e a Gestão Pública (Martins, 2021) são entendidos como fundamentais para a estruturação e funcionamento eficiente do Estado, pois evoluem constantemente em busca de maior eficácia e transparência nos serviços públicos. Uma compreensão abrangente de seus desenvolvimentos, princípios fundamentais e práticas é essencial para a implementação bem-sucedida de políticas públicas que atendam às necessidades da sociedade por meio da prestação dos serviços públicos.

É amplamente reconhecido que as reformas administrativas e as influências de suas correntes têm divulgado uma abordagem que se apresenta como modernização da administração pública brasileira (Santos, Lima; Pereira, 2023). Principalmente, a perspectiva gerencial, caracterizada por sua ênfase no princípio da eficiência, formalizado na administração pública pela Emenda Constitucional N°19 (Brasil, 1998), que serve como base para a visão da nova gestão pública (NGP) voltadas à otimização de resultados (Majada, 2019; Rocha, 2019). Assim, Majada (2019), ao analisar a eficiência na administração pública no contexto da educação profissional, científica e tecnológica, define-a como um conjunto de práticas e atividades gerenciais realizadas pelo governo para implementar políticas públicas que produzam melhorias na qualidade dos serviços.

2.1 GOVERNANÇA

A perspectiva integrativa entre gestão pública e governança tem sido defendida como fundamental para a melhoria dos serviços públicos e para promover uma maior confiança entre os cidadãos nas instituições governamentais (Matias-Pereira, 2022). Por conseguinte, nesse ponto de vista integrativo, a governança, em seu sentido mais amplo, refere-se às transformações que ocorrem nas fronteiras entre os setores público e privado e a evolução do papel do Estado na administração pública (Rhodes, 2012). Esse contexto permite que a governança incorpore uma variedade de definições e contextos de aplicação (Anseel; Torfing, 2022; Buta; Teixeira, 2020; Fukuyama, 2013; Levi-faur, 2012; Rose-Ackerman, 2017; Olivieri et al., 2018) e construa alguns princípios basilares, como participação cidadã, a responsividade

e a *accountability*, entre outros (Matias-Pereira, 2010). Estes princípios são essenciais para atender às crescentes demandas da sociedade por serviços públicos de qualidade, como educação, mesmo que se possam aproximar aos padrões de gestão do setor privado, desde que as características específicas e os objetivos sociais das políticas públicas não sejam negligenciados (Pasaribu et al., 2022). Isso posto, as leituras que serão destacadas a posteriori abordam conceitos, evolução, modelos e desafios dentro da governança pública, de maneira que forneça uma base sólida para compreender a composição da governança pública nos IFs dentro da RFEPCT.

2.1.1 Origem da Governança e sua polissemia

Alguns autores defendem que a origem dos debates sobre Governança está enraizada no fenômeno corporativo da separação entre a posse da propriedade e seu controle de gestão, configurando a divisão entre o agente e o principal, em que o agente é o gestor e o principal é o proprietário da organização (Castro; Silva, 2017; Denis, 2001; Kreuzberg; Vicente, 2019; Teixeira; Gomes, 2019). Segundo Álvares, Giacometti e Gusso (2008), o conceito de governança remonta à década de 1930, momento no qual a divisão mencionada se tornou evidente. No entanto, esse conceito foi pouco explorado no seu início, havendo um aumento no interesse e o início de investigações acadêmicas no final do século XX (Ansell; Torfing, 2022; Levi-Faur, 2012). Os estudos evidenciaram que os objetivos e interesses almejados entre os participantes no novo cenário organizacional nem sempre eram coincidentes, gerando conflitos potenciais decorrentes da assimetria de informações (Castro; Silva, 2017; Teixeira; Gomes, 2019). Assim, um dos principais marcos no campo foi o estudo de Jensen e Meckling em 1976, que aplicou a teoria da agência em contextos organizacionais (Kreuzberg; Vicente, 2019).

A teoria da agência surge como uma das respostas à relação conflituosa entre interesses divergentes dos proprietários e gestores, atribuindo à governança o papel de minimizar esse conflito (Denis, 2001). Ela constitui uma das principais teorias que estuda a Governança e suas implicações práticas, e é considerada por vários estudiosos e abordagens como uma teoria universal aplicável em diferentes contextos institucionais (Ahrens et al., 2011). Segundo Kreuzberg e Vicente (2019), a teoria da agência acaba tendo uma utilização predominante, refletindo em sua popularidade nas pesquisas da área. O objetivo principal dos estudos sobre governança, entre outros objetivos, tem sido alinhar as expectativas entre os atores envolvidos, estabelecendo ações de direção ou controle dentro das organizações (Teixeira; Gomes, 2019).

Nesse sentido, um outro importante estudo sobre a governança é a aplicação da teoria dos custos de transação de Oliver Williamson em 1979, que exerceu um forte impacto (Levi-Faur, 2012).

O discurso sobre a temática da governança mudou radicalmente após a publicação do estudo de Williamson, caracterizada por um interesse crescente pela economia e um aumento de publicações de artigos que contribuíram na difusão mais ampla da temática (Levi-Faur, 2012). No entanto, Kreuzberg e Vicente (2019) concordam com Levir-Faur (2012) ao afirmarem que, durante as décadas de 1970 e 1980, os estudos eram caracterizados pela predominância em tópicos relacionados à economia e finanças, sendo explorado o conflito de interesse com certa supremacia no contexto das organizações corporativas. Ainda, Levi-Faur (2012) declara que foi apenas na década de 1990 e na década inicial do século XXI que a governança surgiu como um conceito de uma maior aceleração do interesse da comunidade acadêmica. Inclusive, havendo a valorização do debate em torno dos aspectos da administração pública, potencializando-se nas ciências sociais (Buta; Teixeira, 2020). Uma das razões que contribuíram para elevar a governança ao status de conceito relevante nas ciências sociais é sua capacidade de transportar imagens e significados de mudança com base em debates teóricos existentes (Rhodes, 2012). Assim, surgem várias outras teorias que buscam aplicar perspectivas teóricas distintas, colocando ênfase aos aspectos que os pesquisadores consideram importantes em suas linhas de pesquisas.

Segundo Levi-Faur (2012), o termo governança (em inglês, "*governance*") provavelmente é derivado da expressão grega "*kybernan*", que significa pilotar, guiar e dirigir, e foi posteriormente traduzida para o latim como "*gubernare*". Essa derivação etimológica associa inerentemente a governança com a noção básica de direção e condução. Muito além de uma compreensão única em torno da governança, o tema revela uma pluralidade de significados, inclusive com apropriação e aplicabilidade em vários campos sociais. Consequentemente, o conceito se torna cada vez mais amplo e central para o estudo da ordem política, econômica e social em geral. Além disso, Levi-Faur (2012), ao traçar a trajetória acadêmica e o crescimento da governança, enfatiza a governança através da perspectiva de mudança, que engloba elementos como estrutura, processo, mecanismo e estratégia.

Em alinhamento com a perspectiva de mudança da governança, Rhodes (2012) afirma que governança não deve ser confundida com governo e pode ser considerada como uma extensão além do governo ou uma alternativa a ele. Ele conceitua a governança como capaz de significar novos processos de governar ou novos métodos pelos quais a sociedade é governada, mas isso não equivale ao governo. Ansell e Torfing (2022) expõem a problemática apresentada pelas inúmeras definições disponíveis de governança, pois essas diversas definições impõem

restrições excessivas à governança ou a tornam demasiadamente aberta a uma variedade infinita de interpretações contextuais. No entanto, apesar dessa polarização excessiva, os autores argumentam que existe um ponto positivo na diversidade conceitual em torno da governança, denominado como “diversidade teórica saudável”.

Assim, Ansell e Torfing (2022), embora reconheçam que a diversidade teórica representa desafios na compreensão de governança, afirmam que essa diversidade pode assumir um caráter saudável, pois evidencia características positivas chamadas de pontos fortes, como: a origem de natureza multiperspectiva que permite a interseção de lupas teóricas diferentes; a expansão ilimitada das fronteiras do conhecimento por meio de investigações interdisciplinares; e uma proliferação da ramificação do campo empírico. Assim, apesar dos autores visualizarem a governança como um termo amplamente utilizado, mas escorregadio, eles defendem que sua definição seja genérica para manter o equilíbrio em sua aplicação em várias classificações de tipos de governança. Torfing et al. (2012) definem governança, em termos genéricos, como processos interativos por meio dos quais os participantes da sociedade e economia são orientados para objetivos comuns. Nesse sentido, do ponto de vista da administração pública, o debate da governança é iniciado pela problematização do papel do Estado e da inversão da atuação tradicional do governo em relação à sociedade (Ansell e Torfing, 2022). No entanto, do ponto de vista organizacional, a governança denota inúmeros caminhos para as organizações e para além delas (Costa, 2022).

Diante da perspectiva organizacional, a governança ressalta a importância e necessidade de aprimorar a efetividade dos mecanismos de monitoramento, assegurando a eficácia na tomada de decisões (Kreuzberg; Vicente, 2019). Segundo esses autores, esse fato contribuiu para sua polarização no mundo acadêmico, organizacional e político, principalmente durante seu início dentro do contexto corporativo. Já Slomski et al. (2007), por outro lado, afirmam que a governança constitui um sistema de decisões e práticas de gestão projetadas para o controle do desempenho e a direção estratégica das organizações. É considerada uma ferramenta de gestão, formada por um conjunto de instrumentos de natureza pública e privada, que incluem iniciativas que conduzem a relação entre os atores envolvidos (Silva Filho et al., 2008).

Teixeira e Gomes (2019) afirmam que a governança delineia as iniciativas e suas correspondentes implementações, com objetivo de gerar eficiência administrativa para alcançar os resultados pretendidos para além da lógica interna organizacional. Além disso, opera de uma forma que compreende os objetivos mutuamente pactuados entre os atores envolvidos, que podem ser cidadãos ou proprietários, gestores públicos ou administradores privados, bem como órgãos reguladores, entre outros. Para a administração pública, um ponto relevante na função

de governança que exterioriza o âmbito organizacional é a participação social (Martínez, 2005). Seu propósito é conquistar e preservar a confiança da sociedade por meio de conjunto eficiente de mecanismos, assegurando assim que as ações executadas estejam constantemente alinhadas ao interesse público (Teixeira; Gomes, 2019). Por exemplo, no Brasil, a utilização da tecnologia da informação (TI) tem sido fundamental para ampliar a participação social e a consequente governança, mediante a aproximação entre os cidadãos e o Estado (Teixeira; Gomes, 2019).

2.1.2 Governança pública e implicações nos Institutos federais de educação

Dentro dessa relação de governança que envolve a interação entre o Estado e sociedade, Mello e Slomski (2010) afirmam que a governança incorpora a habilidade e a capacidade do governo de promover mecanismos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento, na tomada de decisões e no controle de ações que permitem atingir o bem comum. Assim, o estabelecimento de tais mecanismos pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura gerencial (Paines; Aguiar; Pinto, 2018). Consequentemente, tanto a atuação do Estado quanto o exercício do seu poder podem ser percebidos de maneiras diferentes, moldadas e moldando os novos modelos de gestão das organizações (Bevir, 2001). À medida que o Estado perdeu gradualmente seu monopólio sobre a elaboração e condução das políticas públicas, os processos de gestão passaram a ser alvos de novas reflexões dentro das organizações (Levi-Faur, 2012). Isso abriu prerrogativas para a aplicação da governança com definições variadas em diferentes formas e contextos organizacionais, uma vez que seus princípios e ações objetivam otimizar os resultados pretendidos entre as partes interessadas (Teixeira; Gomes, 2019).

Para Ansell e Torfing (2022), os aspectos distintivos sobre governança pública são a não centralidade do Estado na análise das políticas públicas, a inclusão de atores sociais e do mercado no debate público, e o surgimento de instrumentos de organização da gestão pública. Esses autores afirmam que o contexto público tem cada vez apresentado desafios para o Estado como garantidor do bem-estar social, reduzindo assim a legitimidade nas tomadas de decisões do governo ao ponto de serem acusados de incapazes de atender as necessidades do povo. A Governança pública se manifesta em uma infinidade de formas, estruturas, conceitos e funções dentro do seu constructo (Levi-Faur, 2012; Olivieri et. al., 2018; Buta; Teixeira, 2019; Rose-Ackerman, 2017). A pluralidade inerente à governança pública reflete a diversidade de perspectivas teóricas e de objetos, que abrangem as ações do Estado, as interações entre o

Estado e a sociedade, o mercado e as organizações públicas, juntamente com os serviços prestados (Ansell; Torfing, 2022).

Nesse cenário, um vasto conjunto de pesquisadores e centros de investigação estão comprometidos com os estudos de governança, explorando as teorias iniciais, bem como inúmeras novas teorias de governança que foram desenvolvidas nos últimos vinte anos (Ansell; Torfing, 2022). Vale ressaltar que no início dos estudos sobre governança, as pesquisas foram predominantemente baseadas na perspectiva teórica associada ao contexto corporativo, consequentemente a governança corporativa. Posteriormente, há uma ampliação da lente teórica, agregando o campo público, bem como a administração pública e suas organizações, relacionados a estudos que propõe integrar Estado, governo e sociedade (Olivieri et. al., 2018). Além do que, fatores nos contextos econômico, financeiro e político potencializaram o crescimento do interesse das ciências sociais e da comunidade acadêmica (Levi-Faur, 2012; Ansell; Torfing, 2022). Com ascensão da governança pública posterior a governança corporativa, surgiram estudos e debates teóricos em torno de suas semelhanças e distinções em termos de origens, conceitos e aplicações (Olivieri et al., 2018).

Para Teixeira e Gomes (2019), embora os escopos das governanças corporativa e pública sejam distintos, eles apresentam similaridades de procedimentos. Assim, enquanto a governança pública diz respeito à aquisição e alocação de poder na sociedade, a governança corporativa aborda a forma como as corporações são administradas (Matias-Pereira, 2010). Em contrapartida, Olivieri et al. (2018) apresenta as perspectivas de certos pesquisadores que afirmam semelhanças entre as governanças, particularmente no que diz respeito a direção e distribuição de poder, bem como dos mecanismos que conduzem as ações nas organizações. No entanto, a diferenciação se limita ao âmbito de aplicação; enquanto a governança pública trata da aquisição e distribuição de poder de uma perspectiva externa envolvendo a sociedade, o Estado e atores privados, a governança corporativa se preocupa com a perspectiva interna que conduz a gestão organizacional. Ainda, nesse contexto, os autores elucidam que a governança pública é vista como uma mera extensão da governança corporativa dentro do contexto público, fundamentada na aplicação do referencial teórico da governança corporativa a organizações públicas. Porém, eles reconhecem críticas a essa concepção com base nas limitações impostas pela governança corporativa mediante as particularidades do setor público, em que surgem desafios à aplicabilidade do conceito de governança corporativa no contexto público. Esses traços peculiares do setor público podem se manifestar em termos da interferência da dinâmica político-partidária sobre as organizações, bem como do debate em torno do interesse público inerente na atuação e nos objetivos das organizações públicas (Olivieri et al., 2018).

A conceituação da governança pública pode ser entendida a partir desse emaranhado de situações e campos de estudos polissêmicos. Apresentando características e aplicações multidisciplinares, e cada vez mais apropriada por estudiosos de teorias e objetos diferentes em perspectivas diversas (Olivieri et al., 2018). Jakobsen e Mortensen (2016) afirmam que a estrutura conceitual em torno da governança é estabelecida por meio de processos que envolvem a sobreposição de camadas que se complementam por elementos inter-relacionados, sem serem substituídas. Nesse sentido, a abordagem multiteórica da governança é essencial para que as organizações públicas reconheçam os diversos mecanismos e estruturas que podem melhorar o seu funcionamento (Daily et al., 2003). Assim, tanto as mudanças políticas associadas à regulamentação quanto a atuação do governo relacionada à administração pública e a gestão das organizações públicas ganham notória relevância no debate da governança pública. Isto fomenta as noções de governança pública atreladas a dimensão de mudança, motivadas por escândalos empresariais, crises financeiras ("crise mundial de 2008") e crises de governo ("crise de confiança no papel do estado como provedor") (Olivieri et al., 2018).

A governança pública passa a ser considerada como manifestação de mudança e parte desse atrativo reside no fato de que o conceito de governança assinala um enfraquecimento da visão tradicional de poder e da direção social predominantemente centrada no Estado. Outro ponto crítico envolve a mudança na percepção em torno da participação social, evoluindo de destinatários passivos para agentes ativos. Essa problematização acerca da atuação do estado desencadeia debates sobre a "sobrecarga do governo" e a "ingovernabilidade da sociedade" (Ansell; Torfing, 2022). Bevir (2011) e Salto e Almeida (2016) advogam que essa problematização promove uma crise de confiança no papel do estado como provedor de serviços, fenômeno observável no Brasil. Essa situação emerge uma erosão gradual da legitimidade do governo juntamente com crises, abrindo caminhos para políticas neoliberais e reformas na gestão pública. Tais ocorrências ampliam essa acepção da governança pública, pois ela surge potencialmente para explanar respostas aos novos desafios de gestão (Rhodes, 2012).

Nessa perspectiva de mudança, a governança pública é caracterizada como dinâmica e engloba funções de direção integrantes de processos longos e contínuos de formulação de políticas (Levi-Faur, 2012; Rhodes, 2012). A conceituação enfatiza um processo com aspectos mais interativos e contínuos, em vez de ser percebido como um conjunto estável ou duradouro (Levi-Faur, 2012). Rhodes (2012) caracteriza a governança pública como uma mudança na interpretação do governo, incorporando novos processos de governar ou métodos atualizados pelos quais a sociedade é governada. Assim, o conceito transcende o fato polissêmico em suas

origens, funções e teorias diversas, evoluindo para uma noção que tem sido cada vez mais apropriada por estudiosos da administração pública (Olivieri et al., 2018).

Tal entendimento é assim ratificado por Bevir (2011), que afirma que a governança pública surgiu e proliferou-se como uma consequência de novas teorias modernistas e reformas do setor público, ao mesmo tempo em que serviu como inspiração mútua para tais teorias e reformas. Nesse sentido, não é viável definir um conceito único de governança; no entanto, é pertinente identificar os diferentes debates que a cercam (Olivieri et al., 2018). Pois, para desenvolver pesquisas empíricas de qualidade sobre governança pública, as teorias são essenciais, pois permitem a aplicação de uma lente analítica que ajuda a derivar significado, interpretar aspectos específicos e elucidar relações particulares; além disso, várias teorias de governança tendem a definir diferentes tipos de governança. Assim, as diferentes abordagens teóricas e conceitos de governança concorrentes oferecem distintas perspectivas analíticas, que os pesquisadores podem integrar em sua procura por um quadro teórico apropriado para abordar um determinado problema, afirmam Ansell e Torfing (2022). À luz dessa amplitude teórica e a infinidade de objetos empíricos em torno da governança, o campo evolui para uma área de pesquisa particularmente interdisciplinar com raízes diversas que se estende a várias disciplinas aplicadas, da economia à administração pública.

O presente estudo sobre governança está situado em instituições públicas inseridas na realidade educacional brasileira, que tem sido uma constante na agenda pública e na pesquisa científica (Decker, 2023), pois um dos papéis do Estado brasileiro, conforme elencado pela Constituição Federal de 1988, é garantir o direito fundamental à educação (Brasil, 1988). Nesse contexto, o Estado, mediante a governança, visa garantir o acesso ao direito à educação por meio da efetivação de políticas públicas educacionais, que são introduzidas na agenda do governo, uma vez que a educação constitui um direito social efetivado por meio dos objetivos estabelecidos na legislação pertinente (Leite; Leite, 2013; Silva, 2024; Macedo, 2020). No entanto, na prática, a educação continua inacessível a um segmento significativo da população, especialmente entre os desfavorecidos economicamente, sobretudo no campo do ensino superior; de acordo com o censo de 2020, a oferta de vagas públicas (federal, estadual e municipal) alcançou apenas 29% dos estudantes concluintes do ensino médio (Decker, 2023).

Em relação aos 38 IFs, que constituem o lócus de pesquisa deste estudo e que conduzem boa parte da política da Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), desde sua lei de criação em 2008, profundas transformações nos últimos anos impactaram significativamente a governança dessa política educacional da RFEPCT. Isso pode ser entendido como decorrente tanto da reestruturação de suas unidades sobre influência do discurso gerencialista em torno da

nova administração pública (Decker, 2023), que fomenta inúmeras práticas gerenciais, quanto aos processos de condução da governança marcados por avanços nessa área de investigação que gradualmente sinalizam uma mudança de paradigma científico. Nesse sentido, para a abordagem da configuração da governança pública dos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), um esquema conceitual foi elaborado sintetizando muitas das definições de governança pública trazidas por uma ampla gama de estudos. Assim, as definições foram agrupadas em quatro categorias de governança caracterizadas por atributos, funções e processos associados aos conceitos de governança postulados por Buta e Teixeira (2020) e Kreuzberg e Vicente (2019). O Quadro 1, a seguir, apresenta esse resumo das definições de governança pública categorizadas.

Quadro 1 - Definições de Governança Pública.

Definições	Categorias
Estabelece ações que visa monitorar ou controlar as organizações para o alcance dos resultados pretendidos, sendo seus princípios plenamente aplicáveis aos mais diversos tipos de organizações (Teixeira e Gomes, 2019) Evidencia a importância e necessidade de aprimorar a efetividade dos mecanismos de monitoramento (Aguilera; Cuervo-Cazurra, 2004; Claessens; Yurtoglu, 2013)	Monitoramento e controle
A governança visa capturar aspectos mais dinâmicos e interativos, sendo pensada como um processo contínuo de orientação ou de reforço da capacidade institucional de coordenação (Levi-Faur, 2012). Estabelecendo conjunto de mecanismos, instrumentos e práticas de gestão para o desenvolvimento de uma cultura gerencial que conduz e direciona estrategicamente a organização (Paines; Aguiar; Pinto, 2018; Bevir, 2011; Rhodes, 2012; olivieri et al., 2018; Slomski et al., 2007) Modelos e mecanismos que assegurem a eficácia na tomada de decisões (Kreuzberg; Vicente, 2019; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2012), preocupando-se com a capacidade dos sistemas administrativos de agir efetivamente para resolver os problemas públicos (Peters, 1997; apud Levi-Faur, 2012), melhorando o desempenho com fins de instrumento gerador da eficiência administrativa para o alcance dos resultados (Teixeira; Gomes, 2019)	Capacidade e desempenho
Habilidade e capacidade do governo para promover eficiência e responsabilidade na gestão dos recursos e das políticas públicas, tornar o governo mais aberto, responsável e transparente (Mello; Slomski, 2010) Envolve aspectos relacionados à gestão, transparência e prestação de contas (Oliveira; Pisa, 2015), responsabilização dos agentes públicos e a credibilidade de informações (Teixeira; Gomes, 2019)	Transparência
Habilidade e capacidade do governo para promover mecanismos que possibilitem a participação da sociedade no planejamento e processos decisórios que permitem atingir o bem comum (Mello; Slomski, 2010), bem como explicitar o papel de cada ator, seus objetivos e responsabilidades diante da atuação em favor da sociedade (Matias-Pereira, 2010) Arranjos de natureza pública que permitem a participação de todos os interessados na solução dos problemas comuns, possibilitando a entrega de serviços públicos de qualidade (Buta; Teixeira, 2020), bem como a cooperação entre atores públicos e privados (Mayntz, 2001) e a participação social (Martínez, 2005)	*Stakeholders*

Fonte: Elaboração própria, a partir de Buta e Teixeira (2020) e Kreuzberg e Vicente (2019).

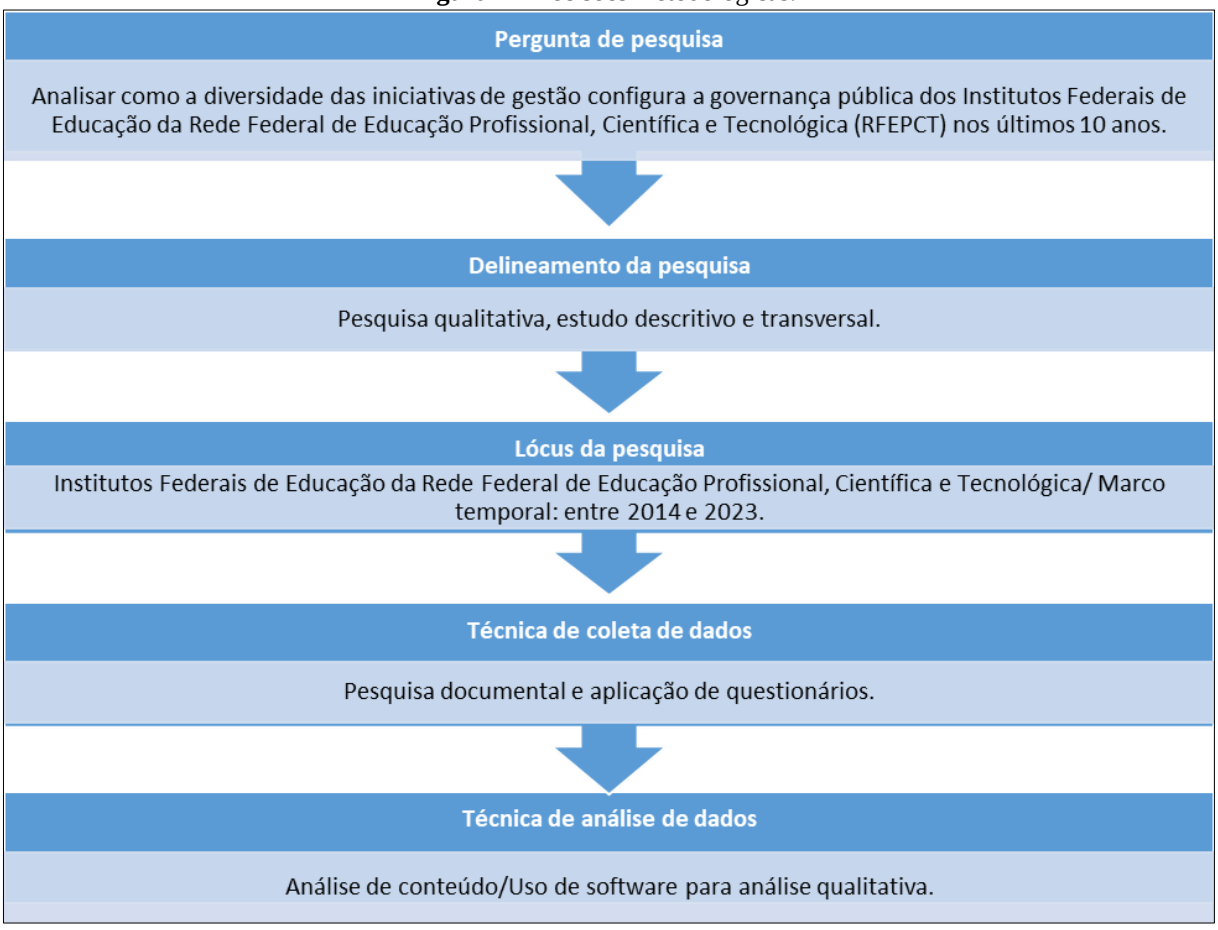
Essa estrutura serviu como base para o desenvolvimento da estrutura analítica empregada na análise dos dados e interpretação dos resultados desta pesquisa. Consequentemente, a primeira categoria apresentada no quadro acima tem como objetivo agregar definições relativas às práticas e mecanismos de monitoramento e controle. A categoria subsequente (capacidade e desempenho) visa sintetizar definições associadas ao direcionamento e o impacto das ações gerenciais em busca da eficiência na alocação de recursos e a eficácia na tomada de decisões. Por sua vez, a terceira categoria (transparência), busca integrar definições que garantam a prestação de contas e a responsabilização dos participantes, incrementando assim a *accountability*. Por fim, a categoria *stakeholders* abrange definições em torno de mecanismos que promovam a participação e os interesses dos atores envolvidos.

Diante dessa abordagem teórica apresentada, pode-se afirmar que o presente estudo teve como base teórica principal a abordagem da governança pública conceituada como um processo, que é estabelecido em resposta a mudanças em constante evolução, apresentando dinamismo associado às atividades de gestão que conduzem a formulação de políticas públicas, ao mesmo tempo que enfatiza aspectos mais interativos e contínuos de métodos ou estratégias (Levi-Faur, 2012; Rhodes, 2012; Olivieri et al., 2018).Ainda, a pesquisa fez uso desse aporte teórico como lente analítica para orientar a abordagem do objeto de estudo.

3 METODOLOGIA

Lakatos e Markoni (2017) caracterizam a metodologia como um conjunto de procedimentos sistemáticos e lógicos que, com maior certeza e eficiência, facilitam o alcance do objetivo de produzir conhecimento confiável e delinear a trajetória a ser seguida. Dessa maneira, o capítulo em questão objetiva apresentar o percurso metodológico que será desenvolvido nesse estudo. Para tal, foi estruturado em torno dos caminhos percorridos em direção ao objetivo da pesquisa de analisar como a diversidade das iniciativas de gestão configura a governança pública dos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) nos últimos 10 anos. A figura 1 expõe as decisões metodológicas adotadas.

Figura 1 - Decisões metodológicas.



Fonte: Do Autor (2025)

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A presente pesquisa é classificada como qualitativa em sua abordagem do problema (Gil, 2017), pois busca interpretar a realidade e compreender fenômenos, empregando práticas

materiais e interpretativas. Quanto à finalidade, a pesquisa se classifica como aplicada (Gil, 2017), pois aspira a resolver situações identificadas dentro do contexto em que o pesquisador atua, aliada à aquisição de conhecimento em um cenário específico. Quanto à temporalidade, a pesquisa se caracteriza como transversal (Gil, 2017), pois incorpora documentos de diferentes contextos reportando sobre um determinado assunto durante um período designado de tempo. Em termos do tipo de pesquisa, com base nos seus objetivos, este estudo é classificado como descritivo (Gil, 2017). Descritivo, na medida em que visa descrever com detalhes as características do fenômeno da composição da governança no âmbito dos IFs. A figura 2 representa os aspectos da classificação da pesquisa.

Figura 2 - Classificação da pesquisa.

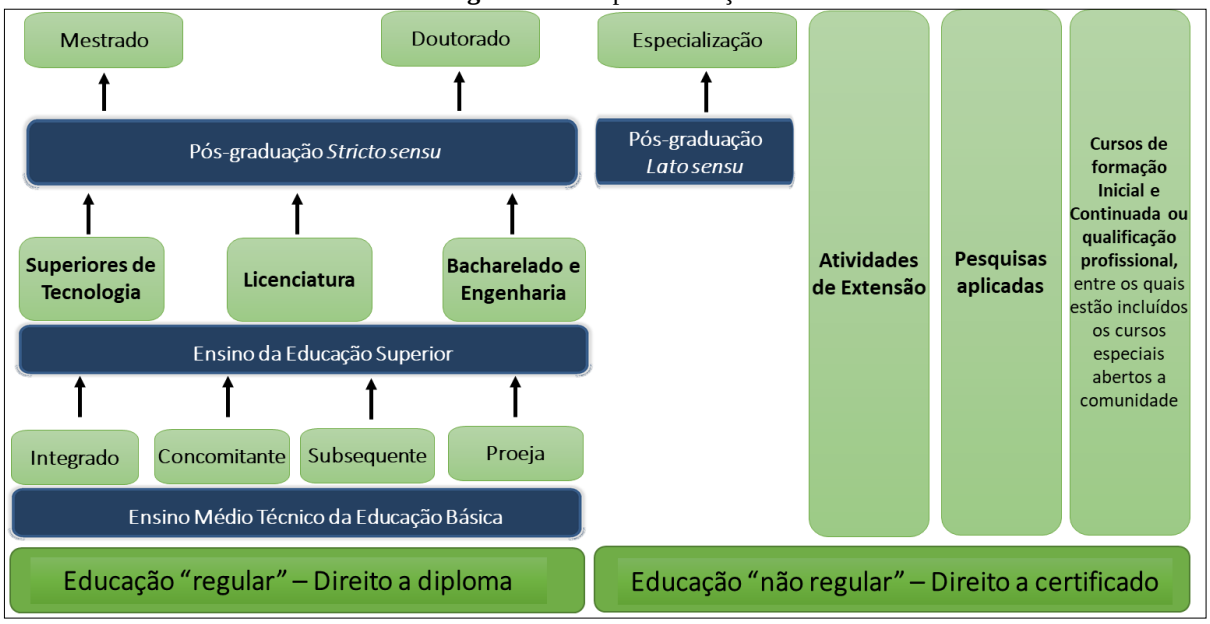


Fonte: Do autor (2025).

3.2 LÓCUS DA PESQUISA E MARCO TEMPORAL DO ESTUDO

A pesquisa abrange os Institutos Federais de Educação (IFs), que foram instituídos formalmente em 2008 pela promulgação da Lei nº 11.892 (Brasil, 2016), pertencentes à Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). O recorte temporal da pesquisa se concentra na última década (2014-2023) dentro da história aproximada de 15 anos dos IFs. Ao longo desses anos de existência, a relevância social dos institutos foi legalmente reconhecida em sua constituição diante da obrigatoriedade de destinar 50% de suas matrículas a cursos técnicos integrados ao ensino médio e 20% para licenciaturas. Além disso, estabeleceram-se como instituições pluricurriculares e multicampi, especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica em todos os níveis e modalidades. Oferecem licenciaturas, bacharelados e pós-graduação, desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas por meio de pesquisas aplicadas e ações de extensão (CONIF, 2023). A figura 3 ilustra esse contexto do campo de atuação dos IFs.

Figura 3 - Campo de atuação.

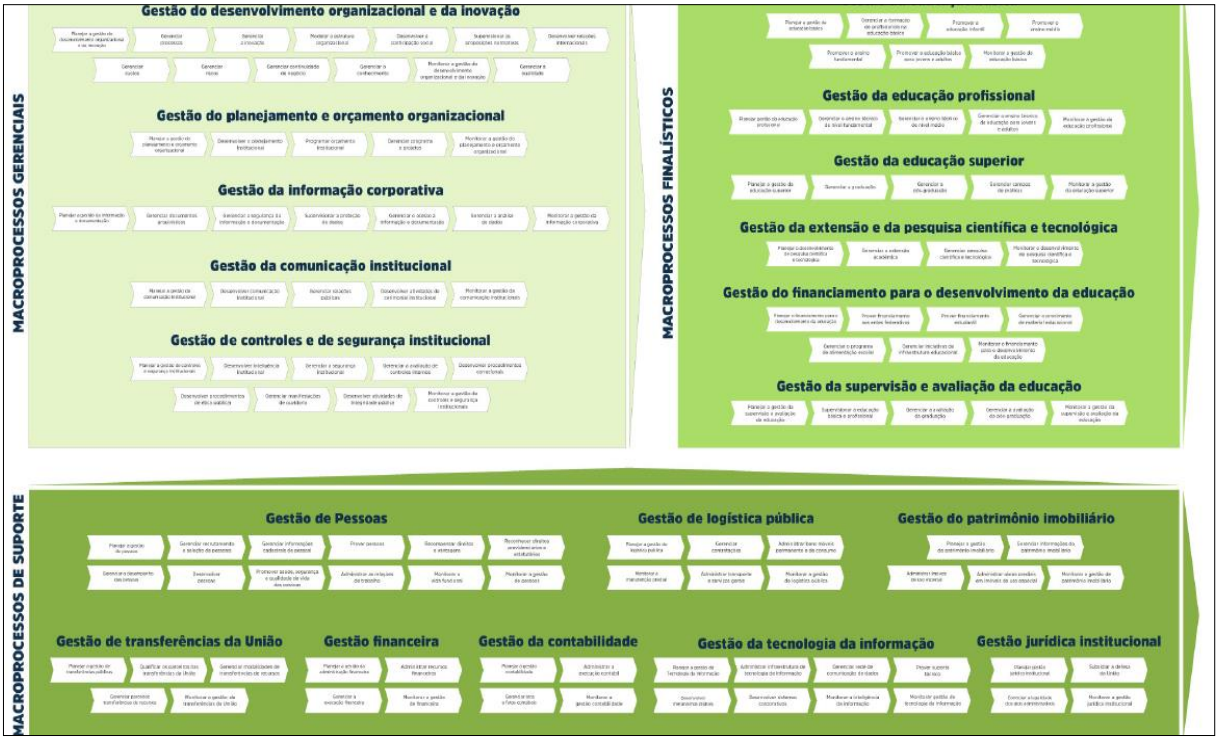


Fonte: Do autor a partir de Nascimento (2013).

Esse campo de atuação dos IFs denota a complexidade da EPCT desenvolvida por essas instituições, que implementam tanto programas e ações direcionadas à Educação Básica (ensino médio técnico) e à Educação Superior (cursos superiores de tecnologia, licenciatura, bacharelado e engenharia, especialização, mestrado e doutorado), bem como programas e ações destinados para cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional (FIC). Diante dessa complexidade de atuação no que tange a várias atividades fins que enfatizam o ensino, a pesquisa e a extensão, surge a necessidade de uma estrutura de suporte otimizada e robusta, abrangendo desde a infraestrutura física até recursos humanos e ativos financeiros. Nesse sentido, Negra, Teixeira e Carmo (2001), afirmam que, dentro dessas instituições não existem apenas "atividades finalísticas" intrínsecas aos processos do tripé de ensino, pesquisa e extensão, mas também outras atividades que estão indiretamente associadas a esses processos, categorizadas como "atividades meio". Cittadin (2011) classifica as atividades desenvolvidas pelos IFs como: "atividades meio" e "atividades fim". Essas atividades são organizadas em grupos chamados de processos que se aglutinam em grupos de macroprocessos, que por sua vez são classificados em três categorias distintas: macroprocessos gerenciais, macroprocessos de suporte e macroprocessos finalísticos. Consequentemente, as "atividades fim" compõem os macroprocessos finalísticos, enquanto as "atividades meio constituem os macroprocessos gerenciais e de suporte. Portanto, a execução das "atividades fim" dentro dessas instituições exige a implementação de macroprocessos gerenciais e de suporte, que por sua vez exigem uma gama diversificada de processos e recursos (incluindo recursos humanos, infraestrutura e ativos

financeiros). A figura 4 representa a composição dos processos dos IFs vinculadas aos seus respectivos macroprocessos.

Figura 4 - Processos e Macroprocessos dos IFs.



Fonte: Do autor a partir da Reditec (2023)

Segundo Menegat (2006), no contexto dos IFs, as "atividades meio" têm igual importância às "atividades fim", pois as "atividades meio" não pode existir isoladamente das "atividades fins", enquanto que as atividades finalísticas dependem da eficácia das "atividades meio" para sua viabilidade cíclica. Portanto, na presente pesquisa, diante às concepções de iniciativas de gestão delineadas, é extremamente importante compreender a relevância das "atividades meio", uma vez que as iniciativas de gestão mapeadas representam o recorte temático da pesquisa associado aos eixos dos macroprocessos gerenciais e de suporte, desprovidos de correlação direta com os macroprocessos finalísticos.

Na perspectiva da origem dos IFs, essas instituições possuem natureza jurídica de autarquia, juntamente com autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (Brasil, 2008). Além disso, por serem entidades pertencentes à administração pública indireta, possuem vinculação ministerial, especificamente ao Ministério de Educação (MEC), e estão sujeitas à fiscalização, regulamentação, obrigações e conformidade com as normas legais pertinentes à administração pública federal e outros *stakeholders* envolvidos na condução da política federal de EPCT (Minghelli, 2018). Ademais, no que diz respeito à distribuição territorial dos IFs, existem atualmente 38 IFs que compõem a Rede

Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), distribuídos em 581 unidades acadêmicas situadas em mais de 500 municípios nas 27 unidades federativas do Brasil. Essa disposição está resumida no quadro 2.

Quadro 2 - Disposição dos IFs.

Institutos	Unidades	Estado	Institutos	Unidades	Estado
IF BAIANO	14	BA	IFNMG	12	MG
IF FARROUPILHA	11	RS	IFPA	18	PA
IF GOIANO	12	GO	IFPB	19	PB
IF SERTÃO-PE	7	PE	IFPE	16	PE
IF SUDESTE MG	9	MG	IFPI	19	PI
IFAC	6	AC	IFPR	26	PR
IFAM	14	AM	IFRJ	14	RJ
IFAL	14	AL	IFRN	21	RN
IFAP	6	AP	IFRO	10	RO
IFB	10	DF	IFRR	5	RR
IFBA	22	BA	IFRS	17	RS
IFC	15	SC	IFS	8	SE
IFCE	33	CE	IFSC	22	SC
IFES	23	ES	IFSP	39	SP
IFMA	25	MA	IFSUL	14	RS
IFG	14	GO	IFSULDEMINAS	8	MG
IFF	12	RJ	IFTM	8	MG
IFMS	10	MS	IFTO	11	TO
IFMT	19	MT	IFMG	18	MG

Fonte: Do autor a partir da PNP (2023) 02/06/2024.

Diante dessa narrativa abrangente sobre a trajetória de desenvolvimento, os marcos contextuais e as complexidades da atuação dos IFs, ressalta-se que o estudo abrangeu os 38 IFs da RFEPCT, com o objetivo de analisar como a diversidade das iniciativas de gestão configura a governança pública dessas instituições, a partir da pesquisa documental associada a essas instituições com a finalidade de conduzir as políticas da RFEPCT nos últimos 10 anos (2014-2023).

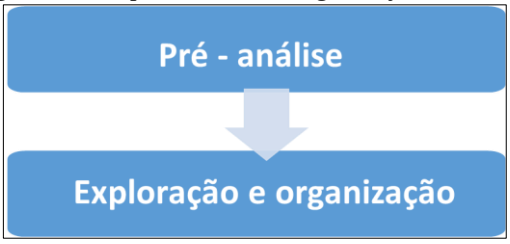
3.3 PROCEDIMENTOS E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica de coleta de dados empregada preponderante foi a pesquisa documental, com a finalidade de identificar uma variedade de documentos com conteúdos diversos que poderiam

contribuir substancialmente para os objetivos deste estudo. Em alinhamento com Gil (2017), que postula que a pesquisa documental admite a utilização de fontes diversas, o presente estudo recorreu a diferentes fontes primárias (por exemplo, resoluções) e secundárias (por exemplo, notícias) de documentos, obtidas por meio da coleta de documentação eletrônica ou aplicação de questionário. No contexto da documentação eletrônica, documentos textuais (como relatórios, manuais, documentos oficiais e legais) e materiais diversos (dados e estatísticas) foram coletados sistematicamente. No que tange a coleta de dados mediante aplicação de questionário, foram adotados um conjunto de perguntas fechadas e abertas para reunir informações e insights relativos às perspectivas, experiências e percepções dos respondentes.

Em resumo, o procedimento metodológico para coleta e organização dos dados foi executado em duas etapas distintas, ilustradas pela figura 5. Essas etapas sistematizaram a coleta de dados necessários para a investigação sobre como a diversidade das iniciativas de gestão configura a governança pública dos 38 Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) nos últimos 10 anos (2014-2023).

Figura 5 – Etapas de coleta e organização dos dados.



Fonte: Do autor (2024).

Na pré-análise (etapa inicial), de agosto de 2023 a outubro de 2024, os documentos foram coletados via web, reunindo documentos vigentes nas quatro frentes de trabalho pertinentes as fontes de coleta documental da pesquisa, dentro do período temporal do estudo de 2014 a 2023, essas frentes serão detalhadas a posteriori. Em seguida, realizou-se a leitura preliminar desses documentos para identificar informações que normatizam procedimentos de gestão e governança na condução dos IFs, com o objetivo de identificar e organizar o número máximo de documentos disponíveis que subsidiam um rol preliminar das iniciativas de gestão. Em resumo, nessa etapa, foram empregados critérios de busca, como a vigência dos documentos e sua relevância temática para a problematização da pesquisa. No primeiro caso, somente documentos vigentes dentro do escopo temporal da pesquisa (2014-2023) foram considerados, mesmo sendo publicados em anos anteriores. Da mesma forma, documentos que haviam sido revogados ou descontinuados foram excluídos. No segundo caso, documentos não

especificamente associados às atividades de gestão ou governança foram desconsiderados, por exemplo, documentos com ênfase particular nas atividades finalísticas (por exemplo, Plano Pedagógico Institucional - PPI) ou na estrutura hierárquica das instâncias de poder (por exemplo, Conselho superior de gestão - Consup).

Na etapa subsequente, exploração e organização do material, durante o período de setembro a novembro de 2024, uma leitura mais abrangente e exploratória dos documentos foi realizada, muitos de forma integral e outros parciais, com a finalidade de selecionar aqueles que apresentassem informações significativas para mapear preliminarmente as iniciativas de gestão pertinentes à pesquisa, bem como para validar as vigências, datas e órgãos emissores dos documentos. Além disso, entre o período 05 de novembro e 04 de dezembro de 2024, questionários foram submetidos a servidores que ocupam cargos de gestão atual dos IFs vinculadas aos macroprocessos gerenciais e de suporte, com a finalidade de coletar novas informações, validar o rol preliminar de iniciativas de gestão e verificar o nível de disseminação de tais iniciativas. Consequentemente, o questionário teve como objetivo verificar se a compilação de documentos e o rol de iniciativas de gestão identificados até o momento possuíam amplitude o suficiente para encontrar respostas para o problema de pesquisa. Com isso, perguntas fechadas e abertas, contendo um rol preliminar das iniciativas de gestão, foram enviadas aos endereços de e-mail institucional dos gestores dos 38 IFs, cuidando para que todas as unidades estivessem representadas. Ademais, a aplicação do questionário será detalhada posteriormente na seção análise e interpretação dos resultados.

Nesse sentido, para realizar essas duas etapas citadas acima, foi necessário percorrer um trajeto metodológico rigoroso característico da pesquisa qualitativa, a fim de garantir validade interna, credibilidade, autenticidade, confiabilidade e transferibilidade (Vieira, 2006). Assim, o processo de extração de dados na pesquisa documental foi conduzido em quatro frentes de trabalho. Em que cada frente de trabalho representa uma fonte documental composta por um órgão ou conjunto de órgãos e entidades pertencentes ou associados à Administração Pública Federal, conforme elucidado no quadro 3.

Quadro 3 – Composição das frentes de trabalho (fonte documental).

Frente de trabalho	Instituição	Sigla
1º	Casa Civil	CC
	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos	MGI
	Ministério da Economia	ME
	Ministério do Planejamento, desenvolvimento e Gestão	MPDG
	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão	MPOG
	Ministério da Justiça e segurança pública	MJSP
	Ministério da Fazenda	MF
	Tesouro Nacional	TN
	Secretaria Geral da presidência	SGP
	Gabinete de Segurança Institucional	GSI
2°	Ministério da Educação	MEC
	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica	Setec
	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	RFEPCT
	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica	Conif
3°	Controladoria Geral da União	CGU
4°	Tribunal de Contas da União	TCU

Fonte: Do autor (2024).

Na primeira frente de trabalho, foram considerados os órgãos vinculados à presidência da república e seus ministérios e equivalentes, com exceção do Ministério da Educação (MEC). Para os fins desta pesquisa, esses órgãos têm status de instituições pertencentes à administração pública federal que conduzem as políticas públicas da administração pública federal mediante proposições normativas, leis, decretos, entre outros documentos pertinentes. Porém, a execução das políticas públicas realizadas por esse conjunto de órgãos representados nessa frente não possui necessariamente correlações diretas com a finalidade específica da política pública federal da Educação Profissional, Científica e Tecnológica (EPCT), conduzida pelos IFs da RFEPCT.

Por outro lado, na segunda frente de trabalho, estão sendo considerados os órgãos e entidades do governo federal que atuam ativamente e conduzem diretamente a política pública específica da EPCT mediante seus instrumentos normativos, regulatórios e documentação associada. Essa frente é representada pela Setec, MEC e CONIF/RFEPCT. No que tange ao papel da Setec e do MEC, nota-se que a Setec tem a responsabilidade de conduzir inúmeras proposições normativas do MEC, na capacidade de supervisionar a formulação, planejamento estratégico, coordenação, execução e avaliação das políticas públicas relativas à EPCT, cabendo-a fortalecer a RFEPCT (Brasil, 2023). Já a atuação específica da RFEPCT, ocorre mediante o CONIF, que serve como uma instância de discussão, proposição e promoção de

estratégias que visem aprimorar a EPCT, bem como à promoção da pesquisa e inovação. Essencialmente, seus esforços abrangem os objetivos de valorizar e consolidar as instituições que a compõem, tendo como missão: fortalecer a educação profissional, científica e tecnológica, gratuita, de qualidade, inclusive socialmente referenciada, em todos os níveis e modalidades, como um pilar para o desenvolvimento sustentável, transformando vidas e realidades. Vale ressaltar que o CONIF é constituído pelas IFEs integrantes da RFEPCT, representadas pelos seus dirigentes máximos, conforme disposição do Regimento Interno do Conselho (CONIF, 2022).

Na terceira e quarta frentes, foram considerados os órgãos de controle e fiscalização: representados por CGU e TCU, respectivamente. Esses órgãos, por sua vez, atuam dentro de suas finalidades de fiscalizar, orientar, assessorar e recomendar a conduta dos IFs na promoção da transparência e responsabilidade na gestão pública (Carvalho, 2013). É pertinente ressaltar que o TCU ocupa um papel relevante nesse cenário da governança pública devido ao seu engajamento em muitas práticas institucionalizadas relacionadas a esse tema (Teixeira; Gomes, 2019).

Consequentemente, após o delineamento das frentes de trabalho pertinentes a coleta de documentos, os 25 grupos apresentados no quadro 4 foram reconhecidos como os tipos de documentos sujeitos à análise no âmbito do estudo.

Quadro 4 - Grupos de documentos.

N°	**Grupos**	N°	**Grupos**	N°	**Grupos**	N°	**Grupos**	N°	**Grupos**
1	Acórdão	6	Guia	11	Módulo	16	Painel	21	Processo
2	Cartilha	7	Instrução normativa	12	Nota técnica	17	Plano	22	Publicação
3	Decisão normativa	8	Lei	13	Notícias	18	Plataforma	23	Relatório
4	Decreto	9	Manual	14	Ofício	19	Portal	24	Resolução
5	Estratégia	10	Modelo	15	Orientação	20	Portaria	25	Sistema

Fonte: Do autor (2025).

Ressalta-se que, como forma de direcionar e sistematizar o levantamento de documentos na pesquisa documental, dado o extenso volume de documentos, optou-se por utilizar um protocolo de coleta, abrangendo os seguintes elementos: sítios eletrônicos utilizados para banco de dados, palavras-chave utilizadas no levantamento dos documentos no banco de dados, formas e os critérios de busca, métodos de extração dos dados e em última análise, o escopo temporal dos documentos coletados. A seleção das palavras-chave foi definida de acordo com os objetivos da pesquisa para garantir uma maior cobertura dos documentos. O quadro 5 delineia as informações do protocolo de pesquisa que foi empregado durante a fase da coleta.

Quadro 5 - Protocolo de coleta.

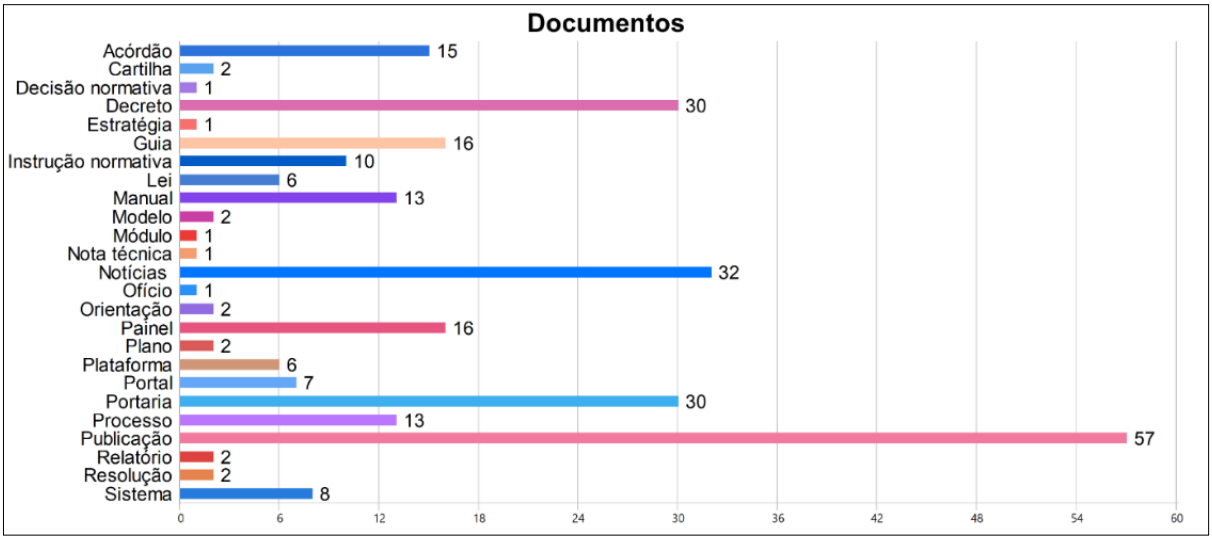
Objetivo	Levantar documentos associados a iniciativas de gestão no âmbito dos IFs da RFEPCT.
Banco de dados	Sítio eletrônico órgãos da presidência, ministérios e equivalentes: https://www.gov.br/pt; Sítio eletrônico MEC/Setec: https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept; Sítio eletrônico do Conif: https://portal.conif.org.br/; Sítio eletrônico Rede Federal: https://portal.redefederal.org.br/; Sítio eletrônico do CGU: https://www.gov.br/cgu/pt-br; Sítio eletrônico do TCU: https://portal.tcu.gov.br/inicio; Plataforma ConectaTCU: https://conecta-tcu.apps.tcu.gov.br/; Plataforma Pesquisa Integrada TCU: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/pesquisa/integrada;
Palavras - chaves	"Gestão", "Governança", "Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (Setec)", "Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia".
Formas de busca	**1° forma:** aplicada nas três primeiras frentes de trabalho. As palavras-chaves "gestão" e "governança" são buscadas por meio de três estratégias. A principal estratégia é a exploração dos menus disponíveis nos sítios eletrônicos que naveguem por "Acesso a informação", "Atos Normativos" "Ações, programas, projetos e atividades", "Assuntos", "Documentos" e "publicações", utilizando-se do comando CTRL F do notebook nos portais institucionais como função de pesquisa para identificar títulos ou informações que contenha as palavras chaves. Nos documentos no formato PDF, nos casos que meramente o título do documento não permite a identificação do conteúdo apenas pelos termos específicos dos títulos, aplica-se a segunda estratégia de busca que é a leitura (integral ou de trecho específico) do documento, buscando-se a identificação do conteúdo pertinente às palavras-chaves. A terceira estratégia de busca é aplicada para o encontro de "notícias" pertinentes às palavras-chaves. Para identificar as notícias associadas às palavras-chaves, aplica-se o filtro temporal do início de 2014 ao final de 2023 e insere as palavras chaves "gestão" e "governança" individualmente na ferramenta de pesquisa que os sítios eletrônicos disponibilizam, adicionam-se aspas (") no início e no final dos termos para a identificação dos termos específicos. Posteriormente, utiliza-se o comando CTRL F do notebook para selecionar apenas notícias com títulos que possuam as palavras-chaves em questão e que seja possível verificar o conteúdo das notícias. **2° forma:** aplicada a última frente de trabalho referente ao TCU. As palavras-chaves são buscadas por meio de duas estratégias. A principal estratégia é por meio da inserção individualmente das palavras-chaves "Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica do Ministério da Educação (Setec) ", "Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia" no campo de busca na plataforma Pesquisa Integrada. Após os resultados vinculados ao filtro de pesquisa Acórdãos e Jurisprudência, aplica-se o filtro de pesquisa temporal entre os anos de 2014 a 2023 e ordena os resultados pelos mais antigos. Posteriormente, busca-se através das informações do título do sumário dos Acórdãos e processos as palavras-chaves "gestão" e "governança" com o auxílio do comando CTRL F do notebook para encontrar documentos que identifiquem conteúdos relacionadas à Gestão e/ou Governança ou temáticas capturadas na 1° forma de busca. Nos acórdãos que meramente os títulos do sumário não permitam identificar o conteúdo das informações, aplica-se a segunda estratégia de busca que é a abertura dos documentos no formato pdf e a leitura (integral ou de trecho específico) do documento, buscando-se a identificação do conteúdo pertinente às palavras-chaves. Por fim, após a seleção dos Acórdãos pertinentes, acessa-se a plataforma CONECTATCU para a busca de mais informações sobre os Acórdãos e processos selecionados e validar a vinculação dos mesmos as instituições da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, inclusive aos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.
Critério de busca	- Temporalidade da vigência dos documentos: 2014 à 2023; - Vinculação temática: Apenas atividade meio (macroprocessos de gestão e suporte), restringindo atividades finalísticas e estruturas de instâncias de poder hierárquicas;
Extração de dado	Planilhas Google
Período de coleta	Agosto de 2023 e outubro de 2024

Fonte: Do autor (2024).

No decorrer desse processo de extração de dados, uma série de planilhas do Google foi utilizada para categorizar sistematicamente os dados pelas frentes de trabalho mencionadas anteriormente, conforme o Apêndice A. Assim, após o final dessa fase, foram coletados um

total de 276 documentos, que foram designados como corpus para análise do estudo e distribuídos pelos 25 grupos de documentos, conforme a figura 6.

Figura 6 - Totais de documentos.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Vale ressaltar que todos os documentos identificados que trazem aspectos sobre gestão e/ou governança foram selecionados de acordo com o protocolo de pesquisa e acessados por meio de buscas individualizadas realizadas em cada um dos portais institucionais informados no banco de dados.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No tratamento e interpretação dos dados, uma revisão e análise dos documentos foi realizada com auxílio de planilhas e com o suporte do *software* MAXQDA, facilitando a descrição e interpretação do conteúdo dos documentos com a finalidade de fomentar a problemática da pesquisa. Os dados coletados foram analisados e interpretados por meio da técnica de análise de conteúdo baseado em uma abordagem de estruturação, que envolve a atribuição de um esquema de categorização dedutiva (Mayring, 2014). Segundo o mesmo autor, essa abordagem tem como objetivo extrair uma determinada estrutura do material, sendo essa estrutura aplicada aos dados por meio de um sistema de categorização e todos os elementos de texto abrangidos pelas categorias são extraídos do material de forma sistemática. Esse esquema é executado de acordo com 7 passos metodológicos descritos no Anexo A, conforme proposto por Mayring (2014). Nesse contexto, baseado na pergunta de pesquisa e no referencial teórico apresentado pelo quadro 1, foram estabelecidos os sistemas de categorização, juntamente com as diretrizes e regras de codificação correspondentes.

Em seguida, após a definição das iniciativas de gestão apresentadas no quadro 6 abaixo, que representa as 59 iniciativas de gestão mapeadas, sendo que inicialmente foram identificadas 54 iniciativas e após o processo aplicado de validação dessas iniciativas na segunda etapa metodológica da pesquisa (exploração do material) conforme citado anteriormente, adicionaram-se outras 5 iniciativas de gestão.

Quadro 6 - Iniciativas de Gestão.

1	Almoxarifado Virtual Nacional - AVN	31	Portal de informações (Transparência Ativa)
2	Cadastro Integrado de Projetos de Investimento Federal - CIPI (Obras.gov)	32	Portal Nacional de Contratações Públicas - PNCP
3	Carta de Serviços	33	Processo Eletrônico Nacional - PEN
4	*Compras.Gov (comprasnet)	34	Programa de Desenvolvimento de Competências de Liderança - LideraGOV
5	Dimensionamento da Força de Trabalho - DFT	35	Programa de Fomento à Integridade Pública - Profip
6	Gestão e Política de Riscos	36	Programa de Gerenciamento de Carreira - Currículos e oportunidades
7	Gestão/mapeamento de processos de negócio	37	Programa de Gestão e Desempenho - PGD
8	Matriz orçamentária	38	Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado - PGT (Transformagov)
9	Modelo de Governança e Gestão Pública - Gestaopublicagov.br	39	Programa de Privacidade e Segurança da Informação - PPSI
10	Painel das contratações anuais	40	Programa e plano de Integridade
11	Painel de monitoramento de serviços digitais	41	*Programa para Desenvolvimento em Energias Renováveis e Eficiência Energética - EnergIF
12	Painel de Monitoramento estatístico da Prevenção, tratamento e repostas a incidentes cibernéticos	42	Protocolo Digital - Protocolo GOV.BR
13	Painel de monitoramento de dados abertos	43	Protocolo Integrado
14	*PlaforEdu	44	Rede Federal de Gestão de Incidentes cibernéticos - ReGIC
15	Planejamento Estratégico Institucional - PEI	45	Relatório Anual de Execução do PDP
16	Plano de Contratação Anual - PCA	46	Relatório Correcional e Painel de correição
17	Plano de Dados Abertos - PDA	47	Relatório de Gestão - RG (prestação de contas)
18	Plano de Desenvolvimento de Pessoas - PDP	48	Serviço acesso à informação (IFs RFEPCT)
19	Plano de Desenvolvimento institucional - PDI	49	Serviços Digitais - Portal gov.br
20	Plano de Gestão de resposta à incidentes de segurança da informação e cibernéticos - PlanGIC	50	Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação - Sisp
21	Plano de Transformação Digital - PTD	51	Sistema de Correição do Poder Executivo Federal - SisCor
22	Plano Diretor de Logística Sustentável - PLS	52	Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação - Sitai
23	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação - PDTIC	53	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG
24	Plataforma Digital PagTesouro	54	Sistema Eletrônico de Informações - SEI
25	Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação - Fala BR (passiva)	55	*Sistema monitor
26	Plataforma Nilo Peçanha - PNP	56	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica - Sistec
27	PlataformaFor	57	*Sistema Unificado de Administração Pública - SUAP
28	Política de Proteção de Dados Pessoais	58	Tramita.GOV.BR
29	Portal da Transparência do Governo Federal	59	Transferegov.br
30	Portal de dados abertos		
Obs.: O "*" representa iniciativas de gestão adicionadas na etapa de validação.			

Fonte: Do autor (2025).

Como também a definição das categorias analíticas (categorização da governança) apresentadas no quadro 7 abaixo, foram assim executadas as codificações iniciais dos 276 documentos, juntamente com os dados derivados das respostas dos questionários aplicados.

Quadro 7 - Categorias de governança.

Categoria	Definição	Descritores
Monitoramento e controle	Representa mecanismos de monitoramento e controle institucional que estruturam a gestão organizacional em busca de aprimorar e controlar as ações da gestão para alcançar os resultados pretendidos.	- Integridade; - Ética; - Segurança; - Privacidade -Corrupção - Correição; - Legalidade e regras; - Minimizar Risco; - Restrição Gerencial; -Assegurar Conformidade;
Capacidade e Desempenho	Representa mecanismos de capacidade e desempenho que objetivam desenvolver uma cultura gerencial de desempenho com a finalidade de direcionar estrategicamente a organização, como um processo contínuo de reforço da capacidade institucional.	- Competitividade; - Sistemas administrativos de gestão; - Alcance de Resultados; - Eficácia na tomada de decisões; - Eficiência na alocação de recursos; - Qualidade na oferta dos bens e serviços; - Melhorar desempenho; - Direcionamento da organização; - Redução de Custos; - Capacitação; - Fatores comportamentais; - Mudanças institucionais (inovação); - Empreendedorismo;
Transparência	Representa mecanismos de transparência que sinalizam a habilidade de promover a redução da assimetria das informações e responsabilidade na gestão dos recursos e das políticas públicas, incrementando a *accountability* e tornando a instituição mais aberta, responsável e transparente.	- Prestação de informações; - *Accountability*; - Responsabilidade; - Reduzir assimetria das informações; - Credibilidade das informações;
Stakeholders	Representa mecanismos que focalizam a competência das instituições de promover o gerenciamento de assuntos comuns coletivos, como também de conjugar interesses diversos de diferentes atores de forma sinérgica, enfatizando a participação social nos processos decisórios e aproximando os interesses divergentes mediante a redução de conflitos.	- Participação dos *stakeholders*; - Igualdade de oportunidades; - Coordenar e Atender aos interesses dos *stakeholders*; - Alocar recursos entre *stakeholders*; - Processos de decisão participativo, democráticos e descentralizados; - Minimizar Conflito de interesses; - Criação de valor aos *stakeholders*; - Sustentabilidade;

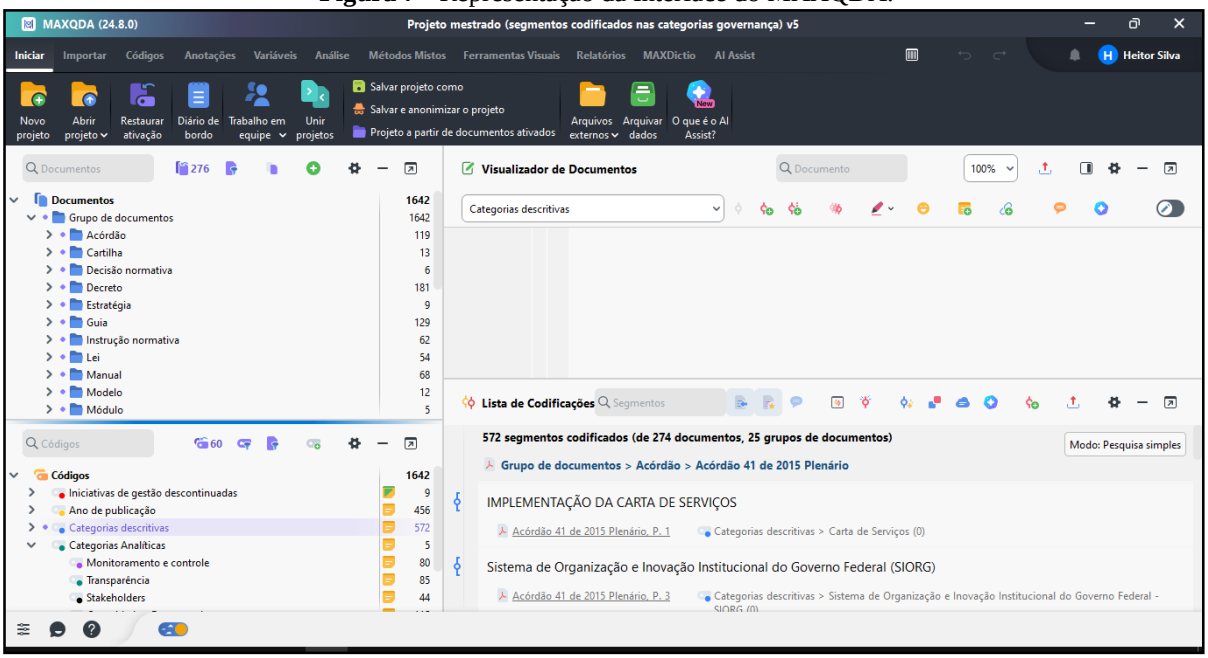
Fonte: Do autor a partir de Buta e Teixeira (2020) e Kreuzberg e Vicente (2019).

As categorias de governança apresentadas no quadro 7 acima mencionado, compreende quatro tipos: monitoramento e controle, gestão e desempenho, transparência e *Stakeholders*. Cada uma dessas categorias representa uma compilação de definições que são caracterizadas por um conjunto de descritores associados. Esses descritores se associam de acordo com a ênfase em incidência dos aspectos encontrados nas definições de governança. Vale ressaltar

que essas categorias, construídas a partir do quadro 1 (Definições de governança pública) e explorada analiticamente no quadro 7 acima mencionado, foram desenvolvidas simultaneamente com a análise, com base nos constructos teóricos articulados por Kreuzberg e Vicente (2019) sobre as características da governança, funções da governança e processos associados à governança, em conjunto com as definições de governança postuladas por Buta e Teixeira (2020).

Todo esse processo de análise de dados foi conduzido com o suporte do *software* de análise qualitativa de dados MAXQDA, que se caracteriza por sua interface amigável e intuitiva, capacidade de gerenciar um volume substancial de arquivos e compatibilidade com uma ampla variedade de tipos de arquivos, incluindo questionários, conteúdo de vídeos e documentos de imagem (Verbi *Software*, 2024). A figura 7 ilustra a interface operacional do *software* em que constam os dados desta pesquisa.

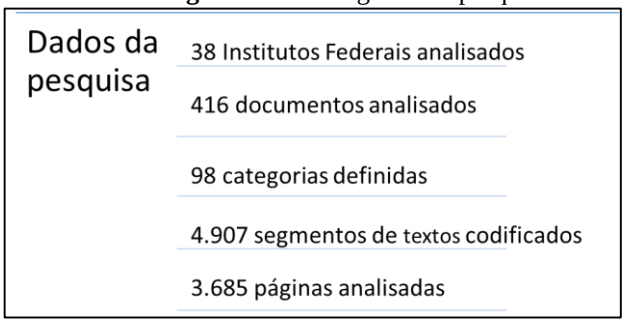
Figura 7 - Representação da Interface do MAXQDA.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

A aplicação do *software* facilitou a extração, organização, estruturação, codificação, interpretação e análise qualitativa dos dados, além de permitir uma análise de métodos mistos dos dados coletados para o esforço de pesquisa. A figura 8 apresenta o resumo dos totais quantitativos gerados no estudo.

Figura 8 - Dados gerais da pesquisa.



Fonte: Do autor (2025).

Com relação a aplicação dos questionários, esse procedimento ocorreu mediante a submissão de questionários via e-mails aos atuais gestores vinculados aos macroprocessos gerenciais e de suporte dos 38 IFs, suprimindo os gestores vinculados aos macroprocessos finalísticos de acordo com os critérios de pesquisa estabelecidos. Os gestores selecionados aos quais foram enviados os questionários ocupam cargos de reitores (as), pró-reitores (as), diretores (as), chefes (as) de departamentos, coordenadores (as), entre outros cargos de chefia. O questionário contém perguntas elaboradas para validar as 54 iniciativas de gestão mapeadas preliminarmente dos IFs por meio da pesquisa documental, como também avaliar a existência de outras iniciativas percebidas pelos respondentes que não foram reconhecidas anteriormente. Além do que, as perguntas buscaram verificar se as instituições pesquisadas adotam atualmente as iniciativas mapeadas e, por último, avaliar o nível de concordância dos respondentes em relação aos custos e benefícios associados à existência e execução das iniciativas relacionadas a governança, com base nas percepções gerenciais dos respondentes.

No total, o questionário consiste em seis perguntas (Apêndice B), incluindo quatro perguntas fechadas e duas perguntas abertas. As duas perguntas fechadas iniciais do questionário levam os participantes a selecionar as iniciativas de gestão previamente mapeadas como respostas potenciais (54 itens), especificamente: 1) reconhece a iniciativa de gestão mapeada como uma iniciativa de gestão adotada por IFs ou cuja adoção é recomendada ou determinada para essas instituições? 2) sua instituição adota essa iniciativa, atualmente? As duas perguntas fechadas subsequentes solicitam os níveis de concordância ou discordância dos respondentes em relação a duas afirmações: 1) Em termos gerais, nas iniciativas de gestão apresentadas anteriormente, predominam iniciativas que contribuem substancialmente para melhorar a governança das Instituições Federais de Educação da RFEPCT, justificando os esforços gerenciais e custos exigidos para sua adoção; 2) Em termos gerais, nas iniciativas de gestão apresentadas anteriormente, predominam iniciativas que exigem elevados custos e esforços gerenciais para sua adoção, sem contribuir substancialmente para melhorar a

governança das Instituições Federais de Educação da RFEPCT. Por fim, as duas últimas perguntas abertas do questionário interpelam se o respondente deseja propor uma nova iniciativa de gestão não incluída na lista apresentada e solicita a justificativa de sua inserção junto com indicativos de documentos de apoio pertinentes à iniciativa de gestão proposta.

Desse modo, com base nas informações adquiridas nos questionários e organizadas em planilhas eletrônicas, os dados foram importados e analisados com o suporte do *software* MAXQDA. Durante essa fase, tornou-se viável identificar o rol final das iniciativas de gestão vigentes e validadas na última década (2014-2023) em relação aos IFs no campo da governança pública. Como também foi possível verificar o nível de disseminação dessas iniciativas de gestão nos 38 IFs que operam na RFEPCT e as percepções dos atuais gestores sobre o conjunto de iniciativas delineadas em termos de suas contribuições positivas ou negativas em relação ao custo-benefício para a governança organizacional. Diante do rol finalizado das iniciativas de gestão mapeadas e validadas, será possível uma descrição detalhada dessas iniciativas que será apresentada na seção de resultados, cujos aspectos estão resumidos no modelo ilustrado do quadro 8.

Quadro 8 - Modelo de descrição das iniciativas de gestão.

N°	**Iniciativa**	**Caracterização**	**Macroprocesso**	**Órgão emitente**	**Base documental e ano de publicação**	**Frente da fonte documental**	**Ano de início**
1							

Fonte: Do autor (2024).

Ressalta-se que o aspecto do macroprocesso está vinculado ao eixo temático dos processos gerenciais e de suporte das atividades meio da instituição. Além disso, sobre o aspecto da base documental e o ano de publicação, vinculam-se aos documentos que formam a base documental das iniciativas de gestão correspondentes e podem ter datas de publicações anteriores ao período da pesquisa, desde que estejam vigentes no recorte temporal da pesquisa. Pois, nesse sentido, é fundamental enfatizar que as iniciativas de gestão mapeadas, consequentemente, devem estar vigentes dentro do recorte temporal da pesquisa especificado de 10 anos (2014-2023), período considerado racionalizado e razoável, uma vez que os IFs em sua forma contemporânea existem há cerca de 15 anos, estabelecendo assim uma década como uma duração adequada para compreender esse contexto. Empregando esse quadro descritivo das iniciativas de gestão, que será apresentado na seção de resultados, torna-se viável analisar

as iniciativas de gestão dos IFs da RFEPCT através da lente teórica do constructo de governança apresentado no quadro 7 - categorias de governança.

Assim, com a utilização do quadro categorias de governança (quadro 7) e munido das informações descritas sobre as iniciativas de gestão identificadas para os IFs da RFEPCT, foi possível correlacionar cada iniciativa de gestão a uma categoria analítica de governança, associando as definições e descritores vinculados. Essa categorização será discutida e apresentada na análise dos resultados, baseada em uma perspectiva sistêmica e mais crítica sobre a predominância de uma categoria da governança específica, diante da quantidade de iniciativas de gestão relacionadas em comparação com outras na condução dos IFs. À vista dessa correlação de informações e a da caracterização da governança dos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica será possível analisar como a diversidade das iniciativas de gestão configura a governança pública dos IFs da RFEPCT nos últimos 10 anos (2014-2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

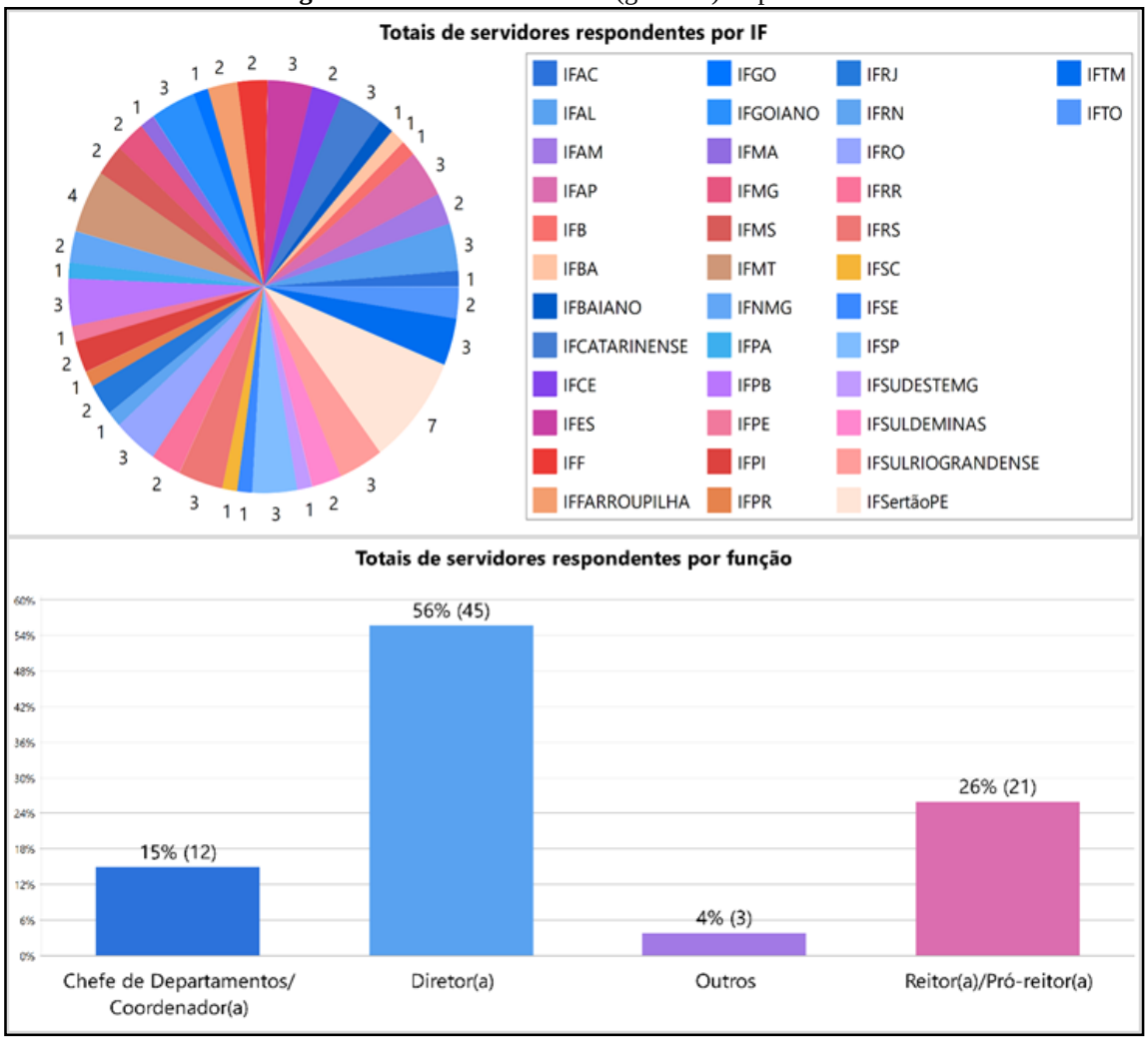
Considerando o objetivo de analisar como a diversidade das iniciativas de gestão configura a governança pública dos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) nos últimos 10 anos. Esta seção da pesquisa é dedicada a apresentação dos resultados obtidos e as respectivas discussões. Ela se estrutura em quatro subseções que se alinham aos objetivos específicos da pesquisa: (i) Descrever iniciativas de gestão, dos últimos 10 anos, relacionadas ao campo da governança pública, que tenham sido adotadas pelos diferente IFs que integram RFEPCT e/ou para eles recomendadas ou determinadas; (ii) Verificar o panorama de adoção, pelos diferentes IFs que compõem a RFEPCT, das iniciativas de gestão identificadas e descritas; (iii) Caracterizar a governança para os IFs, a partir dos aspectos e enfoques prevalentes no conjunto de iniciativas de gestão descritas e (iv) Elaborar um plano propositivo de orientação para o aperfeiçoamento da governança no âmbito dos Institutos federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) manifestada nas diversas iniciativas de gestão que a configuram. A subseção inicial contextualiza a identificação das iniciativas de gestão a partir da análise da estrutura documental encontrada nas frentes de trabalho (quadro 3) elencadas por suas fontes de coleta documental e a consequente codificação, bem como o processo de validação das iniciativas de gestão aplicado aos IFs por meio da submissão de questionários. A partir disso, uma estrutura descritiva é elaborada para as 59 iniciativas de gestão, contendo as definições, base documental, finalidades vinculadas aos macroprocessos, entre outros aspectos.

A segunda subseção elucida a extensão da disseminação das iniciativas de gestão pelos IFs por meio da integração prática delas no âmbito das instituições, bem como o nível de concordância com a relação custo/benefício das iniciativas de gestão identificadas em relação à governança exercida. Os fatores positivos e negativos dessa relação também são examinados. A terceira subseção apresenta como as iniciativas de gestão configuram a governança dos IFs por meio das categorias de governança delineadas no referencial teórico desta pesquisa, destacando a caracterização de cada categoria de governança a partir dos aspectos e enfoques prevalentes no conjunto de iniciativas de gestão descritas, assim como as associações estabelecidas entre essas categorias e seus impactos na governança dos IFs. Por fim, a quarta subseção apresenta o produto técnico tecnológico (PTT), em que se refere a um plano propositivo de orientação para o aprimoramento da governança fruto da aplicação dos resultados desenvolvidos no âmbito desta pesquisa.

4.1 DESCRIÇÃO DAS INICIATIVAS DE GESTÃO

Para descrever as iniciativas de gestão mapeadas (quadro 6), uma pesquisa documental foi conduzida, conforme explanado na metodologia deste estudo. Essa pesquisa subsidiou o mapeamento preliminar de 54 iniciativas de gestão decorrente da extração e análise de informações coletadas dos documentos via Excel, conforme demonstrado na metodologia e apresentados no Apêndice A; no entanto, antes de se iniciar a codificação dos dados com o suporte do *software* MAXQDA apresentado na metodologia, essa lista pré-estabelecida das 54 iniciativas de gestão destinadas à pesquisa foi submetida à validação pelos 38 Institutos Federais de Educação (IFs) existentes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). O objetivo desse procedimento foi verificar se a compilação inicial das iniciativas de gestão identificadas até o momento possuía amplitude o suficiente para abordar o problema de pesquisa, demonstrando uma preocupação em garantir a abrangência e relevância do estudo. Assim, nessa etapa de validação, o rol das iniciativas de gestão foi anexado a um questionário aplicado aos gestores das instituições mencionadas acima, conforme discorrido na metodologia da presente pesquisa. Os resultados obtidos da submissão dos questionários asseguraram informações de 81 servidores distribuídos entre os 38 IFs, em diferentes perfis de função. A figura 9 representa visualmente o perfil dos respondentes em relação a sua vinculação à respectiva unidade do IF à qual pertencem e às funções de gestão associadas.

Figura 9 - Totais de servidores (gestores) respondentes.

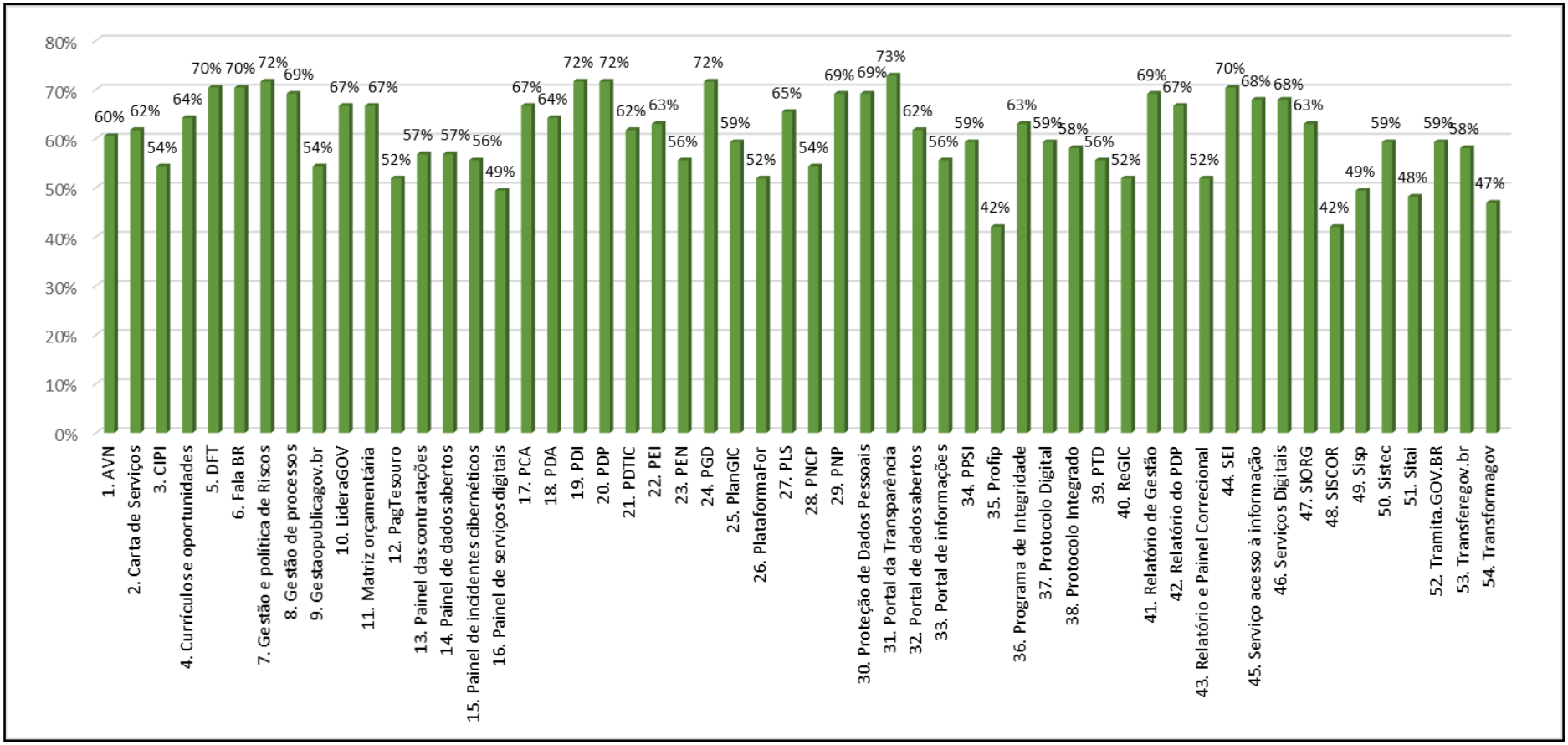


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Com relação à análise da figura acima, ela apresenta informações relevantes sobre o perfil dos respondentes dos questionários, pois demonstra uma diversidade de perfis na ocupação de funções e uma abrangência geográfica. No primeiro ponto, relacionado às funções de gestão associadas, a distribuição dos respondentes por função sugere uma concentração potencial de funções técnicas (71%) representadas por diretores (56%) mais chefes de departamentos e coordenadores (15%), ao mesmo tempo que engloba uma proporção significativa (26%) das funções de alta gestão - reitores e pró-reitores - indicando que a pesquisa abrangeu diferentes perfis, desde cargos de alta gestão até funções técnicas. Essa variedade é importante e positiva, pois possibilita a aquisição de uma perspectiva mais ampla e representativa das iniciativas de gestão mapeadas. Por conseguinte, em termos da distribuição dos participantes entre as diferentes unidades dos IFs, a figura ilustra que eles estão distribuídos entre todos os 38 IFs da RFEPCT, o que confere uma abrangência importante para a pesquisa. Assim, essa representatividade constitui mais um ponto positivo, pois permite captar a realidade e percepções de regiões e contextos distintos. Em suma, as respostas dos 81 servidores

validaram a lista das 54 iniciativas de gestão mapeadas preliminarmente. Os dados pertinentes à proporção dessa validação estão representados na figura 10, em que é delineada a frequência das respostas referentes à validação das 54 iniciativas de gestão individualizadas.

Figura 10 - Validação das iniciativas de gestão.



Fonte: Fonte: Do autor (2025).

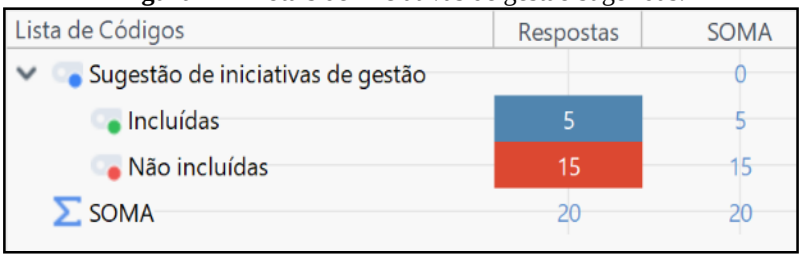
Os resultados apresentados na figura acima, que decorreram do esforço significativo para validar as 54 iniciativas de gestão mapeadas mediante a aplicação do questionário (conforme metodologia) aos servidores gestores de diferentes funções e unidades dos IFs, respondidos por 81 participantes, revelaram dados pertinentes sobre o nível de reconhecimento dessas iniciativas, conforme a percepção dos participantes. De acordo com os resultados, todas as 54 iniciativas de gestão foram validadas na média de 61%, indicando um reconhecimento positivo com um ní-

vel relevante de validação. Apenas 6 iniciativas de gestão tiveram um percentual um pouco abaixo da metade, na média de 46% (Sitai, Transformagov, Profip, Siscor, Sisp e painel de monitoramento de serviços digitais), indicando que mesmo essas iniciativas obtiveram um percentual acima do ponto de corte de um terço do total (33%). No geral, esses resultados sugerem que todas as iniciativas de gestão alcançaram um percentual de validação considerável, o que implica que os IFs reconhecem toda a diversidade abrangente das 54 iniciativas de gestão inicialmente identificadas como práticas adotadas ou cuja adoção é recomendada ou determinada para essas instituições.

Portanto, os dados apresentados na figura 10 indicam insights importantes sobre o nível de reconhecimento das iniciativas de gestão nos Institutos Federais de Educação, permitindo assim validar a diversidade dessas iniciativas de gestão no contexto pesquisado. Ao se pensar na governança pública dessas instituições em que se relacionam com a presença diversa dessas iniciativas de gestão, a abordagem de Levi-Faur (2012), Rhodes (2012) e Olivieri et al. (2018) corrobora essa relação em afirmar que a governança pública é constituída como um processo que vai se constituindo diante das mudanças ocorridas em constante evolução, apresentando-se dinâmica e relacionada com atividades de gestão que enfatiza aspectos interativos, diversos e contínuos nos métodos.

Paralelamente à validação das 54 iniciativas de gestão, também foram coletadas sugestões propositivas de iniciativas de gestão adicionais que não estavam incluídas na lista pré-estabelecida apresentada aos servidores respondentes (gestores), como também evidências documentais para justificar sua inserção na composição da lista compilada. A figura 11 ilustra a quantidade de sugestões feitas de iniciativas de gestão, as que foram incluídas e as que foram eliminadas.

Figura 11 - Totais de iniciativas de gestão sugeridas.

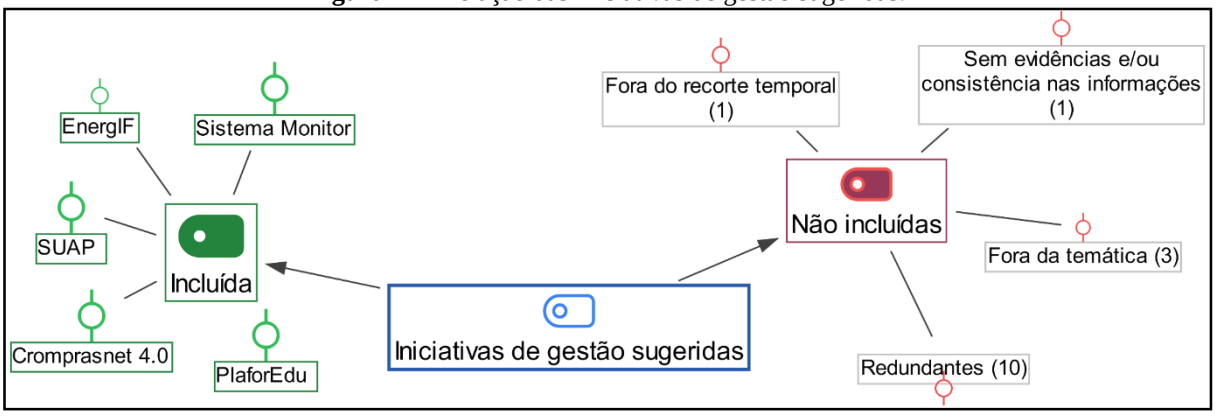


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Em relação às iniciativas de gestão sugeridas, mas não incluídas na lista mapeada final para posterior descrição, atribui-se a inaptidão em satisfazer os critérios predeterminados do escopo da pesquisa, principalmente no que diz respeito ao lócus da pesquisa e o marco temporal. Especificamente, os motivos de exclusão abrangeram: iniciativas que estão fora do recorte

temporal da pesquisa (2014-2023), datados de 2024 (Programa de Regularização fundiária); iniciativas sem evidências documentais e consistência nas informações reportadas na justificativa que poderiam viabilizar a aplicação do protocolo de pesquisa (SIMEC); e iniciativas que não se alinham com os limites temáticos da pesquisa (Rede Integra; Documentos em apreciação pelo conselho superior; Instituição de Comitê de Governança, Riscos e Controle, Comitê de Integridade, Política de Governança). Além disso, tiveram muitas iniciativas redundantes, sendo eliminadas por já constar na lista inicial enviada (Gestão de Riscos, Catálogo de serviços, PDTIC, PDA, PDI, Plano de integridade, Plano de implementação de controles de TIC, Política de Gestão de Riscos, PPSI, Portal da Transparência). A figura 12 representa visualmente todas as 20 iniciativas de gestão propostas pelos respondentes do questionário administrado.

Figura 12 - Relação das iniciativas de gestão sugeridas.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Diante da inclusão das cinco iniciativas de gestão sugeridas (Energif, Suap, Sistema monitor, ComprasGov e PlaforEdu), tornou-se possível estabelecer a relação conclusiva das iniciativas de gestão composta por 59 itens, conforme apresentado no quadro 6 dentro da metodologia dessa pesquisa. Consequentemente, também foi possível concluir a pesquisa documental que fundamenta todas essas iniciativas de gestão, gerando um total de 276 documentos nas quatro frentes de trabalho da coleta documental. O quadro 9 apresenta a totalidade dessa base documental em relação à sua distribuição nas quatro frentes de trabalho representadas pela fonte documental à qual os órgãos emissores pertencem.

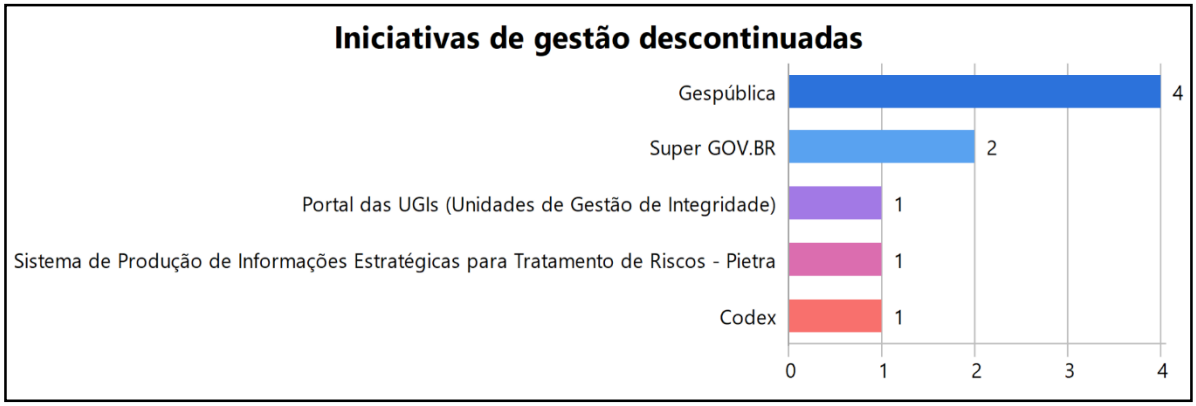
Quadro 9 - Totais de documentos analisados e suas respectivas frentes.

Frentes de Trabalho (Fontes documentais)	Documentos	%
Ministérios e Equivalentes (1° frente)	152	55%
MEC/Setec, RFEPCT e Conif (2° frente)	46	17%
CGU (3° frente)	38	14%
TCU (4° frente)	40	14%
SOMA	**276**	**100%**

Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Conforme ilustrado no quadro acima, dos 276 documentos examinados, 55% estão concentrados no primeiro grupo, enquanto que o restante (45%) é alocado entre os outros três grupos com aproximadamente 15% cada um. Essa distribuição é explicável pelo número de instituições que constituem esses grupos, o primeiro grupo apresenta uma amplitude significativamente maior e diversa em relação aos demais grupos, conforme evidenciado no quadro 3 da metodologia dessa pesquisa. Em sintonia com a conclusão da pesquisa documental e a finalização da lista das iniciativas de gestão mapeadas, vale ressaltar que foram encontradas algumas iniciativas que foram descontinuadas no decorrer dos últimos anos e no período da pesquisa não se encontram mais vigentes. A figura 13 apresenta essas iniciativas de gestão descontinuadas associadas aos documentos.

Figura 13 - Iniciativas de gestão descontinuadas associadas a documentos.

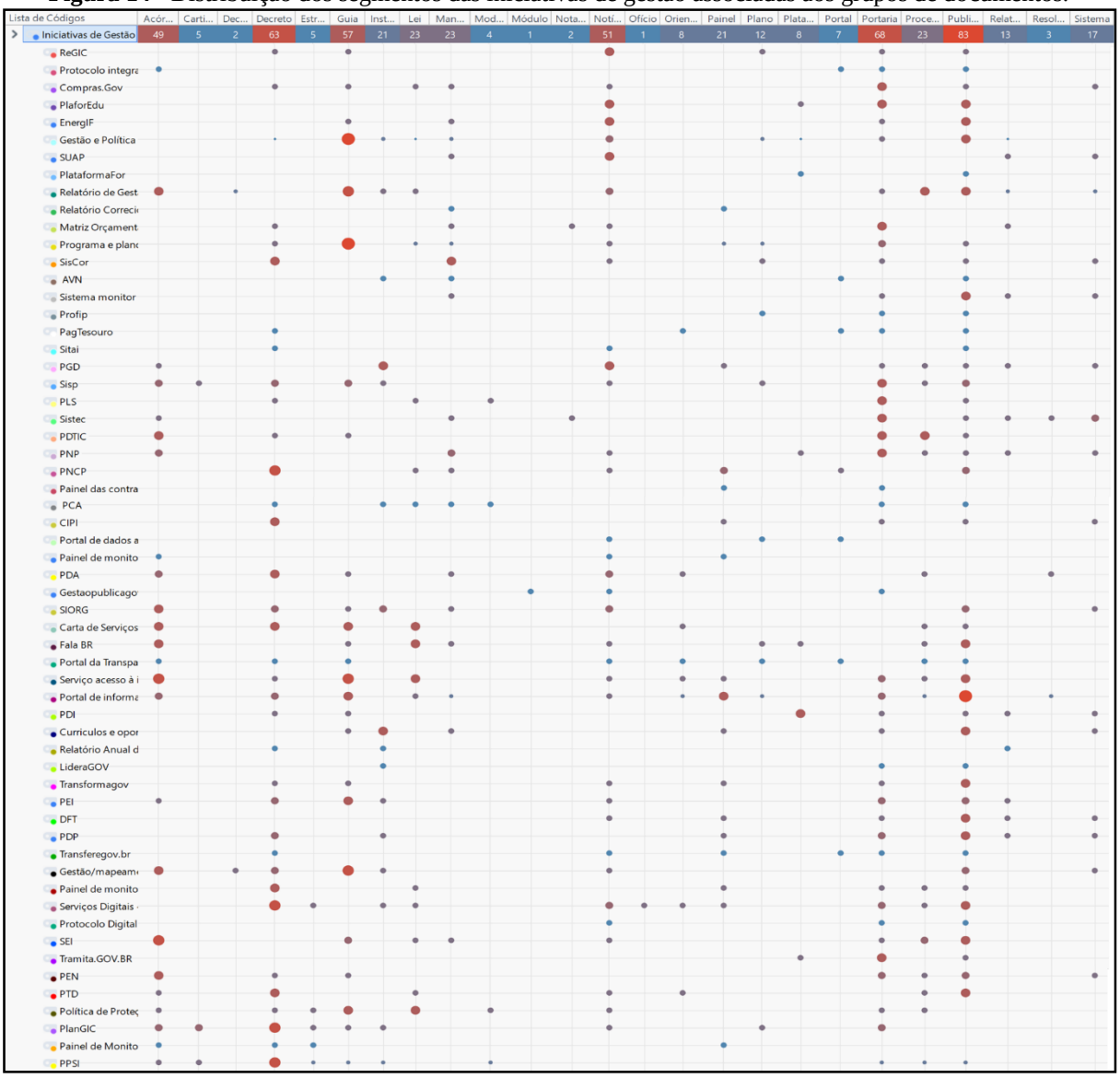


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Nesse sentido, a descontinuidade dessas 5 iniciativas de gestão identificadas indica que as iniciativas de gestão no processo de configuração da governança ao enfatizar os aspectos mais interativos e contínuos não são estabelecidas como um conjunto estável ou duradouro, conforme explanou Levi-Faur (2012). Posteriormente, a partir da codificação dos segmentos de todos os 276 documentos analisados, que foram agrupados em 25 grupos de documentos, conforme ilustrado na figura 6 detalhado na metodologia, um total de 59 códigos correspondentes às iniciativas de gestão mapeadas foram formulados com a finalidade de

construir uma estrutura descritiva para as 59 iniciativas de gestão. Por meio desse processo de codificação, um total de 570 segmentos foi atribuído às iniciativas de gestão estabelecidas, conforme a figura 14, que ilustra de forma abrangente essa distribuição pelos 25 grupos de documentos.

Figura 14 - Distribuição dos segmentos das iniciativas de gestão associadas aos grupos de documentos.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

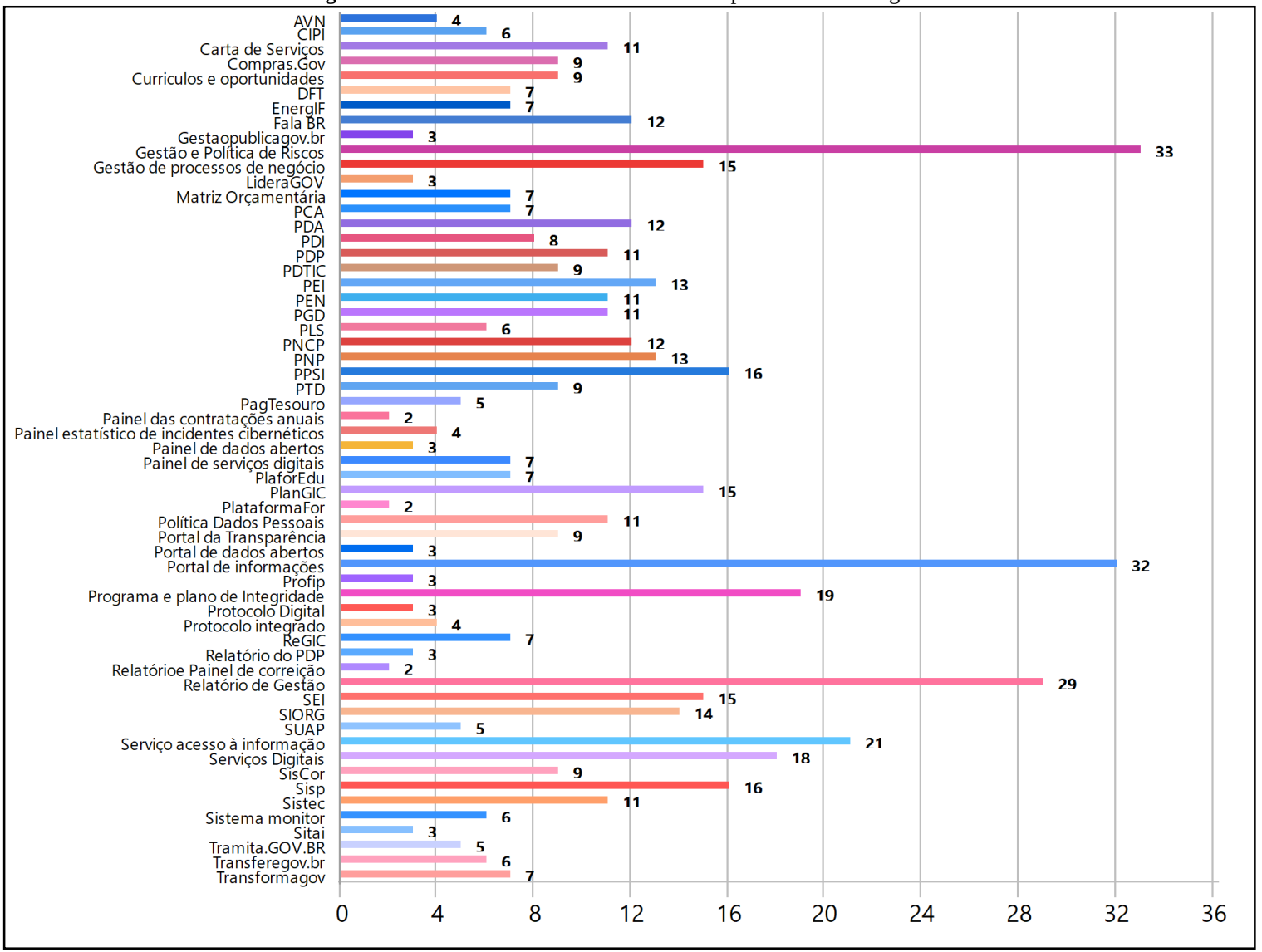
Nessa relação de alocação dos segmentos codificados entre os grupos de documentos, os resultados apresentados na figura acima revelam informações interessantes que merecem alguns apontamentos. Inicialmente, essas informações permitem identificar quais grupos de documentos são mais preponderantes na fundamentação das iniciativas de gestão. Por exemplo, os grupos “publicação”, “portaria”, “decreto”, “guia", “notícia” e “acórdão” são notáveis, cada um abrange aproximadamente 50 segmentos codificados ou mais. Além disso, os resultados

sugerem a existência de uma assimetria na distribuição dos segmentos codificados entre as diferentes iniciativas de gestão e os grupos de documentos, em que certas iniciativas parecem estar mais prevalentes em determinados grupos de documentos, enquanto outras parecem receber comparativamente menos atenção.

Assim, à luz dessa observação, surge uma oportunidade para uma análise sobre os possíveis fatores que influenciam essa disparidade, como a finalidade e a natureza dos órgãos responsáveis pela emissão dos documentos. Por exemplo, na categoria descritiva designada “relatório de gestão", a maior frequência dos segmentos é observada no grupo de documento designado "acórdãos e processos". O TCU, órgão com finalidade de assessorar e fiscalizar as prestações de contas das instituições, tem a responsabilidade pela emissão desse grupo de documentos. Isso sugere uma relação entre a categoria descritiva e a finalidade precípua dos órgãos responsáveis pela elaboração da base documental. Esse tipo de análise pode ser expandido para outras categorias. Assim, essa constatação revela um achado sobre como as diferentes iniciativas de gestão podem se associar com a finalidade dos órgãos responsáveis pela elaboração da base documental. Em resumo, os resultados apresentados pela figura 14 permitem explorar as assimetrias observadas e as inter-relações entre as iniciativas de gestão e os grupos de documentos, bem como os possíveis fatores que influenciam essa distribuição. Também permite subsidiar o interesse para uma análise mais específica da conexão entre a distribuição dos segmentos e as iniciativas de gestão.

Nesse contexto, no que diz respeito à distribuição dos 570 segmentos categorizados pelas iniciativas de gestão, existe uma heterogeneidade notável, conforme apresentado na figura 15, que fornece uma visão dessa distribuição pelas diferentes iniciativas de gestão.

Figura 15 - Número de documentos analisados por iniciativas de gestão.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Os resultados apresentados na figura acima revelam insights importantes sobre a distribuição dos documentos analisados entre as iniciativas de gestão, sugerindo um achado significativo referente a uma distribuição desigual. Essa constatação facilita a identificação de quais iniciativas de gestão são mais proeminentes e quais são menos frequentemente abordadas no corpus documental durante o processo de codificação, visto que certas iniciativas apresentam um número expressivo de codificações (segmentos codificados), como a "gestão de políticas e riscos"; "portal das informações" e "relatório de gestão", enquanto outras são caracterizadas por uma certa carência. Os motivos subentendidos dessa distribuição assimétrica, induz questionamentos no sentido de identificar qual iniciativa de gestão é disseminada de forma mais eficaz na prática no contexto dos institutos federais de educação, uma análise que será apresentada na subseção subsequente com suporte de mais dados.

Considerando as informações abrangentes produzidas, sistematizadas e codificadas, juntamente com questionamentos sobre as inter-relações ou padrões entre as iniciativas de gestão, buscou-se atingir o objetivo de descrever iniciativas de gestão, dos últimos 10 anos, que tenham sido adotadas pelos diferente IFs que integram RFEPCT e/ou para eles recomendadas ou determinadas. Assim, as 59 iniciativas de gestão identificadas foram descritas, primeiramente a partir de uma síntese de suas caracterizações com base nas codificações atribuídas durante o processo de codificação utilizando o MAXQDA, fundamentadas pela base documental correspondente associada aos anos de publicação de todos os 276 documentos analisados, conforme apresentado no Apêndice C. Sendo que esses anos de publicação dos documentos que formam a base documental das iniciativas de gestão determina um segundo item descritivo das iniciativas de gestão que é o ano de início da vigência de cada iniciativa de gestão, em regra esse ano de início da vigência é baseado no documento formador mais antigo da base documental, com algumas exceções pontuais (destacadas com * no quadro referente). Além disso, a estrutura descritiva das 59 iniciativas de gestão abrange a classificação delas de acordo com a composição das atividades de gestão (atividades meio) presentes nos IFs, representada pelos macroprocessos as quais são associadas. Vale ressaltar que esses macroprocessos englobam os processos gerenciais e de suporte, conforme delineado na figura 4 da metodologia. Por fim, a descrição das iniciativas de gestão explana os órgãos responsáveis pela elaboração ou emissão do principal documento que fundamenta o início das iniciativas de gestão, assim como a frente de trabalho representada pela fonte documental a qual o órgão emitente pertence. É imperativo destacar que a base documental e ano de publicação dos documentos foram compilados no Apêndice C. Essa estrutura descritiva foi sistematicamente organizada no quadro 10 abaixo.

Quadro 10 - Descrição das iniciativas de gestão.

Iniciativa de Gestão	Síntese da Caracterização	Macroprocesso	Órgão emitente	Frente	Ano de início
1. AVN	Iniciativa que visa o serviço de logística com sistema informatizado para fornecimento de materiais de consumo administrativo com entregas em todo o Brasil, visando reduzir custos e espaço físico com estoque.	Gestão de logística pública	Ministério da Economia (ME)	1°	2021
2. Carta de Serviços	Iniciativa que representa um instrumento de gestão pública que informa aos usuários sobre os serviços prestados pelos órgãos e entidades, incluindo formas de acesso e prestação, etapas, requisitos e prazos.	Gestão da comunicação institucional	Casa Civil (CC)	1°	2009
3. CIPI	Iniciativa que reúne informações em um sistema centralizado sobre projetos de investimento federais em infraestrutura e assim otimiza o acesso dos cidadãos a informações e fortalece a transparência o que se refere ao uso racional dos recursos públicos.	Gestão do patrimônio imobiliário	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2020
4. Compras.Gov	Iniciativa que estabelece um sistema integrado e único de contratações do governo federal, composto por diversos módulos responsáveis pelas diversas etapas ao longo do ciclo de compras públicas.	Gestão de logística pública	Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG)	1°	2018
5. Currículos e oportunidades	Iniciativa que estabelece um programa de gerenciamento de carreira como uma solução digital que permite aos servidores cadastrar seus currículos, visualizar e se inscrever em oportunidades de movimentação interna na APF, além de manter as trajetórias profissionais e formações.	Gestão de Pessoas	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	1°	2023
6. DFT	Iniciativa de planejamento da força de trabalho que estima a quantidade ideal de pessoas para realizar entregas com foco em resultados.	Gestão de Pessoas	Ministério da Economia (ME)	1°	2022
7. EnergIF	Iniciativa que se configura mediante programa nacional de aprimoramento da gestão energética, desenvolvendo energias renováveis e eficiência energética pelas instituições da RFEPCT.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Educação (MEC)	2°	2020
8. Fala BR	Iniciativa que estabelece um plataforma unificada para o cidadão se comunicar com o governo federal, integrando as atividades de ouvidoria e acesso à informação.	Gestão de controles e de segurança institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	*2019
9. Gestão e política de Riscos	Iniciativa de natureza permanente, estabelecida e monitorada pela alta administração, que visa identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que possam afetar a organização.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2016
10. Gestão de processos	Iniciativa que permite racionalizar, simplificar e padronizar os processos, informar as tarefas necessárias e organizar fluxos e rotinas operacionais, além de subsidiar a tomada de decisão.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG)	1°	*2011

11. Gestaopublicagov.br	Iniciativa que reúne elementos de referência em gestão organizacional para órgãos e entidades públicas, reunindo parâmetros para avaliar e melhorar continuamente a maturidade da governança e da gestão.	Gestão do planejamento e orçamento organizacional	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	1°	2023
12. LideraGOV	Iniciativa que visa desenvolver competências de liderança em servidores públicos com potencial de gestão, formando uma rede de agentes públicos qualificados para ocupar cargos estratégicos.	Gestão de Pessoas	Ministério da Economia (ME)	1°	2020
13. Matriz orçamentária	Iniciativa que estabelece uma metodologia de composição orçamentária em formato de matriz que rateia os recursos destinados aos IFs da RFEPCT, cálculos, as etapas de validação e os valores finais.	Gestão financeira	Ministério da Educação (MEC)	2°	2010
14. PagTesouro	Iniciativa de processamento de pagamentos digitais, atuando no cenário de recolhimento de receitas de órgãos públicos federais.	Gestão de contabilidade	Tesouro Nacional (TN)	1°	2020
15. Painel das contratações	Iniciativa que estabelece uma forma de acompanhamento de resultados da gestão dos processos de contratação pública.	Gestão de logística pública	Ministério da Economia (ME)	1°	2021
16. Painel de dados abertos	Iniciativa que apresenta o panorama da abertura de dados, permitindo à população verificar se os órgãos do Governo Federal têm disponibilizado as informações contidas em suas bases de forma aberta.	Gestão da informação corporativa	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	3°	2023
17. Painel de incidentes cibernéticos	A iniciativa reúne e disponibiliza estatísticas de incidentes cibernéticos, reunindo dados gerais em um painel de monitoramento sobre esses incidentes ocorridos em órgãos e entidades da APF.	Gestão da comunicação institucional	Gabinete de Segurança Institucional (GSI)	1°	2019
18. Painel de serviços digitais	Iniciativa apresenta estatísticas sobre a evolução da transformação digital na oferta de serviços públicos federais, a avaliação a satisfação dos usuários, a quantidade de acesso às páginas de serviços e feedbacks.	Gestão da comunicação institucional	Ministério da Economia (ME)	1°	2022
19. PCA	Iniciativa que contém todas as contratações que se pretende realizar ou prorrogar no exercício subsequente com o objetivo de racionaliza-las.	Gestão de logística pública	Ministério da Economia (ME)	1°	2019
20. PDA	Iniciativa que orienta as ações de implementação e promoção da abertura de dados com o objetivo de organizar e padronizar a Política de DA.	Gestão da informação corporativa	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2016
21. PDI	Iniciativa que constitui um plano de gestão para o desenvolvimento institucional, a avaliação e a melhoria contínua das ações estratégicas.	Gestão do planejamento e orçamento organizacional	Ministério da Educação (MEC)	2°	2017
22. PDP	Iniciativa que instrumentaliza o PNDP mediante levantamento das necessidades de desenvolvimento dos servidores.	Gestão de Pessoas	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2019
23. PDTIC	Iniciativa que estabelece um instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de TIC.	Gestão da tecnologia da informação	Ministério da Economia (ME)	1°	2019
24. PEI	Iniciativa que planeja o propósito organizacional em termos de missão e objetivos estratégicos, visando melhoria no desempenho.	Gestão do planejamento e orçamento organizacional	Ministério da Economia (ME)	1°	2020

25. PEN	Iniciativa que manifesta uma infraestrutura pública de gestão eletrônica, visando melhoraria no desempenho administrativo processual, ganhos de produtividade, satisfação do usuário e reduzindo custos.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2015
26. PGD	Iniciativa que estabelece um programa de gestão abrangente que visa promover a melhoria contínua de desempenho das instituições orientada a entrega de resultados pelos servidores públicos.	Gestão de Pessoas	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	1°	2023
27. PlaforEdu	Iniciativa que instrumentaliza uma Plataforma Digital de Formação que oferece um plano de capacitações continuada aos servidores da RFEPCT, visando potencializar suas atuações.	Gestão de Pessoas	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec)	2°	2016
28. PlanGIC	Iniciativa que estabelece procedimentos para a gestão coordenada de incidentes cibernéticos pelos órgãos participantes da ReGIC.	Gestão da informação corporativa	Gabinete de Segurança Institucional (GSI)	1°	2022
29. PlataformaFor	Iniciativa que estabelece uma solução tecnológica aberta desenvolvida para promover a gestão de planos estratégicos com novos métodos.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Educação (MEC)	2°	2021
30. PLS	Iniciativa que estabelece a estratégia de contratações e logística considerando ações referentes a critérios e práticas de sustentabilidade.	Gestão do planejamento e orçamento organizacional	Ministério da Economia (ME)	1°	2021
31. PNCP	Iniciativa que reúne informações sobre contratações públicas em um portal centralizado, garantindo a transparência nas licitações e contratos.	Gestão de logística pública	Ministério da Economia (ME)	1°	2022
32. PNP	Iniciativa que estabelece um ambiente virtual de coleta, validação e disseminação das estatísticas oficiais da RFEPCT, com objetivo de reunir dados sobre o corpo docente, discente, TAE e gastos financeiros.	Gestão da comunicação institucional	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec)	2°	2018
33. Proteção de Dados Pessoais	Iniciativa que estabelece a política com diretrizes e responsabilidades para o tratamento e privacidade de dados pessoais de uma organização.	Gestão da informação corporativa	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2018
34. Portal da Transparência	Iniciativa que centraliza informações do governo federal de acesso livre que permite aos cidadãos acompanhar a utilização dos recursos públicos.	Gestão da comunicação institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2004
35. Portal de dados abertos	Iniciativa que apresenta um catálogo de metadados com informações sobre a localização da base de dados publicada, sem replicar os dados.	Gestão da informação corporativa	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2014
36. Portal de informações	Iniciativa que destina-se a publicação de informações de interesse público em transparência ativa, facilitando o acesso dos cidadãos.	Gestão da comunicação institucional	Casa Civil (CC)	1°	2011
37. PPSI	Iniciativa que reúne um conjunto de projetos e processos para elevar a maturidade, a resiliência, a efetividade e a colaboração das instituições em termos de privacidade e segurança da informação.	Gestão da informação corporativa	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	1°	*2023
38. Profip	Iniciativa que incentiva e capacita as instituições a implementarem programas de integridade, com o objetivo de prevenir, detectar e remediar práticas de corrupção, fraudes, irregularidades, desvios éticos.	Gestão de controles e de segurança institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2017

39. Programa de Integridade	Iniciativa que estabelece um plano de integridade, promovendo um conjunto estruturado de medidas e ações institucionais de integridade.	Gestão de controles e de segurança institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2017
40. Protocolo Digital	Iniciativa que estrutura um canal de atendimento aos cidadãos por meio digital para envio eletrônico de documentos, solicitações e requerimentos, fomentando a digitalização dos serviços de protocolo.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Economia (ME)	1°	2022
41. Protocolo Integrado	Iniciativa que sistematiza uma estrutura de integração de informações dos processos e documentos, permitindo consultas das tramitações.	Gestão da comunicação institucional	Ministério da Justiça e segurança pública (MJSP)	1°	2014
42. PTD	Iniciativa que instrumentaliza o planejamento e pactuação das implementações digitais alinhadas com os objetivos previstos na EFGD.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2018
43. ReGIC	Iniciativa que visa aprimorar a coordenação entre as instituições para prevenir, tratar e responder a incidentes cibernéticos, a fim de elevar o nível em segurança dos ativos de informação.	Gestão da informação corporativa	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2021
44. Relatório de Gestão	Iniciativa que consolida anualmente um relato integrado da prestação de contas das instituições, demonstrando e justificando como a gestão dos recursos públicos gera valor para a sociedade.	Gestão da comunicação institucional	Tribunal de Contas da União (TCU)	4°	2020
45. Relatório do PDP	Iniciativa que consolida um relatório anual de execução PDP contendo os resultados das necessidades de desenvolvimento atendidas e previstas dos servidores, assim como a quantidade das ações desenvolvidas.	Gestão de Pessoas	Ministério da Economia (ME)	1°	2021
46. Relatório e Painel Correcional	Iniciativas que apresenta um Painel de correição em dados, reunindo informações sobre PADs e sanções a pessoas físicas e jurídicas	Gestão Jurídica institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2020
47. SEI	Iniciativa que estabelece um sistema para produção e tramitação eletrônica de documentos e processos administrativos, com o objetivo de promover a eficiência administrativa.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Educação (MEC)	2°	2015
48. Serviço acesso à informação	Iniciativa que objetiva disponibilizar o acesso à informação de interesse público de maneira padronizada e facilitada em seções específicas nos sites oficiais das instituições, garantindo linguagem simples e acessível.	Gestão da comunicação institucional	Conselho Nacional das Instituições da RFEPCT (Conif)	2°	*2022
49. Serviços Digitais	Iniciativa que fornece por meio de uma plataforma centralizada serviços públicos digitais padronizados, melhorando a experiência do cidadão.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Secretaria Geral da presidência (SGP)	1°	2016
50. SIORG	Iniciativa que estrutura um sistema informatizado das atividades de desenvolvimento organizacional, com o objetivo de uniformizar ações, desenvolver padrões de qualidade e rede colaborativa, otimizar recursos.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Economia (ME)	1°	2019
51. SisCor	Iniciativa que estrutura um sistema de correição responsável por normatizar, orientar, integrar e supervisionar as atividades correcionais.	Gestão de controles e de segurança institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2005

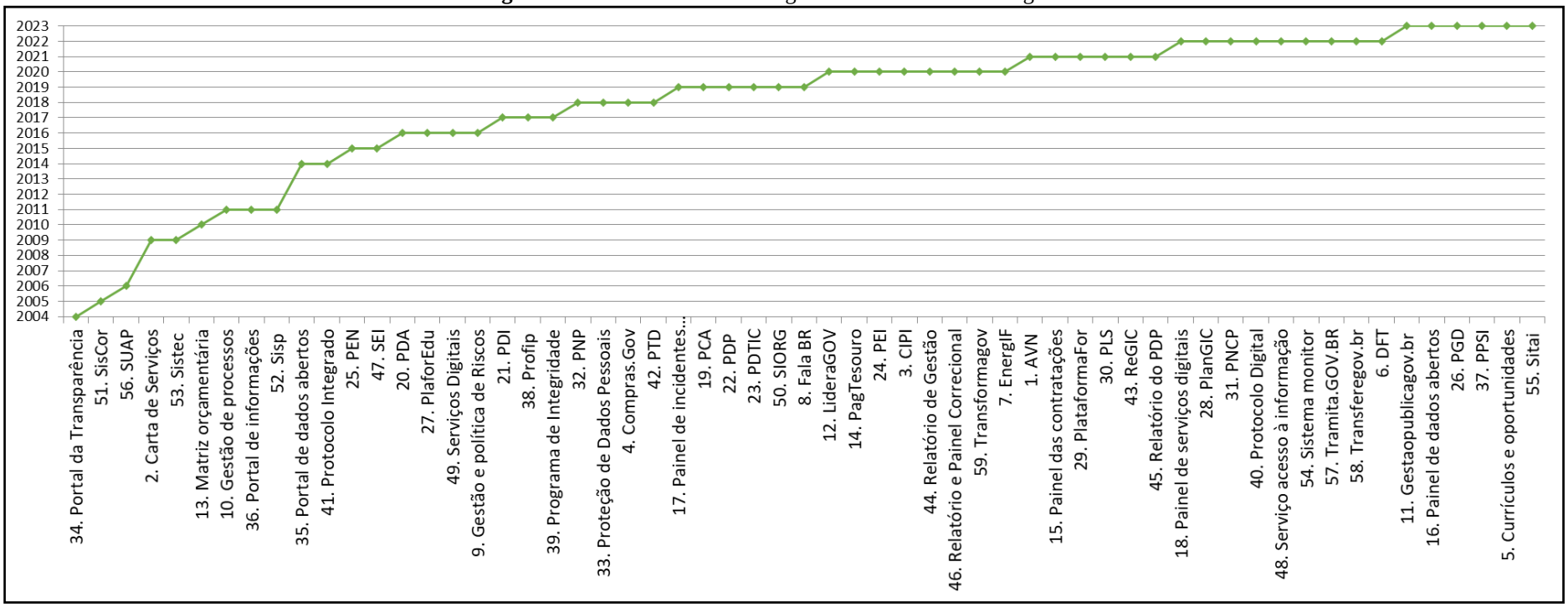
52. Sisp	Iniciativa que estabelece um sistema que organiza o planejamento, a coordenação, a operação, o controle e supervisão dos recursos de TI.	Gestão da tecnologia da informação	Casa Civil (CC)	1°	2011
53. Sistec	Iniciativa que estrutura um sistema de registro, divulgação de dados e validação nacional de diplomas da EPCT, permitindo que as instituições insiram informações dos resultados educacionais.	Gestão da comunicação institucional	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec)	2°	2009
54. Sistema monitor	Iniciativa que visa monitorar e fornecer informações das ações desenvolvidas pelas instituições mediante coleta de dados e indicadores relevantes de forma automática e padronizada para a sociedade.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec)	2°	2022
55. Sitai	Iniciativa que estabelece uma estrutura responsável por coordenar e articular as atividades relacionadas à integridade, transparência e acesso à informação.	Gestão de controles e de segurança institucional	Controladoria Geral da União (CGU)	3°	2023
56. SUAP	Iniciativa que sistematiza as informações para auxiliar as atividades e processos administrativos e acadêmicos das instituições da RFEPCT, além de apoiar à tomada de decisões pelos gestores dessas instituições.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT)	2°	2006
57. Tramita.GOV.BR	Iniciativa manifestada em uma plataforma digital de comunicação entre sistemas de processo administrativo eletrônico, que visa facilitar a tramitação de processos e documentos entre diferentes órgãos públicos.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Economia (ME)	1°	2022
58. Transferegov.br	Iniciativa que estabelece uma solução tecnológica integrada e centralizada, com dados abertos, destinada à gestão, que operacionaliza de forma informatizada as transferências de recursos oriundos da União.	Gestão de transferência da união	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI)	1°	2022
59. Transformagov	Iniciativa que constitui um programa que objetiva avaliar e modernizar a gestão estratégica das instituições, reunindo um conjunto de soluções que apoiem a melhoria da gestão, entregando mais valor à sociedade.	Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação	Ministério da Economia (ME)	1°	2020
Obs.: O "*" representa iniciativas que possuem vínculos indiretos com documentos da base documental anteriores aos anos de início da vigência, mais detalhes apêndice C.					

Fonte: Do autor (2025)

Em resumo, o quadro descritivo acima apresenta uma descrição das 59 iniciativas de gestão, incluindo os macroprocessos pertinentes e os respectivos anos de início de suas vigências para os IFs, assim como os órgãos responsáveis pela emissão do principal documento que formalizou a vigência e a classificação a qual frente de trabalho (fonte documental) pertence, de acordo com a metodologia da pesquisa. Essa estruturação permite uma compreensão do escopo e da natureza dessas iniciativas, indicando uma abordagem abrangente e estruturada das iniciativas de gestão adotadas ou recomendadas para os Institutos Federais da RFEPCT dos últimos 10 anos (2014-2023). O quadro sugere uma visão holística sobre o

conjunto diverso de iniciativas de gestão pertencentes ao contexto dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IFs, permitindo ser traçado um panorama temporal do surgimento dessas iniciativas de gestão descritas, conforme a figura 16 abaixo:

Figura 16 – Série histórica do surgimento das iniciativas de gestão.

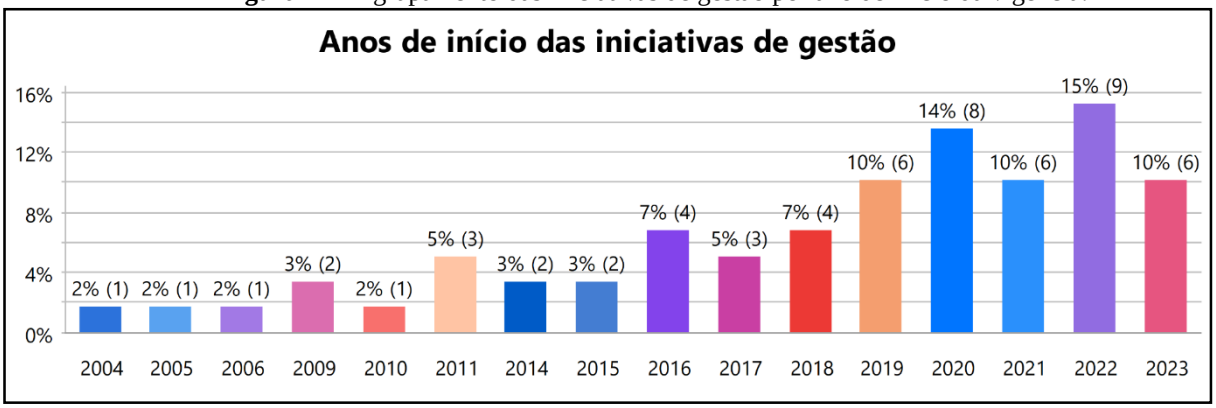


Fonte: Do autor (2025).

Diante da figura acima é percebido que de acordo com os anos de início da vigência das iniciativas de gestão, elas se fazem presentes no contexto dos IFs da rede por volta de 20 anos, alinhando-se com o objetivo específico nesta subseção que é descrever iniciativas de gestão que estejam vigentes nestes últimos 10 anos, incluindo, inclusive, iniciativas de gestão que iniciaram sua vigência anteriormente. Assim, de 2004 até 2023, período de 20 anos, quase todos os anos tiveram no mínimo o início de pelo menos uma iniciativa de gestão, com exceção de apenas 4 anos

(2007, 2008, 2012, 2013). Outro aspecto relevante é a identificação dos anos que concentraram o maior número de surgimento dessas iniciativas de gestão no decorrer do tempo. A figura 17 abaixo evidencia esse aspecto de forma mais clara.

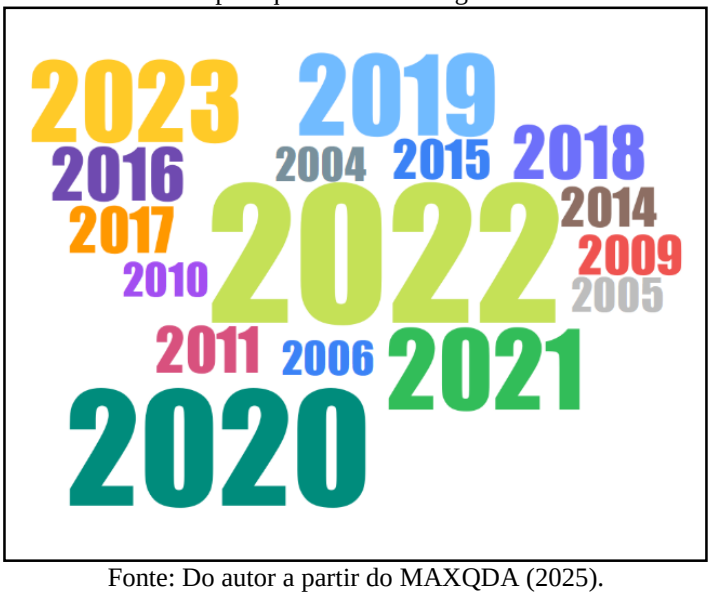
Figura 17 - Agrupamento das iniciativas de gestão por ano de início da vigência.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Ao se analisar a figura acima, percebe-se que antes mesmo da formalização dos IFs nos moldes atuais e da constituição da RFEPCT em 2008 pela Lei nº 11.892, já existiam desde 2004 iniciativas de gestão que fariam parte da contemporaneidade do conjunto de iniciativas mapeadas por essa pesquisa, tendo acréscimos tímidos entre uma e duas iniciativas por ano até meados do ano de 2015. Então, a partir desse ano, já com os IFs criados desde 2008 e atuando dentro do contexto educacional da administração pública federal apresentado na pesquisa, as iniciativas de gestão começam a aumentar de forma mais expressiva, concentrando nos últimos 5 anos (2019-2023) o surgimento de 59% (35) do total de iniciativas, com destaque para 2020 e 2022, conforme ilustrado na figura 18.

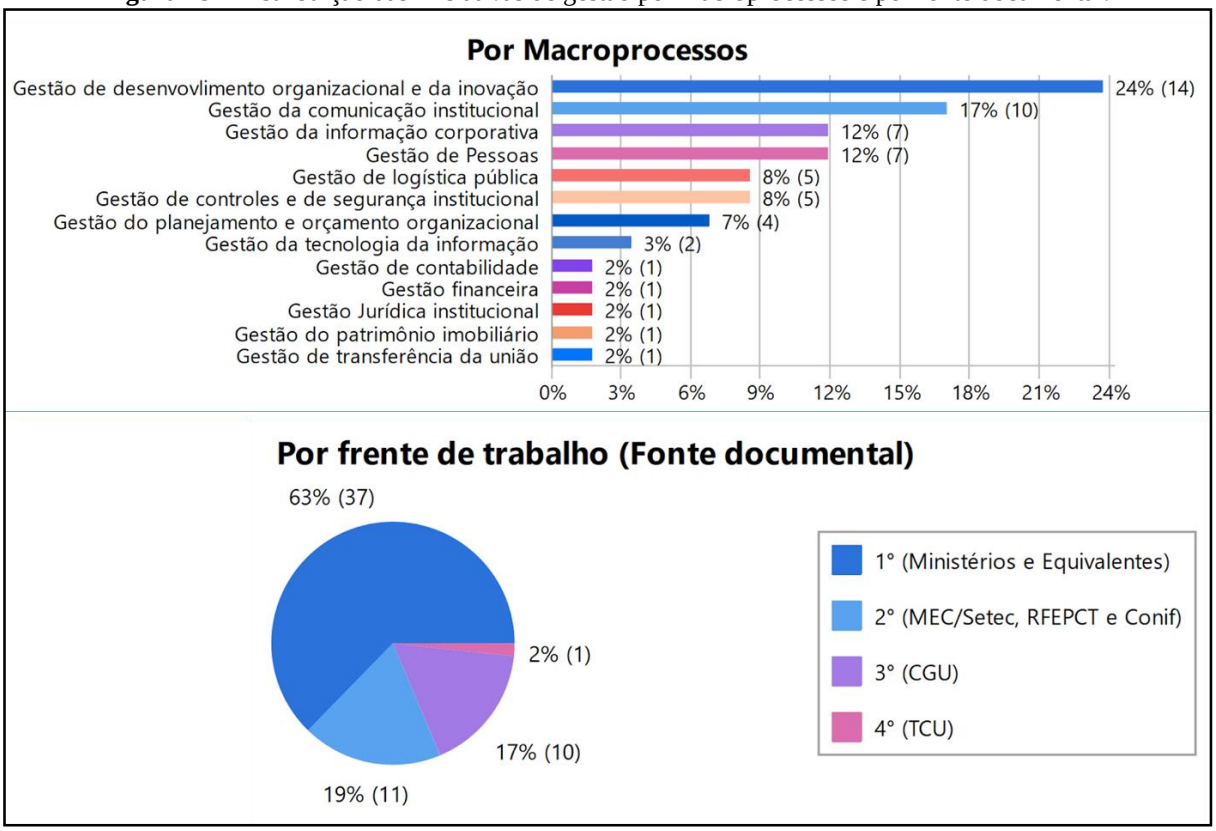
Figura 18 - Anos destacados pela quantidade de surgimento das iniciativas de gestão.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

No que se diz respeito a capilaridade das iniciativas de gestão em termos das diferentes dimensões da gestão representadas em seus macroprocessos, como a gestão da informação corporativa, gestão de desenvolvimento organizacional e inovação, gestão da comunicação institucional, entre outros. Como também em relação às frentes de trabalho que embasaram as fontes documentais das coletas dos documentos representadas pelos órgãos responsáveis pela emissão dos documentos. Pode-se afirmar, em primeiro ponto, que a diversidade das iniciativas de gestão reflete a complexidade e a abrangência da atuação dos Institutos federais de educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), em que as iniciativas de gestão se relacionam com os 13 grupos de macroprocessos existentes no contexto dessas instituições. Como também se originam de fontes documentais oriundas das quatros frentes de trabalhos usadas para as coletas dos documentos, conforme a figura 19 ilustra.

Figura 19 - Distribuição das iniciativas de gestão por macroprocessos e por fonte documental.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Ao explorar a figura acima e discutir os resultados entre as diferentes iniciativas de gestão, podemos analisar, por exemplo, que as iniciativas de gestão dos 4 primeiros grupos de macroprocesso designado “Gestão de desenvolvimento organizacional e da inovação”, “Gestão da comunicação institucional”, “Gestão da informação corporativa” e “Gestão de Pessoas“ concentram 65% (38) das iniciativas de gestão, com destaque de 24% (14) para a primeira. Indicando uma relevante preponderância em relação aos demais 9 grupos que integram os

outros 35% (21) das iniciativas de gestão, com a maioria dos grupos tendo apenas uma única iniciativa de gestão representada. No que tange à frente de trabalho, o destaque é evidenciado na primeira frente, conforme ocorre na associação da quantidade de documentos analisados por frente de trabalho. Isso pode indicar para além de uma quantidade numerosa de órgãos vinculados a essa primeira frente, a característica jurídica dos IFs por ser uma autarquia federal da administração indireta vinculada hierarquicamente ao poder executivo federal da administração direta, local onde todos os órgãos que compõem essa primeira frente pertencem.

Em resumo, a subseção em questão apresenta uma análise descritiva e estruturada das 59 iniciativas de gestão adotadas ou recomendadas para os Institutos Federais da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) nos últimos 10 anos. Em que demonstra uma preocupação em garantir a relevância do estudo, por meio da validação das iniciativas junto aos 38 institutos federais mediante as respostas de 81 participantes que revelam uma diversidade de perfis e abrangência geográfica, o que confere representatividade na validação. Além disso, a análise documental e o processo de codificação permitiram descrever detalhadamente as iniciativas de gestão, relacionando-as aos macroprocessos institucionais, entre outros aspectos. Essa estruturação descritiva das iniciativas de gestão, combinada com a análise de sua distribuição e prevalência na base documental, permite observar uma abordagem que contempla diferentes dimensões da gestão pública, como planejamento, gestão de pessoas e segurança institucional. Essa diversidade reflete a complexidade dos desafios enfrentados pelos Institutos Federais, assim a partir das evidências das informações apresentadas até o momento, há a necessidade de se analisar como essa diversidade de iniciativas de gestão se reflete na prática efetiva das instituições analisadas, buscando compreender quais iniciativas são mais consolidadas e disseminadas. Ao mesmo tempo que possa identificar a relação dessas iniciativas de gestão com a governança, apontando os principais fatores de influência.

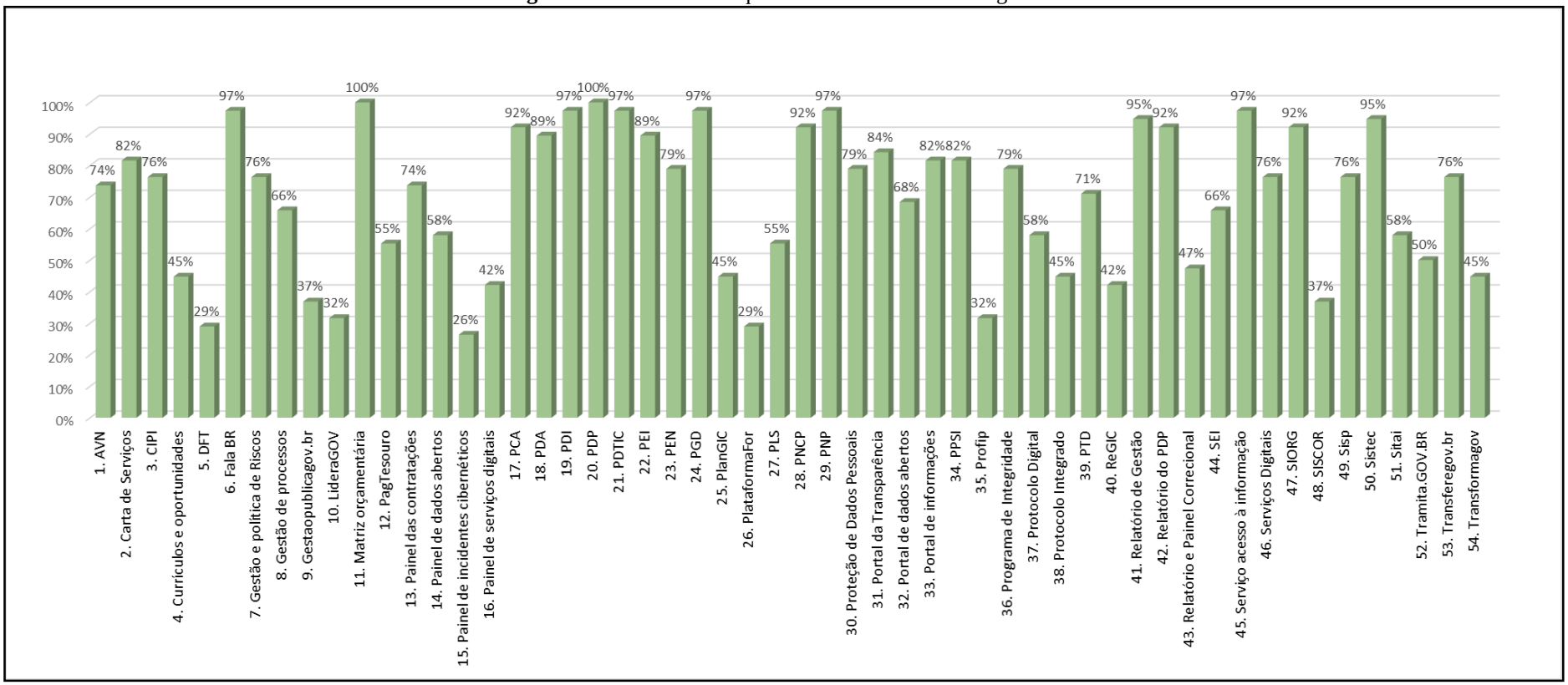
4.2 AVALIAÇÃO DO CENÁRIO DE ADOÇÃO DAS INICIATIVAS DE GESTÃO

Diante da análise e discussão dos resultados apresentados na subseção anterior, em que os 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) reconhecem a existência de uma diversidade de iniciativas de gestão, caracterizadas com seus perfis descritivos, o esforço da pesquisa nesta subseção buscou articular uma visão abrangente sobre a implementação das iniciativas de gestão para os IFs da RFEPCT. Essa parte do estudo teve como propósito compreender a extensão da disseminação das iniciativas de gestão por meio de sua incorporação prática no âmbito das instituições estudadas, alinhando-se com o objetivo específico de:

“Verificar o panorama de adoção, pelos diferentes IFs que compõem a RFEPCT, das iniciativas de gestão identificadas e descritas”. Nesse sentido, tornou-se viável sugerir achados que elucidem quais iniciativas são mais consolidadas e quais fatores podem estar influenciando esse processo. Além disso, foi possível avaliar o grau de concordância dos servidores públicos envolvidos na aplicação do questionário sobre a relação custo-benefício entre as iniciativas de gestão e a governança, bem como as implicações dessa relação estabelecida pelos 38 IFs.

Inicialmente, os dados coletados para cumprir o objetivo específico acima mencionado foram obtidos por meio das respostas dos 81 servidores participantes aos questionários, em que revelam informações importantes sobre o nível da adoção de cada uma das 54 iniciativas de gestão listadas. É essencial observar que, durante esse momento em que o questionário foi administrado, especificamente 54 iniciativas de gestão foram submetidas a avaliação, pois essa quantidade representava a lista compilada das iniciativas naquele instante. Nesse sentido, a pergunta do questionário teve como finalidade solicitar aos respondentes que indicassem quais iniciativas de gestão suas instituições adotam atualmente. Assim, essas respostas indicaram o percentual de adoção de cada iniciativa de gestão dentro da RFEPCT, representada pelo conjunto das 38 unidades dos IFs, com base nas percepções dos servidores participantes da pesquisa, conforme abordado na metodologia. A figura 20 ilustra os percentuais da adoção das iniciativas de gestão pelos IFs.

Figura 20 - Totais de IFs que adotam as iniciativas de gestão.



Fonte: Do autor (2025).

Os resultados apresentados nessa figura 20 acima fornecem uma perspectiva abrangente, permitindo assim a identificação de quais iniciativas de gestão são implementadas de forma mais predominante na RFEPCT, gerando informações relevantes sobre o ambiente atual dos IFs. Assim, as iniciativas que apresentam o maior nível de adoção, acima de 90% dos IFs (a partir de 34 institutos), são consideradas as mais disseminadas, notadamente, incluem-se: “Fala BR”, “Matriz orçamentária”, “PCA”, “PDI”, “PDP”, “PDTIC”, “PGD”, “PNCP”, “PNP”, “Relatório

de gestão", "Relatório do PDP", "Serviço acesso à informação", "Siorg" e "Sistec". Dessas, duas iniciativas de gestão foram identificadas como adotadas por 100% dos IFs, "Matriz orçamentária" e "PDP". Essas iniciativas ocupam um papel importante na compreensão de quais iniciativas de gestão têm sido priorizadas no âmbito dos IFs da RFEPCT. Por outro lado, as iniciativas caracterizadas pelos níveis mais baixos de adoção, abaixo de 33% que corresponde aproximadamente um terço do total (mínimo de 13 IFs), incluindo as designadas como "DFT", "LideraGOV", "PlataformaFor" e "Profip", representam possíveis focos de atenção para os gestores em busca de fomentar uma implementação mais ampla dessas iniciativas de gestão.

Essa abordagem permitiu identificar quais iniciativas são mais consolidadas na RFEPCT, bem como aquelas com menor nível de adoção. Além do que a avaliação das variações do nível de adoção entre as diversas iniciativas de gestão nos permite especular sobre a existência de fatores que podem estar influenciando a maior ou menor disseminação de determinadas iniciativas, incluindo questões como complexidade, disponibilidade de recursos, alinhamento de estratégias, entre outros. Alguns desses fatores corresponde aos insights relatados pelos servidores públicos participantes em resposta ao questionário, exemplificados nos seguintes trechos: "A falta de pessoal é o principal ponto crítico do sucesso para essas ações" (Respondente 69, diretor (a)); "Apesar da boa intenção dessas iniciativas para melhorar a gestão, elas muitas vezes exigem um esforço gerencial grande e causam mudanças na rotina, o que nem sempre é fácil de lidar. A alta gestão até apoia e entende a importância, mas esse apoio não garante, na prática, que as coisas saiam como planejado [...]" (Respondente 32, chefe de departamentos/coordenador (a)).

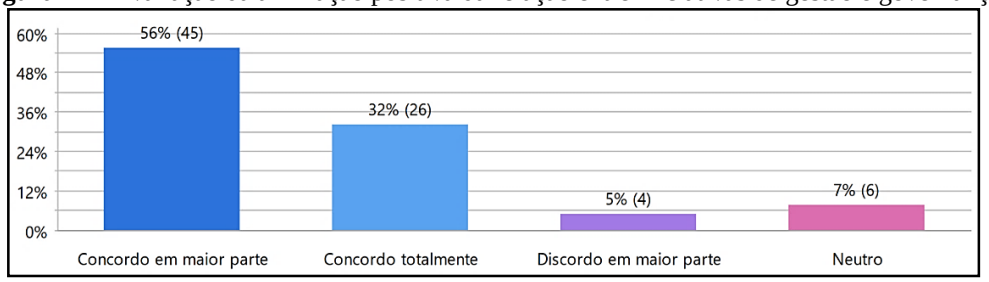
Em resumo, acerca desse cenário de adoção das 54 iniciativas de gestão identificadas, os dados da figura 20 fornecem uma visão abrangente desse contexto, refletindo um panorama médio de adoção pelos IFs de aproximadamente 69%, indicando assim uma média elevada. É pertinente ressaltar que a análise teve como objetivo avaliar cada unidade dos 38 IFs representando a RFEPCT em relação a adoção das iniciativas de gestão, com base nas percepções dos 81 entrevistados pertencentes a essa rede. Portanto, os achados fornecem uma visualização das iniciativas de gestão que exibem o maior e menor grau de implementação dentro da RFEPCT. Isso representa uma contribuição crítica para compreender o cenário atual e propor ações futuras que visem uma implementação mais efetiva e uniforme dessas iniciativas de gestão dentro da RFEPCT, em alinhamento com as estratégias e necessidades dos IFs.

Alinhado ao cenário delineado, a pesquisa também avaliou a extensão do nível de concordância dos servidores públicos envolvidos na aplicação do questionário sobre a relação

de custo-benefício e as implicações dessas diversas iniciativas de gestão na governança exercida pelos 38 Institutos federais de educação (IFs). Para tanto, foram coletados dados refletindo o nível de concordância ou dissidência em relação a duas afirmações específicas. A afirmação inicial informava: 1) “Em termos gerais, nas iniciativas de gestão apresentadas, predominam iniciativas que contribuem substancialmente para melhorar a governança das Instituições Federais de Educação da RFEPCT, justificando os esforços gerenciais e custos exigidos para sua adoção”. Por outro lado, a segunda afirmação relatava: 2) “Em termos gerais, nas iniciativas de gestão apresentadas anteriormente, predominam iniciativas que exigem elevados custos e esforços gerenciais para sua adoção, sem contribuir substancialmente para melhorar a governança das Instituições Federais de Educação da RFEPCT”.

Inicialmente, os resultados são apresentados separadamente por meio de duas figuras que ilustram o nível de concordância dos participantes em relação a cada uma das afirmações. Posteriormente, os resultados são consolidados junto com as justificativas fornecidas pelos respondentes para elucidar seus níveis de concordância informados. Vale ressaltar que as justificativas informadas eram opcionais nas respostas dos questionários. Essa abordagem facilita uma análise mais detalhada e crítica dos dados acumulados, possibilitando assim uma melhor compreensão das percepções dos servidores públicos participantes sobre as iniciativas de gestão e seus impactos na governança dos IFs. Nesse sentido, a figura 21 ilustra um gráfico que revela o nível de concordância em relação à primeira afirmação.

Figura 21 - Avaliação da afirmação positiva da relação entre iniciativas de gestão e governança.

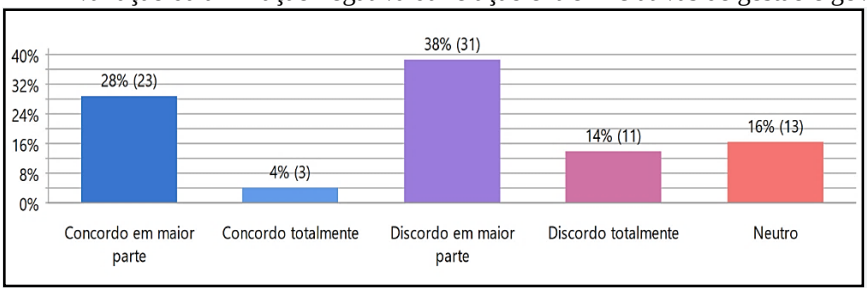


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

O exame da figura 21 sugere que uma maioria considerável dos participantes concordam, em algum nível, que as iniciativas de gestão apresentadas aprimoram substancialmente a governança dos IFs, justificando assim os esforços gerenciais e custos envolvidos, com 88% de acordo, sendo que 32% concorda totalmente, e apenas 5% expressando discordância parcial. Isto significa uma notável convergência de pontos de vista, indicando que os servidores públicos têm uma percepção positiva dos impactos dessas iniciativas na melhoria da governança dentro de suas instituições, reconhecendo os benefícios que podem surgir apesar

dos custos e esforços gerenciais necessários. Da mesma maneira, o gráfico da figura 22 elucida o nível de concordância em relação à segunda afirmação.

Figura 22 - Avaliação da afirmação negativa da relação entre iniciativas de gestão e governança.

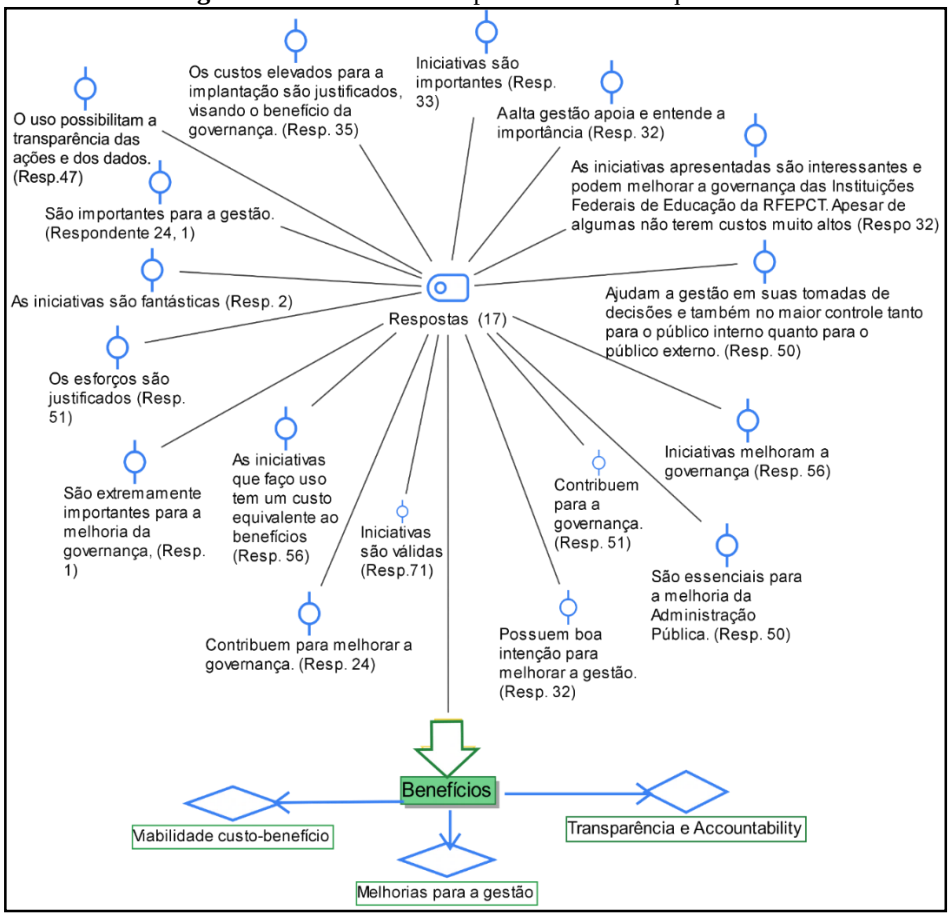


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

A análise do gráfico acima sugere uma interpretação de que uma parcela significativa dos participantes registra discordância, em algum nível, com a afirmação de que as iniciativas de gestão exigem custos e esforços gerenciais elevados para sua implementação, sem contribuir substancialmente para a melhoria da governança dos IFs, com 52% em desacordo (38% discorda em maior parte e 14% discorda totalmente), enquanto a parcela que concorda, em algum nível, com essa afirmação, representa 32% (28% concorda em maior parte e 4% concorda totalmente). Mesmo quando somados as concordâncias (32%) e o percentual de neutro (16%), totalizando 48%, ainda assim predomina o nível de discordância em seu total. De modo geral, os resultados indicam que os servidores públicos participantes, na sua maioria absoluta (52%), não consideram as iniciativas de gestão como ineficientes ou dispendiosas, mas sim como estratégias eficazes que contribuem para o aprimoramento da governança de suas instituições. Para realizar uma análise mais completa dos resultados apresentados nos gráficos e compreender os fatores que possivelmente estão associados aos vários níveis de concordância e discordância dentro da relação delineada, as justificativas articuladas pelos respondentes foram examinadas, com o objetivo de identificar fatores positivos benéficos e negativos como desafios inerentes a essa relação.

Nesse contexto, de forma geral, os participantes declaram o reconhecimento da importância e da potencialidade das iniciativas de gestão implementadas para melhorar a governança nos Institutos Federais de Educação da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT). Existe um entendimento coletivo de que tais iniciativas são extremamente relevantes ao avanço da governança nessas instituições, ressaltando que, apesar dos desafios subjacentes, que serão elucidados posteriormente, os esforços empregados nessas iniciativas são justificados e contribuem para aumentar a transparência, o controle e o apoio à tomada de decisões, entre outros benefícios. Nos trechos citados pelos respondentes, alguns benefícios podem ser destacados conforme a figura 23.

Figura 23 - Trechos dos respondentes e consequentes benefícios.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Consequentemente, os entrevistados reconhecem amplamente o valor das iniciativas de gestão e suas implicações para o aprimoramento da governança, enfatizando seus benefícios como fatores positivos para os IFs, embora alguns expressem preocupações com relação aos custos envolvidos. Nesse ínterim, os respondentes indicam desafios e limitações em relação a implementação efetiva dessas iniciativas. Uma das principais preocupações compartilhadas diz respeito aos recursos insuficientes, particularmente à falta de pessoal capacitado, necessários para a implementação e supervisão bem-sucedidas dessas iniciativas. Essa limitação, em especial, tende a sobrecarregar a equipe de profissionais existente e dificultar a adoção plena das iniciativas. Outros desafios identificados incluem a ausência de integração entre várias iniciativas e o potencial de redundância, dificuldades em reconhecer a importância de certas iniciativas, resistência à mudança, tempo limitado de gestão e restrições orçamentárias, entre outros. Todas essas limitações dificultam a implementação positiva dessas iniciativas relacionadas à governança em relação aos esforços despendidos e os custos incorridos, prejudicando a obtenção de resultados satisfatórios e o alcance dos benefícios esperados. O quadro 11 ilustra em cinco tópicos agrupados a síntese das principais limitações e desafios que foram mencionados pelos participantes com exemplos de ocorrência em suas respostas.

Quadro 11 – Síntese dos principais desafios e limitações.

Tópicos mencionados pelos participantes	Exemplos de ocorrência nas respostas dos participantes
1. Custos: Custos elevados de implementação, que nem sempre são justificados pelos benefícios efetivos; Custo excessivo de tempo e de pessoal; **2. Recursos:** Falta de recursos humanos, sobrecarregando os servidores existentes; Dificuldades orçamentárias e financeiras que limitam a adoção das iniciativas; Falta de capacitação e qualificação técnica; dificultando ter pessoas capacitadas e dedicadas; **3. Quantitativo de iniciativas:** Ausência de integração, gerando a sensação de iniciativas repetitivas; Iniciativas abstratas, gerando sobreposição das iniciativas e refletindo modismos que limita o uso em sua capacidade máxima; **4 Responsabilidade:** Ausência de compreensão e priorização das iniciativas, não identificando a importância e contribuição prática das iniciativas; **5. Mudanças e Complexidade administrativa:** Resistência à mudança por parte dos servidores, gerando dificuldades de aceitação e limitando o impacto dos benefícios; Ausência de flexibilidade na implementação das iniciativas, dificultando o alinhamento das muitas exigências com as necessidades institucionais;	"Em que pese o fator de quantitativo de recursos ser um problema para essa operacionalização nos IFs".
	"Entendo que precisaria de mais tempo na gestão para avaliar a afirmação, levando em consideração que estou a 5 meses na função".
	"É necessário reduzir sistemas e integrar os existentes". "A falta de integração gera retrabalhos e controles desnecessários".
	"O maior custo é o pessoal, exigindo tempo e dedicação que, em muitos casos, só serve pra preencher relatórios".
	"Tem iniciativas muito abstratas e que não colaboram para a melhoria da gestão, apenas refletem alguma modinha administrativa, impõem ônus aos poucos servidores existentes e servem para preencher relatórios elegantes".
	"Exigem esforços , mas desconheço os custos"; "São custos elevados"; "Todas não são exploradas em sua totalidade".
	"O problema maior está na falta de pessoal para implementar e acompanhar essas ferramentas. Isso acaba sobrecarregando quem já está na instituição, e nem sempre conseguimos dedicar a atenção necessária. Além disso, como são obrigatórias, não temos muita flexibilidade para decidir o que realmente faz sentido adotar ou não. Essa imposição, muitas vezes, gera resistência e dificulta a aceitação de mudanças."
	"Elas muitas vezes exigem um esforço gerencial grande e causam mudanças na rotina, o que nem sempre é fácil de lidar".
	"Mas esse apoio não garante, na prática, que as coisas saiam como planejado. Além disso, a resistência natural das pessoas a mudanças e a falta de uma equipe dedicada acabam limitando o impacto dessas iniciativas, fazendo com que o esforço e os custos envolvidos pareçam altos em relação aos resultados efetivos que trazem para a governança da instituição".
	"Algumas ações parecem ser repetitivas"; "Nem sempre a custos e no geral o custo/benefícios valem muito a pena."
	"Dificuldades no orçamento/financeiro, atrapalham algumas medidas necessárias para a governança nas instituições".
	"Parte das iniciativas são realizadas sem a devida identificação de sua importância, limitando o impacto de sua utilização".
	"É necessário termos qualificação nesta implementações, pois as iniciativas são essenciais para a melhoria da administração"
	"Mas não quer dizer que a instituição consiga implementar com facilidade, apesar das exigências. Principalmente quanto à viabilidade de pessoal capacitado para desenvolver essas iniciativas com dedicação exclusiva ou alguma retribuição (função), o que normalmente não conseguimos atender".
	"O que ainda acontece é uma falta de entendimento do que isso contribui na prática do trabalho do dia a dia, o que faz com que isso não seja visto como prioridade ou não seja bem compreendido a ponto de justificar os esforços para a maioria"
	"No entanto, a falta de integração entre alguns sistemas/ferramentas aumenta o custo da implementação desestimulando o uso ou não adotando o sistema/ferramenta em sua capacidade máxima para melhoria da governança".
	"No entanto, a falta de capacitação dos servidores e a falta de integração entre sistemas/metodologias/ferramentas são fatores que contribuem para um resultado abaixo do esperado".
	"Se gasta muito tempo com alguns programas sem atingir os benefícios esperados (custo x benefícios não justifica)".
	"Existem sombreamentos entre inúmeras iniciativas"; "A falta de pessoal é o principal ponto crítico do sucesso das ações".

Fonte: Do autor a partir do MAXQDA(2025).

No geral, os entrevistados reconhecem que as iniciativas de gestão implementadas em suas instituições implicam um custo elevado, seja em termos financeiros, de esforço gerencial, de pessoal ou de adaptação dos servidores; no entanto, apesar desses custos, essas iniciativas conseguem contribuir positivamente para o aprimoramento da governança, conforme validado pelos dados apresentados. A figura 24 reflete os termos frequentemente referenciados nos trechos elucidados pelos respondentes quando justificaram seu nível de concordância com as afirmações.

Figura 24 - Termos-chaves das justificativas.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Esta análise das justificativas dos participantes permitiu identificar tanto benefícios, quanto desafios. No entanto, os participantes concordam que essas iniciativas geram benefícios significativos que contribuem substancialmente para a melhoria da governança dos IFs, justificando os esforços gerenciais e os consideráveis custos envolvidos. Assim, a figura acima apresenta os termos-chaves mais destacados por sua frequência, corroborando os achados apresentados e revelando uma percepção predominantemente favorável dos servidores públicos participantes dos questionários sobre a importância das iniciativas de gestão implementadas (exemplo dos termos, “Justificados”, “Benefícios” e “Importante”), bem como sua correlação com a governança dos Institutos Federais de Educação da RFEPCT, mesmo diante dos desafios e custos que dificultam essa relação. Em síntese, os resultados sugerem que, apesar dos desafios enfrentados, as diversas iniciativas de gestão implementadas nos IFs são reconhecidas por sua importância e contribuição para a melhoria da governança. No entanto, esforços adicionais são necessários para enfrentar os desafios e alcançar uma implementação mais eficaz e uniforme dessas iniciativas na RFEPCT. Esses achados sugerem que as iniciativas de gestão adotadas pelos IFs apesar da sua ampla validação e reconhecimento de sua importância em relação às implicações na governança, necessitam de atenção e oportunidades de melhoria para alcançar

maior eficácia no enfrentamento dos desafios que as restringem. Isso indica que há necessidade de mais esforços direcionados à implementação dessas iniciativas em alinhamento com as necessidades e expectativas dos profissionais que atuam nessas instituições, bem como uma apropriação mais profunda do contexto de governança inserido nessas instituições e de sua configuração diante da presença diversa das iniciativas de gestão. Essa compreensão pode contribuir para o aprimoramento contínuo das iniciativas de gestão, com o objetivo de reforçar ainda mais a governança dos IFs.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DA GOVERNANÇA

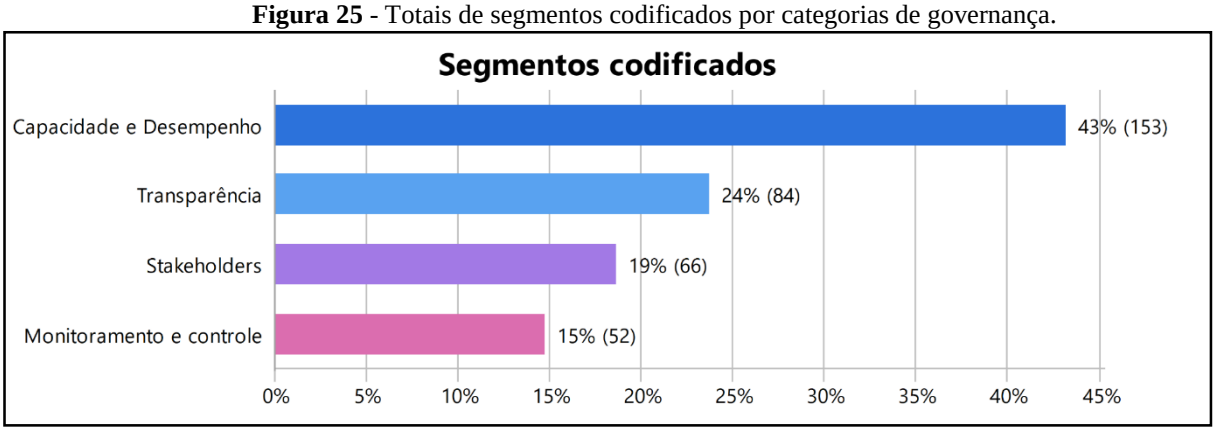
Considerando o delineamento da diversidade de iniciativas de gestão, a descrição estabelecida para cada iniciativa identificada e a compreensão da extensão do panorama de implementação dessas iniciativas pelos IFs que constituem a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), a atual etapa da pesquisa concentrou-se em apropriar os resultados encontrados através da lente teórica da governança pública e sua caracterização no contexto estudado. Ressalta-se que a noção de governança pública adotada traz a perspectiva de vivacidade da governança, em que ela emerge na prática, através da implementação e inter-relação de diversas iniciativas de gestão (Rhodes, 2012; Olivieri et al., 2018; Levi-Faur, 2012; Teixeira; Gomes, 2019). Assim, com o propósito de identificar a configuração da governança dos IFs em meio a variedade de iniciativas de gestão existentes, aborda-se o objetivo específico de: “Caracterizar a governança para os IFs, a partir dos aspectos e enfoques prevalentes no conjunto de iniciativas de gestão”. Este esforço visa discutir os resultados, ao mesmo tempo em que explora as relações e os padrões entre as diferentes categorias de governança estruturadas por meio de suas finalidades e das iniciativas de gestão que as compõem.

Para atingir esse propósito, uma estrutura analítica de governança foi aplicada, elaborada pelo autor da pesquisa, fundamentada nos constructos teóricos articulados por Kreuzberg e Vicente (2019) e Buta e Teixeira (2020) sobre as definições, características, funções e processos associados aos conceitos de governança. Essa estrutura está constituída por quatro categorias de governança (quadro 7), que são a base teórica para alocar as iniciativas de gestão, com o suporte do MAXQDA. A fim de recobrar resumidamente as categorias de governança apresentadas na metodologia deste estudo no quadro 7, retoma-se: “Capacidade e desempenho” que se apresenta relacionada ao aprimoramento do funcionamento e desempenho das instituições, indicando aumentar a eficiência na gestão de recursos e a eficácia na tomada

de decisões; “Transparência” que propõe aumentar o nível de informação prestada, fortalecendo essa cultura e garantindo a divulgação de informações de forma clara e acessível; "*Stakeholders*” que se apresenta relacionada a indivíduos e organizações que interajam e influenciam as atividades gerenciais; e “Monitoramento e controle” que propõe garantir a segurança, integridade e conformidade dentro das instituições. Cada uma dessas categorias é caracterizada por sua finalidade principal e pelo conjunto de descritores associados (quadro 7), que circunscreve o seu escopo de atuação e suas principais características. A partir disso, tornou-se viável correlacionar cada iniciativa de gestão com uma categoria de governança dessa estrutura analítica.

Esse processo de categorização da governança por meio da codificação dos descritores encontrados nas descrições das 59 iniciativas de gestão executado no MAXQDA, produziu uma quantidade específica de segmentos codificados pertinentes às iniciativas de gestão analisadas, em que esses segmentos codificados representam palavras ou trechos das descrições das iniciativas de gestão que correspondem aos descritores das categorias de governança. Assim, desse processo de codificação resultaram 355 trechos codificados, derivando-se a distribuição desses segmentos pelas quatro categorias de governança, conforme figura 25.

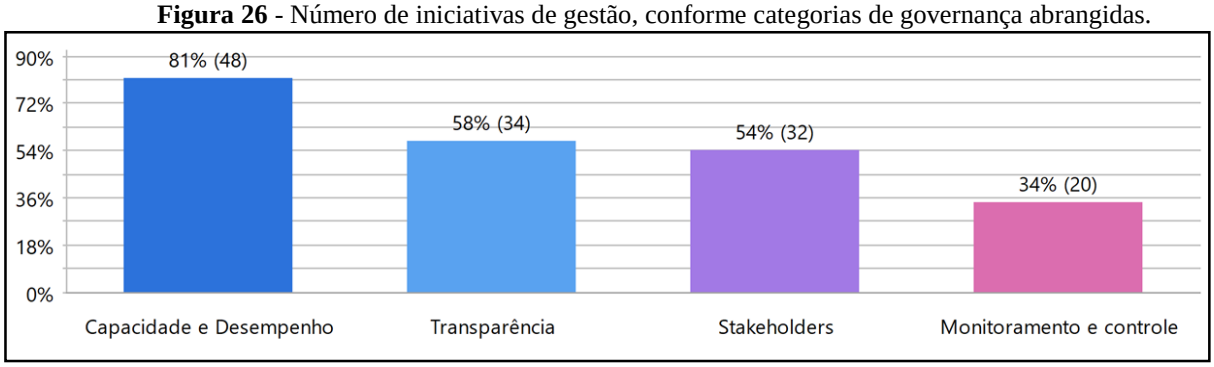
Figura 25 - Totais de segmentos codificados por categorias de governança.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Consequentemente, também foi derivado do processo de codificação a indicação do número de iniciativas de gestão por categorias de governança abrangidas, conforme figura 26 abaixo.

Figura 26 - Número de iniciativas de gestão, conforme categorias de governança abrangidas.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

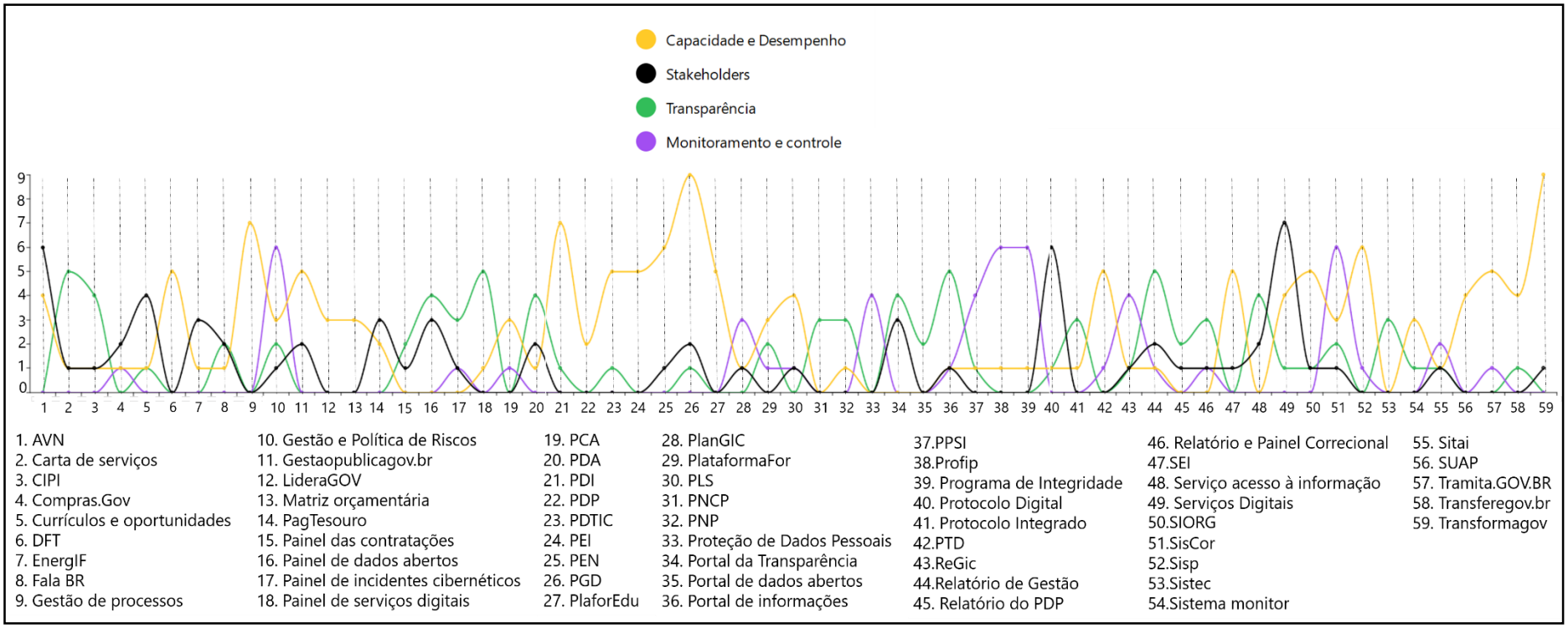
Desse modo, inicialmente nos segmentos codificados (figura 25), identificou-se que, entre o total dos segmentos (355), um quantitativo de 43% (153) está vinculado à categoria de governança "Capacidade e Desempenho". Na figura 26, na análise sobre o número de iniciativas de gestão contidas por categoria de governança, revelou que a prevalência dos descritores referentes às categorias de governança foi significativa também na categoria de governança "Capacidade e Desempenho", manifestando-se em 81% (48) do total das iniciativas de gestão (59). Esses resultados sugerem que as iniciativas refletem predominantemente aspectos da governança relativos à direção e influência das ações gerenciais que visam aumentar a eficácia nas práticas de tomada de decisões, no desempenho organizacional e orientação estratégica das organizações (Kreuzberg; Vicente, 2019; Hitt; Ireland; Hoskisson, 2012; Slomski et al., 2007).

Além disso, no escopo dessa análise, as categorias de governança "Transparência" e "*Stakeholders*" representaram coletivamente 43% (24% e 19%, respectivamente, figura 25) do total dos segmentos codificados (355), enquanto suas presenças foram observadas em mais de 50% (58% e 54%, respectivamente, figura 26) das 59 iniciativas analisadas, indicando que a maioria das iniciativas de gestão enfatiza elementos de governança associados a necessidade de garantir a prestação de contas e o controle social, consistentes com as conclusões de Mello e Slomski (2010) e Oliveira e Pisa (2015). Em última análise, a categoria "Monitoramento e Controle", embora compreenda apenas 15% (52, figura 25) dos segmentos codificados, evidenciou-se em 34% (figura 26) das iniciativas de gestão analisadas, o que implica que existem 20 iniciativas que incorporam aspectos da governança pertinentes às ações direcionadas ao monitoramento ou regulação das organizações para o alcance dos resultados pretendidos.

Em suma, os resultados aqui apresentados indicam que a categoria "Capacidade e Desempenho" é a mais predominante em um contexto quantitativo, representando 43% dos segmentos codificados e presente em 81% das iniciativas de gestão analisadas. Essa observação sugere que as iniciativas de gestão exibem uma preocupação prevalente com os aspectos da

governança associados com a eficácia dos sistemas administrativos, a melhoraria do desempenho organizacional e a promoção da eficiência administrativa na alocação de recursos para alcançar os resultados pretendidos alinhados às lógicas organizacionais internas, conforme elucidam Levi-Faur (2012) e Teixeira e Gomes (2019). No entanto, as categorias "Transparência" e "*Stakeholders*" também foram relevantes quantitativamente, destacando que as iniciativas de gestão priorizam aspectos da governança, como a prestação de contas, a responsabilização dos envolvidos, a promoção da participação, o controle social e os interesses dos atores envolvidos. Por fim, embora a categoria "Monitoramento e Controle" seja a menos representada em relação a quantidade de segmentos codificados, ela demonstra uma presença significativa dos seus aspectos de governança inseridos nas iniciativas de gestão (20), que superam um quarto (32%) do número total de iniciativas (59), evidenciando a importância e necessidade da efetividade dos mecanismos de monitoramento e controle (Teixeira e Gomes, 2019; Aguilera; Cuervo-Cazurra, 2004; Claessens; Yurtoglu, 2013). Assim, por meio dessa análise quantitativa, que reflete a predominância de determinada categoria sobre outras, tornou-se essencial categorizar as 59 iniciativas de gestão de acordo com as categorias de governança, com base na prevalência do número de trechos codificados correspondentes à cada categoria de governança. A figura 27 ilustra a análise das 59 iniciativas de gestão relacionadas à frequência dos códigos pertencentes às categorias analíticas. Nela, cada linha tracejada na vertical ligada aos números (1 a 59) indica uma iniciativa de gestão e a curva mais acentuada que toca essa linha referência a categoria de governança a qual a iniciativa de gestão está vinculada.

Figura 27 - Tendência dos códigos das categorias de governança distribuídos pelas iniciativas de gestão.

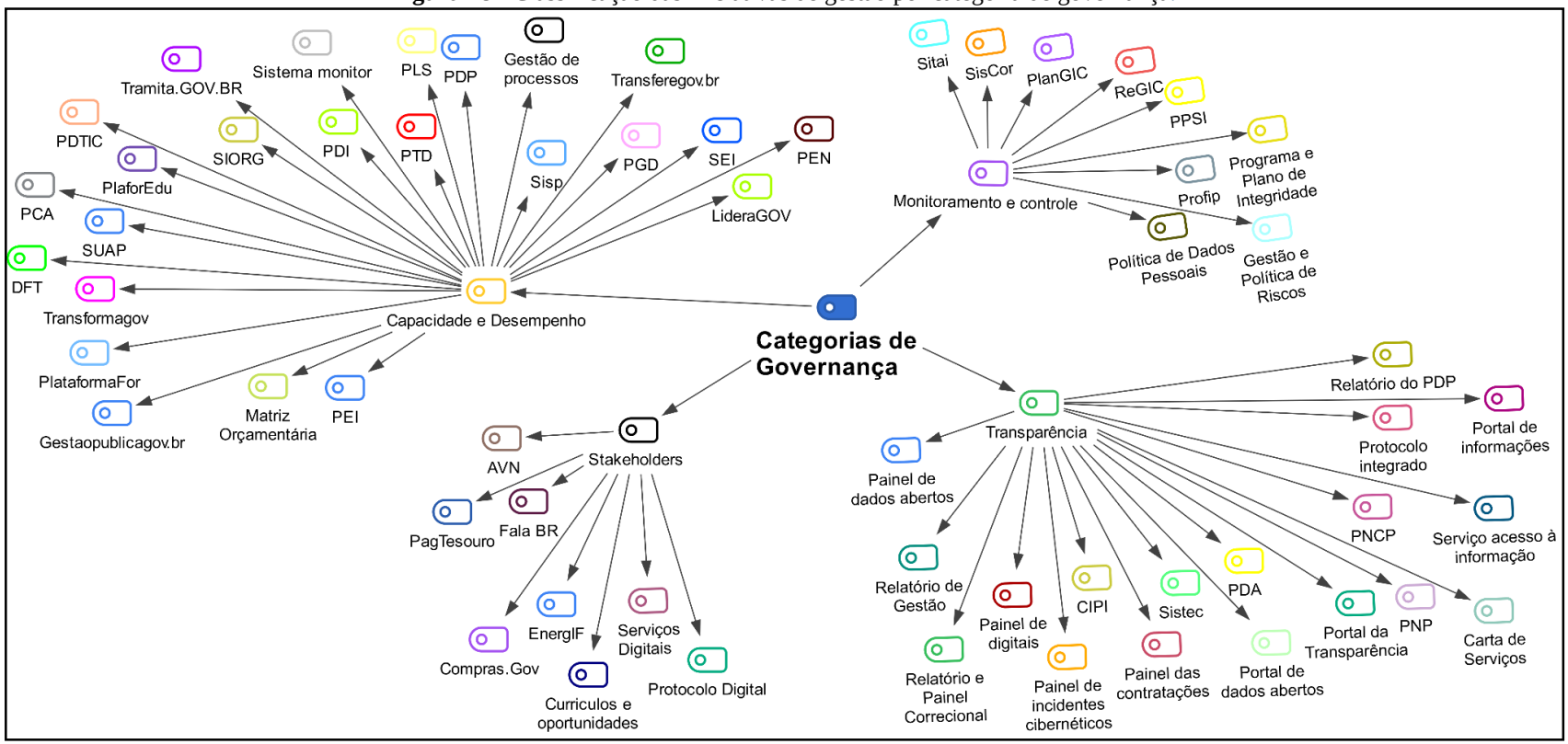


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Por meio dessa análise que investiga a frequência dos códigos das categorias de governança aplicados às 59 iniciativas de gestão analisadas, tornou-se viável classificar, quantificar e delinear a composição da governança agrupada nas quatro categorias, juntamente com suas iniciativas de gestão associadas. Por exemplo, o PGD (iniciativa de gestão n° 26) apresenta uma predominância na frequência de códigos dentro da categoria de governança “Capacidade e Desempenho”, classificando-o como uma iniciativa de gestão vinculada a categoria de governança “Capacidade e desempenho”. Da mesma forma, os “Serviços digitais” (iniciativa de gestão n° 49) revela uma predominância na frequência de códigos dentro da categoria de governança *“Stakeholders”,* designando-o como uma iniciativa associada à categoria de governança *“Stakeholders”;* essa abordagem de classificação abrange todas as outras iniciativas de gestão apresentadas na figura 27 acima. Um outro aspecto igualmente significativo ilustrado

na figura 27 acima é a ênfase visual na superioridade da curva que representa a categoria "Capacidade e Desempenho", o que reforça sua predominância quantitativa em relação às outras categorias, fundamentando assim a análise anterior realizada. Isto implica uma associação enfática com os fatores de capacidade administrativa e desempenho organizacional como elementos centrais da governança nos IFs, em termos de quantidade. Por conseguinte, os resultados aqui apresentados permitem identificar de qual categoria de governança as 59 iniciativas de gestão estão mais fortemente associadas, fornecendo assim uma compreensão detalhada da composição da governança nos IFs. Assim, a figura 28 abaixo ilustra a distribuição das iniciativas de gestão de acordo com a categoria de governança.

Figura 28 - Classificação das iniciativas de gestão por categoria de governança.

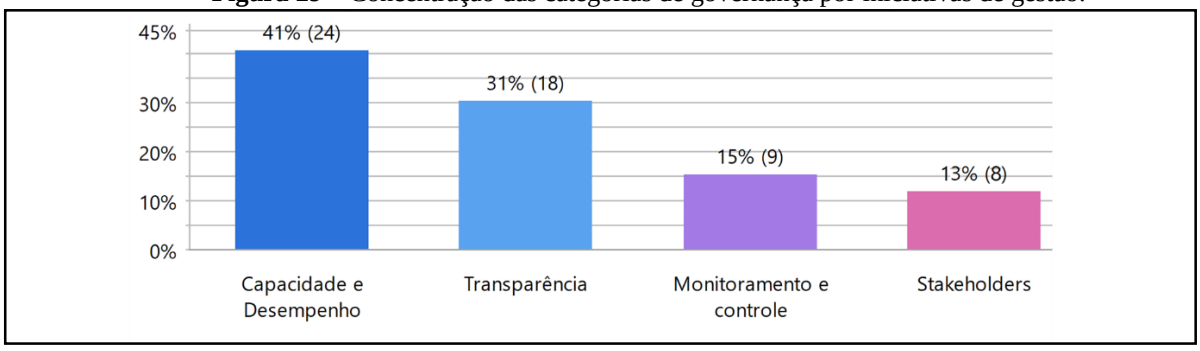


Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Essa representação visual acima resume as conclusões da análise classificatória das iniciativas de gestão dentro de suas categorias de governança correspondentes, permitindo uma visão geral da composição da governança nos IFs da RFEPCT, com base nas diversas iniciativas de gestão existentes. Por meio da análise dessa figura 28, torna-se possível delinear a ênfase das características das iniciativas de gestão, conforme refletido nos focos e finalidades específicas de cada categoria de governança, tais como: as iniciativas de "Capacidade e Desempenho" enfatizam o planejamento estratégico, a gestão por resultados, a transformação digital e o desenvolvimento de competências dos servidores públicos; as iniciativas de "Transparência" priorizam a disponibilização de informações, dados e estatísticas de forma acessível, bem como a prestação de contas e a responsabilização; as iniciativas de "Monitoramento e Controle" abordam a gestão de riscos, a segurança cibernética, a integridade e a conformidade regulatória e ética; as iniciativas de "*Stakeholders*" se concentram no engajamento, controle social, participação e atendimento às necessidades e expectativas dos diversos atores interessados.

Em conjunto com a análise realizada, surge o insight de buscar a concentração de cada categoria de governança em relação a quantidade de iniciativas de gestão associadas para fins de uma análise comparativa, conforme ilustrado na figura 29 abaixo:

Figura 29 – Concentração das categorias de governança por iniciativas de gestão.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Considerando a figura 29 apresentada acima, um exame fundamenta parcialmente os achados quantitativos prevalentes previamente delineados, pois ressalta, por um lado, a predominância da categoria "Capacidade e Desempenho" na governança dos IFs, com 41% (24) das iniciativas de gestão atribuídas a essa categoria específica, juntamente com a relevância da categoria "Transparência", que constitui 31% (18) das iniciativas. Por outro lado, vale ressaltar que a categoria "*Stakeholders*" que engloba um número razoável de segmentos codificados (19%, figura 25) e uma representatividade significativa (54%, figura 26) referente a seus aspectos de governança presente nas iniciativas de gestão, constitui apenas 13% (8) das

iniciativas gestão. Esse resultado chama a atenção visto que contrasta, particularmente quando comparado à categoria de “Monitoramento e Controle”, que compreende 15% (9) das iniciativas de gestão e nas figuras 25 e 26 foi analisada quantitativamente como a categoria com o número mínimo de segmentos codificados e a menor ocorrência dos seus aspectos pelas iniciativas de gestão, respectivamente.

A ênfase pronunciada da categoria “Capacidade e Desempenho” na governança dos IFs reflete uma forte orientação para: priorização do alinhamento estratégico, a otimização da gestão por resultados e do desempenho organizacional, a ênfase nos sistemas de gestão, o incentivo ao desenvolvimento de competências e valorização os servidores públicos, bem como o avanço de plataformas digitais e inovações destinadas a modernizar a administração pública. Essa ênfase pode ser atribuída a alguns fatores, incluindo o contexto histórico circunscrito em torno do início dos IFs (2008), que é caracterizado por transformações na gestão pública impulsionados por novos paradigmas de gestão pública (NGP) e as consequentes pressões crescentes em busca de eficiência e qualidade nos serviços prestados por parte dos órgãos de supervisão e da sociedade em geral (Assunção, 2019; Majada, 2019; Paes de Paula, 2005).

Em contraste, a menor representatividade das categorias “Monitoramento e Controle” e “*Stakeholders*”, atribuível a um número comparativamente menor de iniciativas de gestão em relação às outras, suscitam algumas implicações relevantes sobre a governança nos IFs. A categoria "Monitoramento e Controle", apesar de sua importância para garantir a segurança, integridade e conformidade, está associada a poucas iniciativas de gestão, o que pode indicar uma vulnerabilidade potencial nos mecanismos regulatórios e de supervisão que regem atividades organizacionais, o que exige a necessidade de ampliar a implementação de iniciativas relacionadas ao gerenciamento de riscos, a cibersegurança, a integridade, a ética e a conformidade regulatória. Da mesma forma, a categoria "*Stakeholders*", que enfatiza o engajamento, o controle social, a participação e o atendimento às necessidades e expectativas dos diversos atores interessados, também está associada a poucas iniciativas de gestão. Essa observação sugere oportunidades para aprimorar o engajamento das partes interessadas em ações concretas de gestão, promovendo assim uma governança mais transparente, participativa e alinhada com os interesses da sociedade. Em conclusão, a categoria “Transparência” indica que os IFs adotam uma postura mais aberta na disponibilização das informações e mais responsável socialmente. É importante ressaltar que essa análise não busca diminuir a importância das categorias "Monitoramento e Controle" e "*Stakeholders*"; em vez disso, visa elucidar áreas que necessitam de maior atenção e investimento, pelo menos quantitativamente, para fortalecer a governança nos IFs de forma abrangente e equilibrada. Destaca-se também o

fato da pesquisa não ter como propósito analisar a efetividade das iniciativas de gestão e consequentemente estabelecer uma premissa de quanto maior o número de iniciativas de gestão determinada categoria abranger, mais efetiva ela será.

Essa compreensão aqui apresentada da caracterização da governança nos IFs permitiu subsidiar uma outra análise, na qual se tornou viável delinear as quatro categorias de governança associadas às suas iniciativas de gestão vinculadas aos aspectos centrais que as sintetizam. Assim, foi construído uma estrutura apresentada nos quadros 12, 13, 14 e 15 elucidando a configuração da governança dessas instituições, incorporando elementos qualitativos das categorias de governança que representam seus descritores associados, juntamente com as iniciativas de gestão correspondentes e os aspectos centrais que as articulam. O quadro 12 abaixo elucida a maneira pela qual as diversas iniciativas de gestão se alinham com a categoria de governança "Capacidade e Desempenho".

Quadro 12 - Composição da categoria de governança: capacidade e desempenho.

<table>
<tr><th>Categoria de governança e descritores</th><th colspan="2">Iniciativas de Gestão Associadas</th><th>Aspectos centrais</th></tr>
<tr><td rowspan="15">● Capacidade e Desempenho.

Descritores:
- Competitividade;
- Sistemas administrativos de gestão;
- Alcance de Resultados;
- Eficácia na tomada de decisões;
- Eficiência na alocação de recursos;
- Qualidade na oferta dos bens e serviços;
- Melhorar desempenho;
- Direcionamento da organização;
- Redução de Custos;
- Capacitação;
- Fatores comportamentais;
- Mudanças institucionais (inovação);
- Empreendedorismo;</td><td>1.Gestaopublicagov.br</td><td>2. PDI</td><td rowspan="5">Ênfase no planejamento estratégico e na gestão por resultados.</td></tr>
<tr><td>3. Sistema monitor</td><td>4. PEI</td></tr>
<tr><td>5. PCA</td><td>6. PLS</td></tr>
<tr><td>7. PlataformaFor</td><td>8. PDTIC</td></tr>
<tr><td colspan="2">9.Matriz Orçamentária</td></tr>
<tr><td>10. Tramita.GOV.BR</td><td>11. SIORG</td><td rowspan="5">Fomento à inovação e transformação digital, associado à implementação de sistemas informatizados e plataformas digitais.</td></tr>
<tr><td>12. Transferegov.br</td><td>13. SEI</td></tr>
<tr><td>14. Transformagov</td><td>15. SUAP</td></tr>
<tr><td>16.Gestão de processos</td><td>17. PEN</td></tr>
<tr><td>18. Sisp</td><td>19. PTD</td></tr>
<tr><td>20. PlaforEdu</td><td>21.DFT</td><td rowspan="3">Foco no desenvolvimento de competências e na valorização dos servidores públicos.</td></tr>
<tr><td>22. PDP</td><td>23. PGD;</td></tr>
<tr><td colspan="2">24. LideraGOV</td></tr>
</table>

Fonte: Do autor (2025).

Por exemplo, iniciativas como "Gestaopubpublicagov.br", "Transferegov.br" e "PDP;" estão associadas à categoria "Capacidade e Desempenho", indicando, respectivamente, uma concentração no planejamento estratégico, fomento a transformação digital e foco no desenvolvimento de competência. Isto ressalta que essa categoria indica aprimorar o funcionamento e o desempenho dos IFs, englobando muitas iniciativas de gestão que evidenciam o foco em melhorar a eficiência na gestão de recursos, a eficácia na tomada de decisões, a produtividade, a simplificação de processos e a efetividade dos resultados da gestão dos IFs, por meio de uma melhoria contínua dos aspectos centrais delineados no quadro 12.

Já o quadro 13 abaixo apresenta as iniciativas de gestão que se alinham com a categoria de governança “Transparência”.

Quadro 13 - Composição da categoria de governança: transparência.

<table>
<tr><th>Categoria de governança e descritores</th><th colspan="2">Iniciativas de Gestão Associadas</th><th>Aspectos centrais</th></tr>
<tr><td rowspan="10">● Transparência.

Descritores:
- Prestação de informações;
- Accountability;
- Responsabilização;
- Reduzir assimetria das informações;
- Credibilidade das informações;</td><td>1.Painel de dados abertos</td><td>2. PNP</td><td rowspan="4">Prioridade no acesso à informação, destacando a importância de disponibilizar informações e dados de forma acessível e centralizada, permitindo que os cidadãos possam acessar e consultar as informações de interesse.</td></tr>
<tr><td>3. Painel dos incidentes cibernéticos</td><td>4. Sistec</td></tr>
<tr><td>5. Serviço acesso à informação</td><td>6. Painel das contratações</td></tr>
<tr><td colspan="2">7. Painel de serviços digitais</td></tr>
<tr><td>8. Relatório do PDP</td><td>9. CIPI</td><td rowspan="2">Ênfase na prestação de contas, priorizando a necessidade de prestar contas à sociedade sobre as ações e decisões tomadas, promovendo a responsabilização.</td></tr>
<tr><td>10. Relatório e Painel correcional</td><td>11. Relatório de Gestão</td></tr>
<tr><td>12. Carta de Serviços</td><td>13. PNCP</td><td rowspan="2">Foco na promoção da informação, fomentando a publicidade e a simetria de informações como uma prática enraizada na cultura organizacional, com ações voltadas para o incentivo da abertura de dados e estatísticas sobre a atuação dos IFs.</td></tr>
<tr><td>14. Portal de dados abertos</td><td>15.PDA</td></tr>
<tr><td>16. Portal da Transparência</td><td>17. Portal de informações</td><td rowspan="2">Prevalência na qualidade e confiabilidade das informações disponibilizadas, de modo a garantir a credibilidade das informações disponibilizadas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">18. Protocolo Integrado</td></tr>
</table>

Fonte: Do autor (2025).

Por exemplo, as iniciativas de gestão como "Painel de dados abertos", “Relatório do PDP; Carta de serviços” e “Portal da Transparência” estão associadas à categoria "Transparência", indicando, respectivamente, um agrupamento na priorização do acesso à informação, na ênfase da prestação de contas, no foco na promoção das informações e na credibilidade das informações. Essa categoria vinculada às suas 18 iniciativas de gestão sugere esforços para um aumento no nível de publicação disponibilizada, mediante o fortalecimento dos aspectos centrais delineados no quadro 13, garantindo a publicação de informações, dados e estatísticas de forma clara, objetiva e acessível aos cidadãos.

Já o quadro 14 abaixo apresenta as iniciativas de gestão que se alinham com a categoria de governança "Monitoramento e Controle".

Quadro 14 - Composição da categoria de governança: monitoramento e controle.

<table>
<tr><th>Categoria de governança e descritores</th><th colspan="2">Iniciativas de Gestão Associadas</th><th>Aspectos centrais</th></tr>
<tr><td rowspan="6">● Monitoramento e Controle.

Descritores:
-Integridade;
- Ética;
- Segurança;
- Privacidade;
- Combate a corrupção;
- Correição;
- Legalidade e regras;
- Minimizar risco;
- Restrição gerencial;
- Assegurar Conformidade;</td><td colspan="2">1. Gestão e Política de Riscos</td><td rowspan="2">Ênfase na gestão de atividades que possam identificar, avaliar e gerenciar potenciais eventos que impacte a organização, com a finalidade de prevenir perdas.</td></tr>
<tr><td colspan="2">2. Proteção de Dados Pessoais</td></tr>
<tr><td>3. ReGIC</td><td>4. PPSI</td><td rowspan="2">Foco na cibersegurança, abordando a necessidade de aumentar a segurança dos ativos de informação, prevenir ameaças e agilizar a resposta a incidentes cibernéticos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">5. PlanGIC</td></tr>
<tr><td>6. Siscor</td><td>7. Sitai</td><td rowspan="2">Foco na integridade e conformidade, tratando de normas, atividades de correição, prevenção de ilícitos administrativos, combate à corrupção, fraudes, irregularidades e desvios éticos, alinhando os IFs à conformidade legal e ética.</td></tr>
<tr><td>8. Programa e plano de Integridade</td><td>9. Profip</td></tr>
</table>

Fonte: Do autor (2025).

Por exemplo, iniciativas de gestão como "Gestão e Política de Riscos", “PPSI e “Programa e plano de Integridade”, estão associadas à categoria "Monitoramento e Controle", indicando, respectivamente, uma convergência na ênfase de atividades com a finalidade de prevenir perdas, no foco na cibersegurança, ética e legalidade. Essa categoria de governança tem como objetivo o acompanhamento, supervisão e regulação de processos, riscos e incidentes por meio da ênfase nos aspectos centrais apresentados no quadro 14 que buscam garantir a segurança, integridade e conformidade dentro dos IFs.

Por último, o quadro 15 abaixo apresenta as iniciativas de gestão que se alinham com a categoria de governança "*Stakeholders*".

Quadro 15 - Composição da categoria de governança: *stakeholders.*

<table>
<tr><th>Categoria de governança e descritores</th><th colspan="2">Iniciativas de Gestão Associadas</th><th>Aspectos centrais</th></tr>
<tr><td rowspan="5">● Stakeholders.

Descritores:
- Participação dos stakeholders;
- Igualdade de oportunidades;
- Coordenar e Atender aos interesses dos stakeholders;
- Alocar recursos entre stakeholders;
- Processos de decisão participativo, democráticos e descentralizados;
- Minimizar Conflito de interesses;
- Criação de valor aos stakeholders;
- Sustentabilidade;</td><td colspan="2">1. Compras.gov</td><td>Ênfase na conciliação da diversidade de interesses e necessidades dos interessados, promovendo um alinhamento de demandas e expectativas em relação a prestação dos serviços.</td></tr>
<tr><td>2. Currículo e oportunidade</td><td>3. Fala.Br</td><td rowspan="2">Foco na participação e envolvimento social, em que os interessados são vistos como agentes ativos com a capacidade de se comunicar, exercer o controle social, manifestar-se e participar das atividades gerenciais por meio de canais de comunicação, feedback e processos participativos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">4. Protocolo digital</td></tr>
<tr><td>5.AVN</td><td>6. EnergIF</td><td rowspan="2">Foco na satisfação e experiência do usuário, em que o atendimento contínuo e sustentável das necessidades e expectativas da sociedade é o aspecto mais relevante.</td></tr>
<tr><td>7. Serviços Digitais</td><td>8. PagTesouro</td></tr>
</table>

Fonte: Do autor (2025).

Por exemplo, iniciativas de gestão como “Compras.gov”, "Fala.Br" e “PagTesouro” e “Programa e plano de Integridade”, estão associadas à categoria "*Stakeholders*", indicando, respectivamente, uma confluência na ênfase da conciliação da diversidade de interesses e necessidades dos interessados, foco na participação e envolvimento social e foco na satisfação e experiência do usuário. Essa categoria de governança busca abordar os aspectos centrais delineados no quadro 15 que permitam indivíduos, grupos ou organizações afetadas, direta ou indiretamente, interagir e influenciar as atividades de gestão dos IFs, contribuindo assim para a criação de valor público e o fortalecimento da governança orientada tanto para os cidadãos, empresas e usuários finais dos serviços públicos, bem como aos IFs envolvidos na prestação dos serviços.

Assim, todos os resultados apresentados nos quadros mencionados acima explanam como as iniciativas de gestão categorizadas em suas respectivas categorias de governança podem contribuir para o fortalecimento da governança nos Institutos Federais (IFs). Ao ponto que essas 4 categorias de governança formam a configuração da governança pública dos IFs e visam o aprimoramento da gestão dessas instituições. Essa análise representa uma etapa fundamental no esforço de caracterizar a governança pública dos IFs. Nessa perspectiva, o quadro 16 abaixo oferece uma visão geral concisa das quatros categorias de governança, realizada com o suporte do MAXQDA, ao extrair resumos das categorias alinhados com as descrições das iniciativas de gestão que as compõem, delineados por três pontos: tendências, desafios e oportunidades.

Quadro 16 - Resumo das categorias de governança a partir das descrições das respectivas iniciativas de gestão.

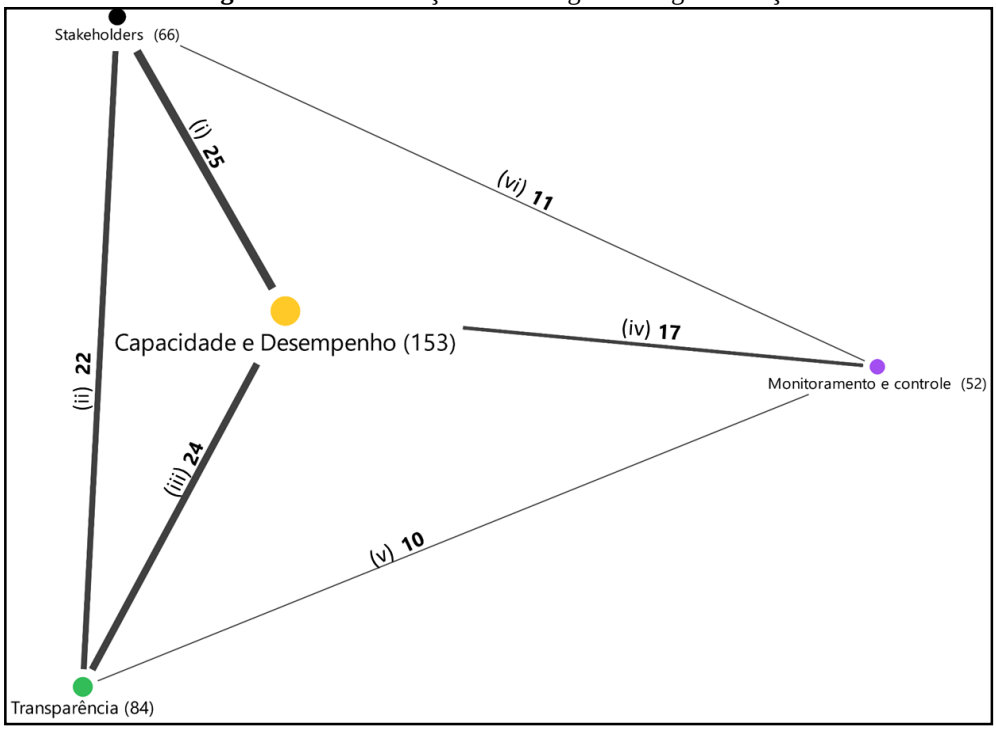
Categoria de governança	**Tendência, desafio e oportunidade**
i. Capacidade e Desempenho	Tendências: Adoção de tecnologias digitais para otimizar processos e melhorar a eficiência na alocação de recursos. Desafios: Necessidade de capacitar os servidores para lidar com as novas tecnologias e garantir a segurança dos dados. Oportunidades: Implementação de sistemas de gestão integrada que permitam o acompanhamento em tempo real do desempenho dos IFs e a identificação de áreas que necessitam de melhorias.
ii. Transparência	Tendências: Aumento da demanda por informações claras e acessíveis por parte da sociedade. Desafios: Necessidade de garantir a qualidade e a confiabilidade das informações disponibilizadas. Oportunidades: Utilização de ferramentas de visualização de dados para tornar as informações mais compreensíveis e acessíveis aos cidadãos.
iii. Monitoramento e Controle	Tendências: Aumento da preocupação com a segurança cibernética e a proteção de dados pessoais. Desafios: Necessidade de implementar mecanismos de controle que garantam a integridade e a ética na gestão dos IFs. Oportunidades: Utilização de inteligência artificial para identificar padrões de comportamento suspeitos e prevenir fraudes e corrupção.
iv. *Stakeholders*	Tendências: Aumento da participação da sociedade na gestão pública. Desafios: Necessidade de garantir a representatividade e a inclusão de todos os *stakeholders* nos processos de tomada de decisão. Oportunidades: Criação de plataformas digitais que permitam a participação dos *stakeholders* na formulação e avaliação das políticas públicas.

Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

O quadro 16 resume que a categoria “Capacidade e Desempenho” necessita de reforço contínuo mediante o aprimoramento das iniciativas de gestão destinadas ao desenvolvimento de competências dos servidores, otimizar a gestão da força de trabalho e aumentar o desempenho institucional. Por outro lado, a categoria “Transparência” necessita a continuidade de sua promoção por meio das iniciativas de gestão que ampliem o acesso à informação pública e reforcem a responsabilidade dos IFs, facilitada pela disponibilização centralizada e acessível de dados e informações. Além disso, a categoria “Monitoramento e Controle” indica ampliar sua efetividade por meio mecanismos que abrangem gerenciamento de riscos, segurança cibernética e integridade. Por fim, a categoria “*Stakeholders*” sugere intensificar e promover o engajamento, o controle social e a participação ativa das partes interessadas nas atividades de gestão dos IFs. No entanto, a fim de buscar uma abordagem que elucida como essas quatro categorias de governança podem contribuir sinergicamente para o fortalecimento da governança nos Institutos Federais, foi necessário compreender as inter-relações estabelecidas entre as categorias de governança e os consequentes resultados da variedade de iniciativas de gestão. Assim, ao abranger os aspectos centrais das quatros categorias de governança que visam melhorar a capacidade administrativa e o desempenho organizacional, a transparência, o monitoramento e o controle, bem como a participação das diversas partes interessadas, buscou-se examinar essas associações entre essas categorias.

Essas associações implicam que as iniciativas de gestão abrangem elementos que se sobrepõem a mais de uma categoria de governança, revelando assim o nível de associação entre as categorias, que podem ser complementares ou de reforço. Essas associações indicam oportunidades para abordar lacunas relacionadas à integração de diferentes categorias de governança, promovendo assim uma abordagem sistêmica. Nesse sentido, a figura 30 representa visualmente o nível de associação entre as categorias de governança, conforme indicado pela largura das linhas, pelo tamanho das letras e dos símbolos que se manifesta no compartilhamento das iniciativas de gestão entre as diferentes categorias. Isto permite uma análise que explore as inter-relações entre as categorias de governança, propondo possíveis sinergias e complementaridades que indicam aprimorar a configuração da governança.

Figura 30 - Inter-relações das categorias de governança.



Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

Nesse contexto, a importância de se buscar uma perspectiva integrada das categorias de governança, investigando suas inter-relações e sinergias, é fundamental para o aprimoramento da governança pública nos IFs. A figura 30 acima ilustra as conexões estabelecidas entre as categorias e seus possíveis alcances dos resultados. Inicialmente, destaca-se o nível de compartilhamento (i) das iniciativas de gestão entre as categorias “Capacidade e Desempenho” e “*Stakeholders*”. A categoria "Capacidade e Desempenho" engloba iniciativas de gestão que visam aprimorar o desempenho institucional, desenvolver competências dos servidores e dimensionar a força de trabalho, enquanto a categoria "*Stakeholders*" indica iniciativas pertinentes à importância de envolver a sociedade e outros órgãos públicos na prestação de serviços. No entanto, apesar da existência dessa diferença que reside no foco de atuação interno versus externo, existe uma relação entre elas que sugere uma complementaridade entre o foco interno em melhorar o desempenho organizacional e o foco externo em atender às necessidades e expectativas das diversas partes interessadas. Isso é refletido na necessidade de capacitar e gerenciar o desempenho dos servidores públicos, juntamente com a necessidade de atender às demandas dos diversos *stakeholders*, pois o desenvolvimento de competências na busca por servidores mais qualificados e a melhoria do desempenho dos IFs podem impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados aos *stakeholders*. Por outro lado, simultaneamente, o engajamento e participação desses *stakeholders* podem fornecer informações valiosas que orientem o desenvolvimento de competências e o aprimoramento do

desempenho organizacional, melhorando assim a dimensão. Isso posto, essa sinergia pode ser benéfica, pois ambas categorias convergem para a elevar a governança dos IFs, caracterizada por uma relação de impactos mútuos na busca por resultados favoráveis tanto para o IF quanto para os *stakeholders*.

Outra relação pertinente (ii) é estabelecida pelas categorias de governança "*Stakeholders*" e "Transparência". Essa conexão surge quando a categoria "*Stakeholders*" enfatiza o envolvimento e a participação dos diversos atores interessados na gestão por meio do controle social, enquanto a categoria "Transparência" se concentra na divulgação proativa de informações de interesse público, uma vez que a ênfase da categoria de governança "Transparência" pode exercer uma influência positiva na categoria "*Stakeholders*". Ao disponibilizar informações de forma proativa e em linguagem acessível, os IFs criam as condições necessárias para que os diversos atores interessados possam acompanhar, fiscalizar, contribuir e participar das políticas e decisões institucionais. Por outro lado, o engajamento das partes interessadas também pode produzir um efeito favorável na categoria "Transparência", pois esses atores tendem a demandar mais informações, ensejar mais feedbacks e promover maior responsabilização por parte das instituições. Assim, a pressão exercida pelos *stakeholders* pode contribuir para o aprimoramento contínuo da transparência. Em vista disso, as categorias de governança "*Stakeholders*" e "Transparência" podem ser percebidas por meio de uma relação benéfica mútua, fortalecendo a responsabilização, a prestação de contas e o controle social, pois ambas buscam aproximar os IFs da sociedade por meio da adoção de uma linguagem acessível e do fortalecimento dos canais de comunicação eficazes. Isto pode resultar em uma governança dos IFs mais participativa, responsável e alinhada com os interesses da sociedade.

A associação (iii) elucidada diz respeito à relação entre as categorias "Capacidade e Desempenho" e "Transparência", indicando uma relação de mútua influência, na qual o aprimoramento da eficiência, eficácia e desempenho dos IFs pode ser fortalecida pela promoção da transparência e vice-versa. Visto que, ao priorizar a divulgação proativa de informações, dados e estatísticas de forma acessível e centralizada de maneira que fortaleça a *accountability*, a categoria "Transparência" pode gerar as condições necessárias que possam retroalimentar a necessidade de aprimorar continuamente a capacidade administrativa e o desempenho organizacional. Por outro lado, o fortalecimento da capacidade administrativa e do desempenho organizacional provavelmente produzirá informações e dados de qualidade e confiabilidade superiores, reforçando assim a transparência e a prestação de contas à sociedade.

A associação (iv) delineada é a correlação entre as categorias de governança "Capacidade e Desempenho" e "Monitoramento e Controle", que se alinha com a perspectiva

de reforço mútuo, embora com um grau de associação (17) comparativamente menor em relação às associações mencionadas anteriormente. Essa correlação indica que a categoria "Capacidade e Desempenho" pode ser potencializada pela implementação de mecanismos de monitoramento e controle, pois esses mecanismos, ao promover a integridade, a segurança e a conformidade regulatória e ética, contribuem para a melhoria contínua do desempenho e da capacidade administrativa dos IFs. Por outro lado, a categoria "Monitoramento e Controle" também obtém benefícios da ênfase na "Capacidade e Desempenho", uma vez que a melhoria da capacidade administrativa e do desempenho organizacional tende a produzir informações e dados de maior qualidade e confiabilidade. Isso, por sua vez, facilita e fortalece a implementação de ações de monitoramento, avaliação e correição, ampliando a efetividade dos mecanismos de controle. Portanto, o foco no aprimoramento da capacidade administrativa e do desempenho organizacional gera as condições favoráveis para a implementação efetiva de mecanismos de monitoramento e controle, enquanto estes mecanismos contribuem reciprocamente para o aprimoramento contínuo da gestão e do desempenho dos IFs.

Posteriormente, a relação estabelecida (v) pelas categorias “Transparência” e “Monitoramento e Controle” postula que a ênfase na primeira gera instrumentos relevantes, reforçando e facilitando a segunda; a disponibilidade de informações e dados públicos amplia a capacidade de acompanhamento e fiscalização, impulsionando a implementação de mecanismos de gestão de riscos e correição, já que a exposição pública mediante a disseminação de informações aumenta a necessidade de integridade e conformidade. Por fim, a associação (vi) entre as categorias de governança "*stakeholders*" e "Monitoramento e Controle" revela um nível de correlação em sua relação no que diz respeito à busca do reforço da confiança e da legitimidade das ações institucionais, já que a primeira categoria por meio de sua ênfase no envolvimento e controle social contribui para o fortalecimento da segurança, integridade e legalidade das ações institucionais elucidadas pela segunda categoria.

Está análise detalhada das inter-relações entre as categorias de governança, em que o grau de integração e alinhamento entre as iniciativas de gestão nos IFs pode ser avaliado examinando a congruência dessas iniciativas com as categorias de governança, revela que que tais sinergias são essenciais para o fortalecimento da governança nos IFs. Isso se baseia na noção de que, embora cada categoria desempenhe uma função importante, sua interdependência é capaz de gerar um ecossistema de gestão mais eficiente, transparente, responsável e participativo. Nesse sentido foi formulado um resumo que apresenta as implicações dessas inter-relações entre as categorias de governança, enfatizando sua interdependência e fornecendo exemplos, conforme delineado no quadro 17 abaixo:

Quadro 17 - Síntese das implicações das inter-relações entre as categorias de governança.

Associações	Resumo
i. "Capacidade e Desempenho" e "*Stakeholders*"	**Relação**: Complementaridade mútua, destaca a importância de equilibrar o foco interno na melhoria do desempenho organizacional com o foco externo no atendimento às necessidades e expectativas dos *stakeholders*. **Interdependência:** O aprimoramento da "Capacidade e Desempenho" dos IFs podem impactar positivamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade contribuindo para a melhoria dos "*Stakeholders*", enquanto, por sua vez, essa categoria pode fornecer informações valiosas mediante o engajamento da sociedade para orientar o desenvolvimento da "Capacidade e Desempenho". **Exemplo:** Iniciativas de capacitação de servidores ("Capacidade e Desempenho") podem ser aprimoradas ao incorporar o feedback dos usuários dos serviços, garantindo que as competências desenvolvidas atendam às necessidades reais da sociedade ("*Stakeholders*").
ii. "*Stakeholders*" e "Transparência"	**Relação:** reforço mútuo, enfatiza a importância da transparência como um meio de promover a participação da sociedade na gestão dos IFs, enquanto o engajamento social contribui para a melhoria da transparência. **Interdependência:** A "Transparência", ao disponibilizar informações de forma proativa e acessível, cria as condições para a participação efetiva da sociedade, enquanto "*Stakeholders*" pode contribuir para o aprimoramento contínuo da "Transparência", uma vez que tendem a demandar mais informações e uma maior responsabilização por parte das instituições. **Exemplo:** A disponibilização de dados abertos sobre o desempenho dos IFs ("Transparência") pode permitir que a sociedade civil analise e avalie a qualidade dos serviços prestados ("*Stakeholders*"), identificando áreas que necessitam de melhorias.
iii. "Capacidade e Desempenho" e "Transparência"	**Relação:** reforço mútuo, destaca a importância do aprimoramento do desempenho para gerar informações de maior qualidade, promovendo a cultura da informação, enquanto a divulgação de informações contribui para melhoria contínua da capacidade e desempenho organizacional. **Interdependência:** A "Capacidade e Desempenho", ao buscar eficiência e eficácia tender a fortalecer a criação de informações de maior confiabilidade, reforçando a "Transparência", essa por sua vez, pode criar condições necessárias para a melhoria contínua da "Capacidade e Desempenho". **Exemplo:** A implementação de sistemas de gestão integrada ("Capacidade e Desempenho") pode ser acompanhada da divulgação de informações sobre o desempenho desses sistemas ("Transparência"), permitindo que a sociedade avalie a eficácia da gestão e identifique áreas de aprimoramento.
iv. Capacidade e Desempenho" e "Monitoramento e Controle"	**Relação:** reforço mútuo, destacando a importância dos mecanismos de monitoramento e controle para potencializar a capacidade e o desempenho organizacional dos IFs e vice-versa. **Interdependência:** A categoria "Monitoramento e Controle", ao promover a integridade e a conformidade legal, contribui para a melhoria contínua "Capacidade e Desempenho" dos IFs, enquanto a melhoria desta, por sua vez, tende a gerar informações de maior qualidade e confiabilidade, fortalecendo a implementação de ações da "Monitoramento e Controle". **Exemplo:** A implementação de um sistema de gestão de riscos ("Monitoramento e Controle") pode contribuir para a melhoria do desempenho dos IFs ao identificar e mitigar potenciais ameaças.
v. "Transparência" e "Monitoramento e Controle"	**Relação:** reforço, destacando a importância da transparência como um meio de fortalecer o monitoramento e o controle. **Interdependência:** A "Transparência", ao disponibilizar informações e dados públicos, amplia a capacidade de acompanhamento e fiscalização, impulsionando a implementação da "Monitoramento e Controle". **Exemplo:** A divulgação de informações sobre os contratos firmados pelos IFs ("Transparência") pode permitir que o CGU monitore a aplicação dos recursos públicos, contribuindo para a prevenção de fraudes e corrupção ("Monitoramento e Controle").
vi. "*Stakeholders*" e "Monitoramento e Controle"	**Relação:** reforço, destacando a importância do envolvimento dos *stakeholders* para fortalecer a confiança e a legitimidade das ações institucionais de monitoramento e controle. **Interdependência:** A categoria "*stakeholders*", por meio do controle social e da participação ativa, pode contribuir para a identificação de irregularidades e para o aprimoramento da "Monitoramento e controle". **Exemplo:** A criação de canais de comunicação que permitam aos *stakeholders* apresentar denúncias e reclamações ("*Stakeholders*") pode contribuir para o aprimoramento dos mecanismos de correição e para o combate à corrupção ("Monitoramento e Controle").

Fonte: Do autor a partir do MAXQDA (2025).

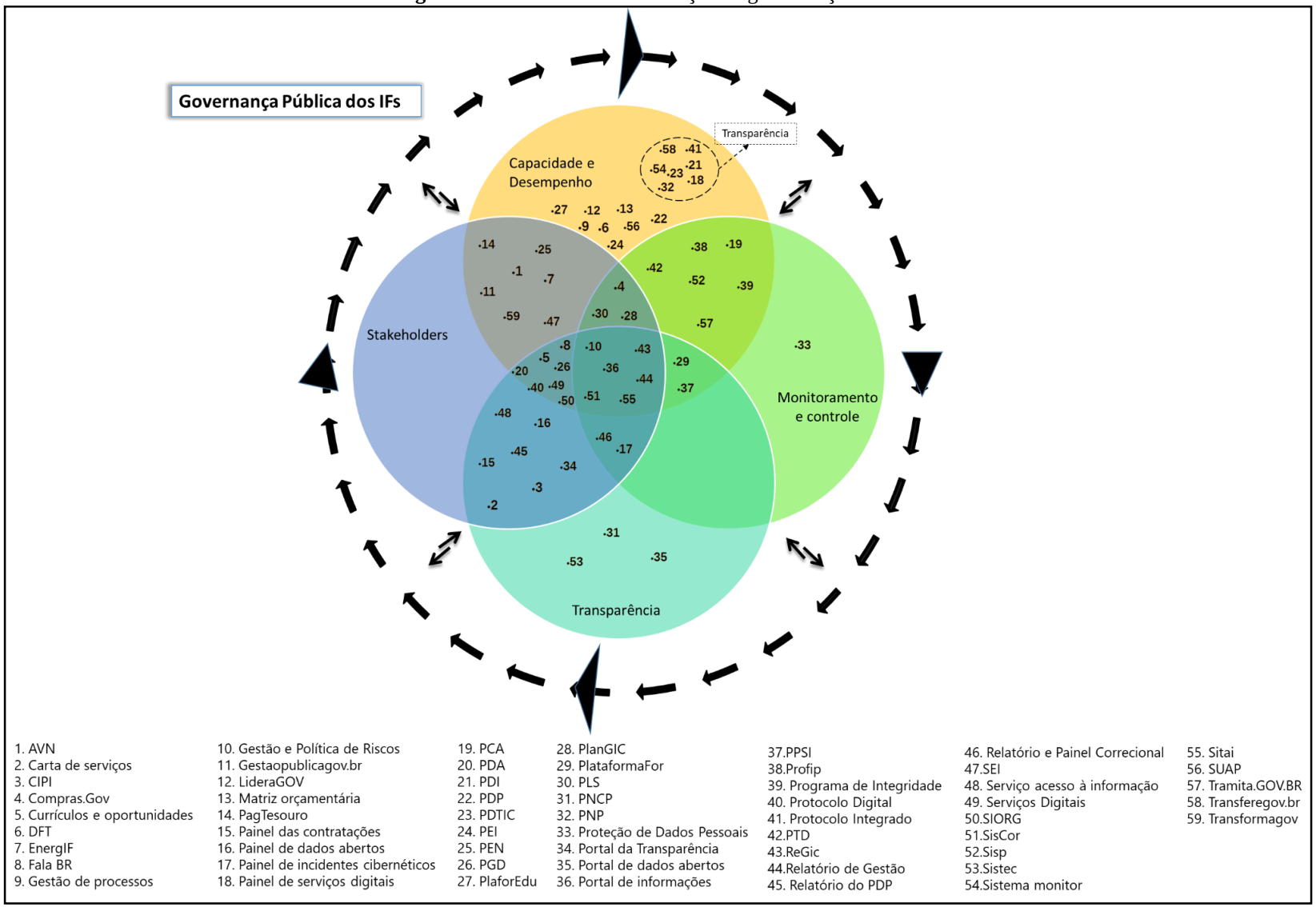
Diante de toda essa variedade apresentada até o momento, os achados delinearam a caracterização da governança nos IFs a partir dos aspectos e enfoques prevalentes no conjunto das 59 iniciativas de gestão, revelando um panorama interconectado, em que as categorias de "Capacidade e Desempenho", "Transparência", "Monitoramento e Controle" e "*Stakeholders*" se influenciam mutuamente, moldando um ecossistema de gestão. A análise das iniciativas de gestão, categorizadas sob a lente dessas quatro categorias, indica que a governança nos IFs é multifacetada, buscando equilibrar a eficiência interna com a responsabilidade social, a conformidade regulatória e a participação da sociedade. Além disso, as relações identificadas entre as categorias de governança ressaltam a necessidade de uma abordagem integrada e sinérgica na gestão dos IFs como indicativo de fortalecer a governança. Assim, recomenda-se que as iniciativas de gestão sejam concebidas e implementadas de forma a promover a interdependência entre as categorias, maximizando os benefícios mútuos, por meio das quais os gestores dos IFs possam priorizar ações que aumentem transparência e o engajamento dos *stakeholders*, ao mesmo tempo em que investem no aprimoramento da capacidade administrativa e no reforço dos mecanismos de monitoramento e controle.

Os resultados destacaram também a predominância da categoria "Capacidade e Desempenho", o que implica uma ênfase no aprimoramento da capacidade administrativa e do desempenho organizacional. Contudo, a relevância das categorias "Transparência", “Monitoramento e Controle” e "*Stakeholders*" também foi evidenciada, indicando a importância atribuída à prestação de contas, à integridade, à participação social e ao atendimento das necessidades dos diversos atores interessados. Ao aplicar uma abordagem integrada dessas categorias, torna-se evidente que existem relações sinérgicas, embora ainda haja espaço para melhorar a integração e o alinhamento para garantir que as iniciativas de gestão contribuam de forma mais eficaz para a governança dessas instituições. Em face das tendências predominantes, dos desafios emergentes e das oportunidades na gestão pública, como a transformação digital, a crescente demanda por transparência e a necessidade de garantir a segurança cibernética, a governança nos IFs deve se esforçar para evoluir continuamente. A inovação nas iniciativas de gestão, impulsionada pela adoção de tecnologias e pela busca por soluções mais eficientes e participativas, é fundamental para garantir que os IFs cumpram sua missão de promover a educação profissional, científica e tecnológica de forma sustentável e alinhada com as necessidades da sociedade.

Desse modo, ao caracterizar a governança nos Institutos Federais (IFs), delineada por 59 iniciativas de gestão sob a perspectiva das categorias de governança "Capacidade e Desempenho", "Transparência", "Monitoramento e Controle" e "*Stakeholders*", esta seção

buscou fornecer uma compreensão abrangente e interconectado da complexidade das inter-relações que permeiam a governança dessas instituições. Assim, uma dinâmica contínua e interativa foi observada, em que novas iniciativas de gestão vem surgindo ao longo dos anos em resposta às necessidades potenciais manifestadas no âmbito da administração pública e no contexto dos IFs, promovendo a integração e possíveis sobreposições, em que os IFs, juntamente com a sociedade, são influenciados pelas exigências impostas para se adaptar a essa dinâmica de governança. A Figura 29 ilustra a síntese dessa caracterização dinâmica da governança dos IFs.

Figura 31 - Síntese da caracterização da governança dos IFs.



Fonte: Do autor (2025).

A Figura 31 acima, ao ilustrar essa dinâmica da configuração da governança dos IFs, sugere que essa governança não é um sistema estático, mas sim um processo contínuo e interativo, moldado pelas necessidades e demandas da administração pública e do contexto específico dos IFs. Nesse sentido, as iniciativas de gestão surgem e evoluem ao longo do tempo, promovendo a integração e, em alguns casos, a sobreposição entre as categorias de governança. Essa dinâmica reflete a influência imposta aos IFs, que se adaptam continuamente a esse sistema de governança em constante transformação. A predominância percebida da categoria "Capacidade e desempenho", embora relevante, não deve obscurecer a importância das demais categorias, que desempenham papéis cruciais na promoção da transparência, do controle social, da integridade e da responsabilidade. Assim, a análise das inter-relações entre as categorias de governança revela que a governança nos IFs é um ecossistema de gestão multifacetado, em que a eficiência interna se equilibra com a responsabilidade social, a conformidade regulatória e a participação da sociedade. Portanto, para fortalecer a governança de forma eficaz é fundamental promover a interdependência entre as categorias, maximizando os benefícios mútuos e priorizando ações que aumentem a transparência, o engajamento das partes interessadas, a capacidade administrativa e os mecanismos de monitoramento e controle.

Em suma, a caracterização da dinâmica da governança nos IFs, conforme ilustrada na Figura 31, destaca a necessidade de uma abordagem integrada e adaptável, capaz de responder aos desafios e oportunidades emergentes na gestão pública. Ao considerar a complexidade e as interconexões que permeiam a governança dessas instituições, é possível promover o seu aprimoramento contínuo e fortalecer a capacidade dos IFs de cumprir sua missão.

4.4 PRODUTO TÉCNICO TECNOLÓGICO (PTT)

Elaborar um plano propositivo de orientação para o aperfeiçoamento da governança no âmbito dos Institutos federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) manifestada nas diversas iniciativas de gestão que a configuram. Este plano vai apresentar um portfólio das diferentes iniciativas de gestão que configuram essa governança no âmbito dos IFs da RFEPCT; bem como propor um plano de ação para capacitação que vise incentivar um ambiente de aprendizagem que contemple insights de aprimoramento e compartilhamento de experiência a acerca da governança dos IFs.

4.5 DISCUSSÃO GERAL

A análise das 59 iniciativas de gestão nos Institutos Federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) demonstra como a governança se configura na prática. Essa análise empírica da configuração da governança nos IFs a partir das iniciativas de gestão é a principal contribuição dessa pesquisa, na qual demonstra como as iniciativas de gestão configuram a governança e fornece uma perspectiva crítica e sistêmica sobre a composição de governança pública nos IFs. Ao contrário de abordagens teóricas que se concentram em modelos predefinidos de governança, este estudo demonstra como a governança emerge, através da implementação e inter-relação de diversas iniciativas de gestão (Rhodes, 2012; Olivieri et al., 2018).

A abordagem traz essa perspectiva de vivacidade da governança, ao enfatizar seu caráter dinâmico e processual, pois a governança não é vista como um conjunto fixo de estruturas e mecanismos, mas sim como outra forma em constante construção, moldada pelas iniciativas de gestão e suas interações (Daily et al., 2003; Olivieri et al., 2018; Teixeira; Gomes, 2019). A relação entre iniciativas de gestão e governança pode ser definida como uma relação de construção mútua e dinâmica, em que as iniciativas de gestão são os instrumentos através dos quais a governança se manifesta na prática, enquanto a governança fornece o contexto e a direção para a implementação e o alinhamento dessas iniciativas. Portanto, os achados da pesquisa revelam que os mecanismos de governança podem ser compreendidos dentro de quatro categorias que se formam a partir das finalidades das iniciativas de gestão. Espera-se que esses resultados apresentados de como a diversidade das 59 iniciativas de gestão configura a governança pública dos Institutos Federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT) nos últimos 10 anos, destacando áreas de ênfase e oportunidades de melhoria, contribua para o aprimoramento contínuo da governança nos IFs e uma compreensão mais abrangente desse fenômeno, fortalecendo sua capacidade de promover o desenvolvimento educacional, social e econômico do país.

Findada a discussão e análise dos resultados, o quadro 18 recupera os objetivos específicos elaborados para a condução da pesquisa, apresentando as evidências de seu cumprimento.

Quadro 18 - Evidências do cumprimento dos objetivos específicos.

Objetivo Específico	Evidências
i. Descrever iniciativas de gestão, dos últimos 10 anos, relacionadas ao campo da governança pública, que tenham sido adotadas pelos diferente IFs que integram RFEPCT e/ou para eles recomendadas ou determinadas	Identificação e validação de 59 iniciativas de gestão relacionadas ao campo da governança, no últimos 10 anos, que tenham sida adotadas, recomendadas ou determinadas para os 38 IFs que integram a RFEPCT; pesquisa documental que fundamenta as iniciativas de gestão identificadas juntamente com suas fontes institucionais; validação das iniciativas de gestão pelos servidores públicos dos IFs; identificação de iniciativas de gestão descontinuadas; descrição de todas as 59 iniciativas de gestão com base em sua caracterização, ano de vigência, macroprocessos associados e órgãos responsáveis.
ii. Verificar o panorama de adoção, pelos diferentes IFs que compõem a RFEPCT, das iniciativas de gestão identificadas e descritas	Apresentação do panorama de adoção das iniciativas de gestão pelos IFs que compõe a RFEPCT com na média alta para a maioria dos IFs, por meio de uma predominância das iniciativas "PNP", "Fala BR", "PDI", "PGD", “PDP”, “Relatório de gestão", "Serviço acesso à informação" e "Matriz orçamentária"; identificação da correlação entre as iniciativas mais disseminadas e a concentração de documentos codificados vinculados; percepção do nível de concordância dos servidores sobre a relação custo-benefício dessas iniciativas e suas implicações na governança, indicando que a maioria dos participantes reconhece a importância e o valor das iniciativas de gestão para o aprimoramento da governança, apesar dos desafios e limitações existentes.
iii. Caracterizar a governança para os IFs, a partir dos aspectos e enfoques prevalentes no conjunto de iniciativas de gestão descritas	Definição de quatro categorias de governança baseada nos conceitos teóricos apresentados na pesquisa: "Capacidade e Desempenho", "Transparência", "*Stakeholders*" e "Monitoramento e controle"; categorização das 59 iniciativas de gestão em suas respectivas categorias de governança; indicação que a categoria "Capacidade e Desempenho" é predominante, sugerindo um foco na eficácia dos sistemas administrativos e no desempenho organizacional; exploração das inter-relações entre essas categorias, mostrando como elas se influenciam mutuamente e contribuem para o fortalecimento da governança nos IFs.

Fonte: Do autor (2025).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar como a diversidade de iniciativas de gestão tem configurado a governança pública dos Institutos Federais (IFs) da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT), nos últimos 10 anos. Nesse contexto, as iniciativas de gestão são conceituadas como instrumentos, mecanismos, sistemas e outras práticas adotadas ou recomendadas/determinadas para os IFs. A pesquisa se concentrou nas iniciativas de gestão associadas aos macroprocessos de suporte e gerencial dos IFs, buscando compreender as implicações dessas iniciativas no processo de configuração da governança. Essa governança é fundamentada na perspectiva teórica que a conceitua como um processo estabelecido em respostas a mudanças em constante evolução, apresentando uma vivacidade e dinamismo prático por meio da condução e interatividade contínua de estratégias e práticas de gestão. Portanto, assume-se que a composição da governança pública nos IFs pode ser compreendida como uma construção que emerge e se configura a partir da inter-relação de variadas iniciativas de gestão.

Na análise dos dados, utilizou-se uma estrutura com categorização e codificação dos dados com o suporte do *software* MAXQDA, em que foi especificado a existência de uma relação entre os principais achados e a governança pública nos IFs caracterizada por uma interação de 59 iniciativas de gestão, distribuídas em quatro categorias: "Capacidade e Desempenho", "Transparência", "Stakeholders", e "Monitoramento e Controle". A categoria "Capacidade e Desempenho" se mostrou predominante, refletindo uma forte ênfase no planejamento estratégico, na gestão por resultados e no desenvolvimento de competências dos servidores. Entretanto, as demais categorias também apresentaram relevância, demonstrando a preocupação com a transparência, a participação social e os mecanismos de controle.

A análise também revelou inter-relações significativas entre as categorias, indicando que a governança nos IFs é um processo dinâmico e interativo, em constante construção. Inclusive, foi identificado iniciativas de gestão descontinuadas, como também o surgimento de novas iniciativas (Programa Nacional de Processo Eletrônico - ProPEN; Rede Nacional de Governo Digital - Rede Gov.br) nos últimos 2 anos (2024-2025). Dentro dos 10 anos (2014-2013) pesquisados, os últimos 5 anos (2019-2023), foram os mais intenso no que tange o surgimento de iniciativas, reforçando a natureza evolutiva da governança. Cabe destaque para frente de trabalho (1°) mais geradora das iniciativas de gestão, composta pelos ministérios e equivalentes.

Dessa forma, a análise da adoção das iniciativas de gestão pelos IFs se mostrou bastante disseminada entre os IFs, mas com variações significativas, indicando a necessidade de esforços

para uma implementação mais uniforme. Adicionalmente, a avaliação da relação custo-benefício dessas iniciativas com a governança, revelou-se uma percepção majoritária positiva entre os servidores participantes, embora tenham sido identificados desafios relacionados a recursos, integração de sistemas e resistência à mudança. Assim, essa pesquisa contribui teoricamente ao aprofundar a compreensão da governança pública como um processo dinâmico e construído na prática, em contraste com abordagens que se concentram em modelos predefinidos. Empiricamente, os achados fornecem subsídios para a melhoria da governança nos IFs, indicando áreas de ênfase e oportunidades de aprimoramento nas iniciativas de gestão. Visto que as recomendações incluem a promoção de uma abordagem integrada das categorias de governança, a capacitação dos servidores para lidar com as novas tecnologias e a busca por maior integração entre os sistemas e iniciativas.

No que tange às limitações, incluem-se o limite temporal de 2023, haja vista que no decorrer de 2024 e 2025 surgiram novas iniciativas de gestão. Outro ponto limitante da pesquisa que cabe destaque é o fato do estudo não ter como propósito avaliar ou idealizar o modelo encontrado como o melhor, pois cabe oportunidade de aperfeiçoamento, ao mesmo tempo, que o estudo também não teve como objetivo averiguar a efetividade das iniciativas de gestão. Por último, estudos baseados em entrevistas e acompanhamento observacional da implantação de processos poderia enriquecer e complementar o estudo.

Nesse sentido, para pesquisas futuras, sugere-se estudos longitudinais para acompanhar a evolução da governança nos IFs ao longo do tempo, realizando investigações comparativas entre diferentes IFs e explorando o grau de maturidade e de implementação dessas iniciativas nos diferentes Institutos Federais. Como também estudos que examinem a efetividade das iniciativas de gestão na melhoria da qualidade do ensino e da prestação de serviços, partindo de análises quantitativas que explorem a relação entre o nível de adoção das iniciativas de gestão e indicadores de desempenho de governança dessas instituições, a fim de avaliar o impacto real dessas práticas. Além disso, propõe-se estudos que se disponham a discutir possíveis estratégias e ações que possam fomentar a disseminação e consolidação das iniciativas de gestão, principalmente as menos adotadas, visando uma implementação mais uniforme na RFEPCT.

Em síntese, este estudo oferece uma contribuição significativa para a compreensão da governança pública nos IFs da RFEPCT, destacando a complexidade e a dinâmica desse processo. As conclusões apontam para a necessidade de uma abordagem integrada e adaptável, capaz de responder aos desafios e oportunidades emergentes na gestão e governança pública, visando fortalecer a capacidade dos IFs de cumprir sua missão de promover o desenvolvimento educacional, social e econômico do país.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, Ruth V.; CUERVO-CAZURRA, Alvaro. Codes of Good Governance Worldwide: what is the trigger?. **Organization Studies**, [S.L.], v. 25, n. 3, p. 415-443, mar. 2004. DOI: https://doi.org/10.1177/0170840604040669. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604040669. Acesso em: 15 set. 2023.

AHRENS, Thomas; FILATOTCHEV, Igor; THOMSEN, Steen. The research frontier in corporate governance. **Journal Of Management & Governance**, [S.L.], v. 15, n. 3, p. 311-325, 13 out. 2009. DOI: http://dx.doi.org/10.1007/s10997-009-9115-8. Disponível em: https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-009-9115-8. Acesso em: 15 set. 2023.

Álvares, E.; Giacometti, C.; Gusso, E. **Governança corporativa**: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ANSELL, Christopher; TORFING, Jacob. **Handbook on Theories of Governance**. Edward Elgar Publishing, [S.L.], p. 1-18, 18 fev. 2022. Edward Elgar Publishing. DOI: http://dx.doi.org/10.4337/9781800371972. Disponível em: https://www.e-elgar.com/shop/gbp/handbook-on-theories-of-governance-9781800371965.html. Acesso em: 22 abr. 2024.

ASSUNÇÃO, Martha Lorena de Brito. **DESENVOLVIMENTO DE GOVERNANÇA PÚBLICA:** um comparativo do perfil de governança em instituições públicas de ensino de Petrolina-PE. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), Juazeiro, BA. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/profiap/pesquisa/publicacoes/dissertacoes/dissertacoes. Acesso em: 13 maio 2024.

BEVIR, M. Governança democrática: uma genealogia. **Revista de Sociologia e Política**, [S.L.], v. 19, n. 39, p. 103-114, jun. 2011. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/rsp/article/%20view/31688/20208. Acesso em: 05 fev. 2024.

BOANAFINA, A. T.; OTRANTO, C. R. Institutos Federais: Entre o CEFET e a Universidade Federal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação - Periódico científico editado pela ANPAE**, *[S. l.]*, v. 38, n. 00, 2022. DOI: 10.21573/vol38n002022.112958. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/rbpae/article/view/112958. Acesso em: 25 maio 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 14 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994**. Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal. Brasília, DF, 1994. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1171.htm. Acesso em: 05 out. 2023.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e

dá outras providências. Brasília, DF, 1998. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm. Acesso em: 05 jun. 2024.

BRASIL. **Lei Complementar nº 101, de 04 de maio de 2000**. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Brasília, DF, 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm. Acesso em: 15 dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008.** Instituição da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criação os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. Brasília, DF, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11892.htm. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 05 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 15 dez. 2023.

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. Brasília, DF, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9203.htm. Acesso em: 06 out. 2023.

BRASIL. **Ministério da Economia.** Boletins de Avaliação de Políticas Públicas. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/avaliacao-de-politicas-publicas/boletins-e-estudos. Acesso em: 01 fev. 2024

BRASIL. **Ministério da Educação**. Instituições da Rede. 2016. Disponível em: https://redefederal.mec.gov.br/historico. Acesso em: 03 nov. 2023.

BRASIL. **Ministério da Educação**. PNP. 2018. Disponível em: https://redefederal.mec.gov.br/historico. Acesso em: 01 jun. 2024.

BRASIL. **Ministério da Educação.** Rede Federal. 2024. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/areas-de-atuacao/ept/rede-federal. Acesso em: 06 jun. 2024.

BRASIL. **Portaria nº 713, de 8 de setembro de 2021**. Estabelece diretrizes para a organização dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia e Colégio Pedro II, define parâmetros e normas para a sua expansão [...]. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2021. Disponível em: https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-713-de-8-de-setembro-de-2021-343837861. Acesso em: 05 abr. de 2024.

BRASIL. **Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-

informacao/institucional/estrutura_organizacional/orgaos-especificos-singulares/secretaria-de-educacao-profissional. Acesso em: 22 maio de 2024.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações & Sociedade**, *[S. l.]*, v. 27, n. 94, 2020. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/26419. Acesso em: 19 mar. 2024.

CARVALHO, Hugo Leonardo Menezes de. **O papel do tribunal de contas da união na melhoria da administração pública federal**. 2013. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). Fead-Minas Centro de Gestão Empreendedora, Belo Horizonte, MG. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/o-papel-do-tribunal-de-contas-da-uniao-na-melhoria-da-administracao-publica-federal.htm. Acesso em: 02 abr. 2024.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Espacios**, v. 38, n. 17, 2017. Disponível em: http://www.revistaespacios.com/a17v38n17/a17v38n17p26.pdf. Acesso em: 03 abr. 2024.

CITTADIN, Andreia. **Proposta de estruturação de uma unidade organizacional de controladoria em uma Instituição de Ensino Superior**. 2011. 191 f. Dissertação (mestrado em Contabilidade). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/o-papel-do-tribunal-de-contas-da-uniao-na-melhoria-da-administracao-publica-federal.htm. Acesso em: 02 abr. 2024.

CLAESSENS, Stijn; YURTOGLU, B. Burcin. Corporate governance in emerging markets: a survey. **Emerging Markets Review**, [S.L.], v. 15, p. 1-33, jun. 2013. Elsevier BV. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/j.ememar.2012.03.002. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1566014112000131?via%3Dihub. Acesso em: 08 fev. 2024.

CMAP, Conselho de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas. **Relatório de Avaliação: Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica.** Comitê de Monitoramento e Avaliação de Gastos Diretos, Ciclo CMAP 2021, 2022.

CONIF, Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Diretrizes para a educação profissional e tecnológica do Brasil**. Brasília, DF, 2022.

CONIF, Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. **Há 113 anos formando profissionais qualificados e transformando vidas!** 2023. Disponível em https://113anos.redefederal.org.br/#historico. Acesso em: 23 dez. 2023.

COSTA, Genivaldo dos Santos. **O Papel dos Mecanismos de Governança na Formulação dos Planos Estaduais de Segurança Pública.** 2022. 214 f. Dissertação (Mestrado Administração Pública). Universidade de Brasília - UNB, Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://dspace.mj.gov.br/handle/1/7192. Acesso em: 05 abr. 2024.

DAILY, Catherine M.; DALTON, Dan R.; CANNELLA, Albert A.. Corporate Governance: decades of dialogue and data. **The Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 28, n. 3, p. 371, 1 jul. 2003. Academy of Management. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/30040727.DOI. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/30040727?origin=crossref. Acesso em: 15 fev. 2024.

DECKER, Dionlei. O estado gerencial e suas implicações na universidade pública: reflexões sobre controle político e os desafios da educação contemporânea. In: ANAIS DO PRIMEIRO CONGRESSO INTERNACIONAL E SEGUNDO CONGRESSO NACIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA REDE NACIONAL PROFIAP, 1, 2023, Maceió(AL). **Anais.** Maceió Atlantic Suites, 2023. Disponível em: https//www.even3.com.br/anais/1ciap-profiap2023/660847-o-estado-gerencial-e-suas-implicacoes-na-universidade-publica--reflexoes-sobre-controle-politico-e-os-desafios-da. Acesso em: 04 abr. 2024.

DENIS, Diane K.; MCCONNELL, John J.. International Corporate Governance. **The Journal Of Financial And Quantitative Analysis**, [S.L.], v. 38, n. 1, p. 1, mar. 2003. JSTOR. DOI: http://dx.doi.org/10.2307/4126762. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/4126762?origin=crossref. Acesso em: 02 maio 2024.

DENIS, Diane K. Twenty-five years of corporate governance research … and counting. **Review Of Financial Economics**, [S.L.], v. 10, n. 3, p. 191-212, jan. 2001. Wiley. DOI: http://dx.doi.org/10.1016/s1058-3300(01)00037-4. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1016/S1058-3300%2801%2900037-4. Acesso em: 17 fev. 2024.

FILATOTCHEV, Igor; BOYD, Brian K.. Taking Stock of Corporate Governance Research While Looking to the Future. **Corporate Governance**: An International Review, [S.L.], v. 17, n. 3, p. 257-265, maio 2009. Wiley. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00748.x. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/4126762?origin=crossref. Acesso em: 03 maio 2024.

FUKUYAMA, Francis. What Is Governance? **Governance**, [S.L.], v. 26, n. 3, p. 347-368, 3 mar. 2013. Wiley. DOI: http://dx.doi.org/10.1111/gove.12035. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12035. Acesso em: 03 maio 2024.
GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. Strategic management cases: competitiveness and globalization. **Cengage Learning**, 2012.

Jakobsen, M. L. F.; Mortensen, P. B. Rules and the doctrine of performance management. **Public Administration Review**, v. 76, n. 2, p. 302-312, mar/abr. 2016. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.12409. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.12409. Acesso em: 03 maio 2024.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

KREUZBERG, Fernanda; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues. Para Onde Estamos Caminhando? Uma Análise das Pesquisas em Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, p. 43-66, fev. 2019. DOI:

https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019170381. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/SKBXq7QhsDZNNFzq9XH4vRN/?lang=pt. Acesso em: 12 mar. 2024.

LEITE, Cláudio Antônio Cardoso; LEITE, Deise Bruna Massena. A efetividade do direito à educação nas políticas públicas do Governo Petista: uma análise dos ifs e a implementação do ensino de sociologia. **Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, [S.L.], v. 2, n. 1, 20 jul. 2013. Instituto Federal de Educacao - Ciencia e Tecnologia do Rio Grande do Sul. DOI: http://dx.doi.org/10.35819/tear.v2.n1.a1781. Disponível em: https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/tear/article/view/178. Acesso em: 01 jun. 2024.

LEVI-FAUR, D. From "Big Government" to "Big Governance". In: Levi-Faur, D. **The Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford University Press, 2012. DOI: http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199560530.013.0001. Disponível em: https://academic.oup.com/edited-volume/34384/chapter-abstract/291586068?redirectedFrom=fulltext&login=false. Acesso em: 05 abr. 2024.

L'HUILLIER, Barbara Marie. What does "corporate governance" actually mean? **Corporate Governance**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 300-319, 27 maio 2014. Emerald. DOI: http://dx.doi.org/10.1108/cg-10-2012-0073. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/CG-10-2012-0073/full/html. Acesso em: 05 abr. 2024.

MACEDO, J. Direito à educação no Brasil. **RTPS - Revista Trabalho, Política e Sociedade**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. p. 41-60, 30 dez. 2016. DOI:10.29404/rtps-v1i1.3226. Disponível em: https://costalima.ufrrj.br/index.php/RTPS/article/view/399. Acesso em: 02 jun. 2024.

MAJADA, Cheila Pinto. **Eficiência Em Educação Profissional, Científica e Tecnológica**: um estudo sobre os institutos federais brasileiros. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado Administração Pública). Faculdade de Administração e Turismo - Universidade Federal de Pelotas, RS. Disponível em: https://guaiaca.ufpel.edu.br/handle/prefix/6425?show=full. Acesso em: 29 maio 2024.

MARANHÃO, Larissa de Souza Lins. **Uma década de institutos federais de educação, ciência e tecnologia**: olhares sobre a gestão da comunicação organizacional juazeiro. 2020. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, BA. Disponível em: https://portais.univasf.edu.br/profiap/pesquisa/publicacoes/dissertacoes/dissertacoes. Acesso em: 03 abr. 2024.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARINHEIRO, José Emanuel Medeiros. **Capacidades estatais para promoção de tecnologia social no Brasil:** um estudo da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica**.** 2023.Dissertação (Mestrado em Administração Pública Universidade Federal do Vale do São Francisco, Juazeiro, BA.

MARTÍNEZ, A. C. **La gobernanza hoy: Introducción.** In A. C. Martínez, La gobernanza hoy: 10 textos de referencia (pp. 11-35). Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública, 2005. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=8110. Acesso em:13 maio de 2024.

MARTINS, Kleber Watanabe Cunha. **Governança e gestão nas universidades federais brasileiras: uma abordagem baseada em processos organizacionais**. 2021. 169 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul Escola de Administração e Negócios, Campo Grande – MS.

MATIAS-PEREIRA, J. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. **Administração Pública e Gestão Social**, *[S. l.]*, v. 2, n. 1, p. 109–134, 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015. Acesso em: 18 abr. 2024.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade. **Brazilian Journal of Development**, *[S. l.]*, v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n8-105. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/51032. Acesso em: 21 set. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no Setor Público: foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. Xlvi Encontro da Anpad: EnANPAD 2022, Brasília, 21 set. 2022.

MAYNTZ, R. El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna. Revista del CLAD: **Reforma y Democracia**, p. 21, 2001 Disponível em: https://www.lasociedadcivil.org/doc/el-estado-y-la-sociedad-civil-en-la-gobernanza-moderna-resumen/. Acesso em: fev. 2024.

MAYRING, P. **Qualitative content analysis**: theoretical foundation, basic procedures and *software* solution. Klagenfurt: [s.n.].

MELLO, G. R.; Slomski, V. Índice de governança eletrônica dos estados brasileiros (2009): No âmbito do Poder Executivo. **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 7, n. 2, p. 375-408, 2010. DOI:10.4301/S1807-17752010000200007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/jistm/a/c6fVMvRRzwPtRcRxJYKNSbq/abstract/?lang=pt#. Acesso em: 18 abr. 2024.

MELO, Alessandro Franco de; ROCHA, Georges Souto. OS ÓRGÃOS DE CONTROLE E A PRESTAÇÃO DE CONTAS ANUAIS NOS INSTITUTOS FEDERAIS DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA COMO MEIO PARA MELHORIA DO PROCESSO DE ENSINO-APRENDIZAGEM. **Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica**, [S.L.], v. 2, n. 19, 3 jun. 2020. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN). DOI: http://dx.doi.org/10.15628/rbept.2020.9676. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/341880622_OS_ORGAOS_DE_CONTROLE_E_A_PRESTACAO_DE_CONTAS_ANUAIS_NOS_INSTITUTOS_FEDERAIS_DE_EDUCACAO_CIENCIA_E_TECNOLOGIA_COMO_MEIO_PARA_MELHORIA_DO_PROCESSO_DE_ENSINO-APRENDIZAGEM. Acesso em: 15 mai. 2024.

MINGHELLI, Marcelo. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia: um futuro incerto. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, *[S. l.]*, v. 23, n. 51, p. 157–165, 2018. DOI: 10.5007/1518-2924.2018v23n51p157. Disponível em:

https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2018v23n51p157. Acesso em: 18 maio. 2024.

NASCIMENTO, Liliane de Paiva. **Relação entre as contribuições da CGU e o alcance das metas propostas pelo Ministério da Educação para a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPCT).** 2013. Dissertação (Mestrado em saúde pública). Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Brasília, DF. Disponível em: https://repositorio.cgu.gov.br/xmlui/handle/1/41964?show=full. Acesso em: 01 maio 2024.

NEGRA, C. A. S.; TEIXEIRA, F. S.; DO CARMO, R. F. O Balanço Social na Gestão das Instituições de Ensino Superior. **Contabilidade Vista & Revista,** *[S. l.]*, v. 12, n. 3, p. 09–34, 2001. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=197018331002. Acesso em: 17 jun. 2024.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; PISA, Beatriz Jackiu. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, [S.L.], v. 49, n. 5, p. 1263-1290, out. 2015. FapUNIFESP (SciELO). DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612136179. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/?lang=pt. Acesso em: 18 abr. 2024.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JUNIOR, P. C. A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 230-247, 2018.

PAES DE PAULA, A. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. 204 p. ISBN: 8522505284

PAINES, A. T.; AGUIAR, M. R. V.; PINTO, N. G. M. A governança no setor público segundo a Ifac: uma análise dos Institutos Federais da região Sul do Brasil. **Nucleus**, v. 15, n.1, p. 351-366, abr. 2018.

PNP, **Plataforma Nilo Peçanha**. 2023. Disponível em: https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiZDhkNGNiYzgtMjQ0My00OGVlLWJjNzYtZWQwYjI2OThhYWM1IiwidCI6IjllNjgyMzU5LWQxMjgtNGVkYi1iYjU4LTgyYjJhMTUzNDBmZiJ9. Acesso em: 25 mar. 2024.

REJEKI PASARIBU, L. S.; ELFRIANTO, E.; ROSMIATY, R.; WIDYAWATI, N. Analysis of Basic Principles and Governance in Education. **Edumaspul: Jurnal Pendidikan**, v. 6, n. 2, p. 2313-2318, 1 out. 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.33487/edumaspul.v6i2.4646. disponível em: https://ummaspul.e-journal.id/maspuljr/article/view/4646. Acesso em 04 jun. 2024.

RHODES, R. A. Waves of Governance. In: LEVI-FAUR, D. The Oxford Handbook of Governance. New York: **Oxford University Press**, 2012. Disponível em: https://academic.oup.com/edited-volume/34384. Acesso em: 22 abr. 2024.

ROCHA, Manoel Ilson Cordeiro. ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL. **Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública**, Goiânia, v. 5, n. 1, p. 58-75, 2019.

ROSE-ACKERMAN, S. What does “governance” mean? Governance: An International Journal of Policy, **Administration, and Institutions**, v. 30, n. 1, p. 23-27, 2017. Doi:10.1111/gove.12212. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12212. Acesso em: 05 maio 2024.

SALTO, F.; ALMEIDA, M. **Finanças públicas: da contabilidade criativa ao resgate da credibilidade.** Rio de Janeiro: Record, 2016.

SANTOS, Leonardo Moraes dos; LIMA, Mayane Carvalho; PEREIRA, Rodrigo da Silva. A Reforma Gerencial e suas implicações na Gestão Democrática da Escola Pública. **Revista de Políticas Públicas e Gestão Educacional (Poliges)**, [S.L.], v. 4, n. 1, p. 93-118, 30 jun. 2023. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia/Edicoes UESB. DOI: http://dx.doi.org/10.22481/poliges.v4i1.12246.

SILVA FILHO, C., BENEDICTO, G., CALIL, J. **Ética, responsabilidade social e governança corporativa**. Campinas: Alínea, 2008.

SILVA, Jesué Graciliano da *et al* (org.). **INSTITUTOS FEDERAIS DOS BRASILEIROS**: a história contada por quem fez. São Paulo: Artliber Editora Ltda, 2023. 176 p.

SILVA, Mariana Dias da. O DIREITO À EDUCAÇÃO E A EFETIVIDADE DAS POLÍTICAS PÚBLICAS BRASILEIRAS NA EDUCAÇÃO. **Zenodo**, [S.L.], v. 28, n. 134, 4 maio 2024. DOI: http://dx.doi.org/10.5281/ZENODO.11113187.

SILVEIRA, Anne Caroline. **DIAGNÓSTICO DA GOVERNANÇA PÚBLICA DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL**. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Esan, Campo Grande.

SLOMSKI, V., MELLO, G., FILHO, F., MACÊDO, F. **Governança corporativa e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2007.

TEIXEIRA, Alex Fabiane; GOMES, Ricardo Corrêa. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 70, n. 4, p. 519-550, 27 dez. 2019. Escola Nacional de Administração Publica (ENAP). DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089. Acesso em: 18 mar. 2024.

TORFING, J.; BG PETERS, J. Pierre; E. Sørensen. **Governança Interativa:** Avançando o Paradigma, Oxford: Oxford University Press, 2012.

VASCONCELOS, Francisco Robson da Silva. **Mecanismos de Governança na Universidade Federal de Rondônia**. 2018. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, RO.

VERBI *SOFTWARE*. **Centro de aprendizagem MAXQDA**. 2024. Disponível em: https://www.maxqda.com/pt/tutoriais?gclid=Cj0KCQiAiJSeBhCCARIsAHnAzT9c0TLL2-cz3rP8G66KclMFjYiEebVUHoQ5IzBZOvFpN7O6ptPH0bQaAv1TEALw_wcB. Acesso em: 26 nov. 2024.

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (ed.). **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. da FGV, 2006. p. 13–28.

WILLIAMSON E.O. Economia dos custos de transação: A governança das relações contratuais. **Jornal de Direito e Economia**, v. 22, p. 233–261, 1979.

APÊNDICES

Apêndice A – Extração de dados

FICHA DE EXTRAÇÃO DE DADOS – 1° FRENTE					
Critério de coleta		**Documentos dos órgãos da presidência e ministérios**			
Local		**Sítio eletrônico: https://www.gov.br/pt-br/orgaos-do-governo**			
Termos de busca		**Gestão e Governança**			
Responsável		**Heitor Pereira França da Silva**			
Objeto da coleta		**Notícias e publicações**			
Data da coleta		19/09/2024 a 08/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Notícia	https://www.gov.br/casacivil	Decreto da Gestão de incidentes cibernéticos	Noticia o decreto 10.748 de 16/07/2021 para Rede Federal.	2021
2	Notícia	https://www.gov.br/casacivil/	Projetos Codex e Super.BR	Noticia o lançamento dos projetos Codex e Super.BR..	2020
3	Publicação	https://www.gov.br/gestao/	Super GOV.BR	Publica sobre a utilidade que o Super.BR.	2023
4	Notícia	https://www.gov.br/casacivil/	Projeto de lei da Política de Governança	Noticia o projeto de lei que institui a política de governança.	2017
5	Publicação	https://www.gov.br/gestao/	Processo Eletrônico Nacional - PEN	Publica informações sobre os conteúdos pertinentes do PEN.	2023
6	Publicação	https://www.gov.br/transfereg	Transferegov.br	Publica conteúdo pertinente as transferências da União.	2023
7	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt-	SEI – Sistema eletrônico de informação	Publicação sobre SEI como solução oficial do Governo Federal.	-
8	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt-	Tramita GOV.BR	Publica à tramitação de processos administrativos eletrônicos.	2023
9	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt-	Protocolo GOV.BR	Publica sobre Portaria SEGES/ME nº 10.988/2022.	2023
10	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt-	Protocolo Integrado	Publica sobre um sistema de integração de informações.	2023
11	Publicação	https://www.gov.br/economia/	Gestão Estratégica	Publica sobre divulgação dos planejamentos estratégicos.	2020
12	Publicação	https://www.gov.br/servidor/p	Desenvolvimento de Pessoas (PNDP)	Publica sobre a instituição do PNDP pelo decreto nº 9.991/2019.	-
13	Publicação	https://www.gov.br/servidor/p	Dimensionamento da Força de Trabalho	Publica sobre DFT como ferramenta da força de trabalho.	2023
14	Publicação	https://www.gov.br/servidor/p	LideraGOV4	Publica sobre o LideraGOV de Desenvolvimento de Líderes.	2023

15	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt	SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo.	-
16	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt	TransformaGov	Publica sobre Programa de Gestão Estratégica e Transformação.	-
17	Publicação	https://www.gov.br/servidor/p	Observatório de Pessoal	Publica sobre dados de Pessoal do Governo Federal.	-
18	Publicação	https://www.gov.br/servidor/p	Currículo e Oportunidades	Publica sobre a solução digital Currículo e Oportunidades.	-
19	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	Estratégia Nacional de Governo Digital	Noticia o conteúdo sobre a elaboração da ENGD.	2023
20	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	Modelo de Governança e Gestão Pública	Noticia o conteúdo sobre Gestaopublicagov.br	2023
21	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	Novos sistemas e serviços para gestão	Noticia sobre lançamento de sistemas para aperfeiçoar gestão.	2015
22	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	DFT	Noticia sobre dimensionamento da força de trabalho (DFT)	2023
23	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	Observatório de Pessoal	Noticia sobre lancçamento do Observatório de Pessoal	2023
24	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	TransformaGov	Noticia sobre a conclusão do IFMG do TransformaGov.	2023
25	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	Implantação do Protocolo.GOV.BR	Noticia da implantação pela Universidade do Protocolo.GOV.BR.	2023
26	Notícia	https://www.gov.br/gestao/pt	Sistema de Gestão do Siorg	Noticia sobre integração do Siorg Gestão com à conta GOV.BR.	2023
27	Publicação	https://www.gov.br/transfereg	Obrasgov.br	Publica a plataforma Cadastro Integrado de Projeto Investimento.	2023
28	Publicação	https://www.gov.br/governodi	PDTIC	Publica o Plano Diretor de TIC.	2023
29	Publicação	https://www.gov.br/governodi	Sisp	Publica o Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia.	2023
30	Publicação	https://www.gov.br/governodi	Plano de Transformação Digital - PTD	Publica sobre o PTD como instrumento de planejamento.	2023
31	Publicação	https://www.gov.br/governodi	Rede Federal de Ensino -RFE	Publica os objetivos da transformação digital dos serviços da RFE.	2023
32	Publicação	https://www.gov.br/compras/p	Plano Diretor de Logística Sustentável	Publica sobre o PLS como um instrumento de governança.	2023
33	Publicação	https://www.gov.br/pncp/	Portal Nacional de Contratações Públicas	Publica acerca de informações sobre as contratações públicas.	2023
34	Publicação	https://www.gov.br/servidor/p	PGD	Publica sobre o PGD instituído pela Administração Pública Federal.	2023
35	Publicação	https://www.gov.br/tesourona	PagTesouro	Publica o PagTesouro como um item de pagamentos digitais.	2023
36	Publicação	https://www.gov.br/gestao/pt	Almoxarifado Virtual Nacional - AVN	Publica sobre o AVN como serviço de logística informatizado.	2021
37	Publicação	https://www.gov.br/pt-br	Serviços digitais	Catalogo dos serviços no portal gov.br.	-
38	Publicação	https://www.gov.br/governodig	Painel de monitoramento de serviços digitais	Dados da transformação digital na oferta de serviços digitais.	-
39	Publicação	Transparência Ativa	Transparência ativa	Informações publicadas, utilizando principalmente a internet.	-
40	Publicação	Carta de Serviços	Carta de serviços	Informações dos serviços públicos prestados pelos órgãos da APF.	2023

41	Publicação	https://www.gov.br/pncp/pt-br/	Portais Integrados ao PNCP	Promoção a publicidade dos portais que estão integrados ao PNCP.	2023
42	Publicação	https://www.gov.br/governodig	PPSI	Informações do Programa de Privacidade e Segurança.	2023
43	Notícia	https://www.gov.br/gsi/pt-br/	PlanGIC	Informações sobre Plano de Gestão de Incidentes Cibernéticos.	2022
44	Publicação	https://www.gov.br/gestao/	Gestão de Processos de Negócio (BPM)	Informações sobre Gerenciamento de Processos de Negócio.	2023
45	Publicação	https://www.gov.br/ctir/pt-br/	ReGIC	Informações da Gestão de incidentes cibernéticos	2021
Objeto da coleta			**Decreto, lei, portaria, resolução, instrução, decisão normativa, ofício e afins**		
Data da coleta		19/09/2024 a 09/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Decreto	https://www.in.gov.br/en/web/	Gestão de Incidentes Cibernéticos	Decreto para Rede Federal Nº 10.748, DE 16 de julho de 2021.	2021
2	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Política de governança e integridade	Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017.	2017
3	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Modelo de Governança e Gestão Pública	Portaria n° 7.383 de 21/11/2023 que Institui o Gestaopublicagov.br.	2023
4	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Excelência na Governança e Gestão Pública.	PORTARIA SEGES/MGI Nº 3.558, de 24/05/24.	2024
5	IN	https://www.in.gov.br/en/web/	Programa de Gestão e Desempenho - PGD.	Instrução normativa nº 24 de 28/07/2023 que estabelece o PGD.	2023
6	IN	https://www.in.gov.br/en/web/	Programa de Gestão e Desempenho - PGD.	IN nº 52 de 21/12/2023 que estabelece orientações sobre PGD.	2023
7	Portaria	https://www.gov.br/compras/	Governança das contratações públicas	Portaria n° 8.678 de 19/07/2021 dispõe sobre contratações públicas.	2023
8	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Propen	Decreto 11.946, Programa Nacional de Processo Eletrônico.	2024
9	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Tramita GOV.BR	PORTARIA ME 9.412, 26/10/22, Institui Tramita.GOV.BR.	2022
10	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Protocolo.GOV.BR	Portaria Nº 10.988, DE 23/12/22, que institui protocolo GOV.BR.	2022
11	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	TransformaGov	DECRETO Nº 10.382, 28/05/20, que institui TransformaGov.	2020
12	Portaria	https://www.gov.br/conarq/	Sistema Protocolo Integrado no âmbito	Portaria Nº 2.320, 30/12/14, Institui o Sistema Protocolo Integrado.	2014
13	IN	https://www.in.gov.br/en/web/	Planejamento estratégico institucional -PEI	IN. Nº 24, 18/03/20, dispõe o PEI	2020
14	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	PDP	Decreto Nº 9.991, 28/08/19, política Desenvolvimento de Pessoas.	2019
15	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	PDP	Decreto Nº 10.506, 2/10/20, política Desenvolvimento de Pessoas.	2020
16	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Dimensionamento da força de trabalho - DFT	PORTARIA SEDGG/ME Nº 7.888, 1/09/22, dispõe sobre o DFT.	2022
17	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Programa LideraGOV	PORTARIA Nº 254, 23/06/20, institui programa LideraGOV.	2020

18	IN	https://www.gov.br/servidor/	Currículos e de oportunidades profissionais	IN MGI Nº 31, 9/11/23, gestão de currículos e de oportunidades.	2023
19	Lei	https://www.planalto.gov.br	Governo Digital	Lei Nº 14.129, 29/03/21, dispõe instrumentos Governo Digital.	2021
20	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	ENGD e a Rede Nacional de Governo Digital	Decreto Nº 12.069, 21/06/24, dispõe ENGD e a Rede Gov.br.	2024
21	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	SIORG	Decreto 9.739, 28/03/19, Sistema de Organização e Inovação.	2019
22	Portaria	https://www.gov.br/servidor/	Atuação de servidores com DFT	Portaria 3.532, 18/07/23, orientações aos órgãos da ADF com DFT.	2023
23	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Meio eletrônico em processo administrativo	Decreto 8.539, 8/10/15, o uso eletrônico no processo administrativo.	2015
24	Resolução	https://www.gov.br/conarq/pt	Planos de Dados Abertos (PDA)	Resolução n º 3, 13/10/17, normas sobre Planos de Dados Abertos.	2020
25	Decreto	https://www.planalto.gov.br	Cipi	Decreto 10.496,28/09/20,Cadastro Integrado Projeto investimento	2020
26	Decreto	https://www.planalto.gov.br	Cipi	Decreto 10.899,16/12,Cadastro Integrado de Projeto investimento.	2021
27	Portaria	https://www.gov.br/platafor	Cipi	Portaria 25.405,23/12,Cadastro Integrado de Projeto investimento.	2020
28	Decreto	https://www.planalto.gov.br	PNSI	Decreto 9.637,26/12/18,política Nacional Segurança informação.	2018
29	Decreto	https://www.planalto.gov.br	PNSI	Decreto 10.641,02/0321,política Nacional de Segurança informação.	2021
30	Portaria	https://www.in.gov.br/en/we	Plano de Gestão de Incidentes Cibernéticos	PORTARIA GSI/PR Nº 120, 21/12/22, aprova o Plangic.	2022
31	Decreto	https://www.in.gov.br/en/web/	PNCiber	Decreto 11.856, 26/12/23, Política Nacional de Cibersegurança.	2023
32	Decreto	https://www.in.gov.br/en/web/	Estratégia Nacional Segurança Cibernética	Decreto 10.222, 5/02/20, ENSC	2020
33	IN	https://www.in.gov.br/en/web/	Estrutura de GSI	IN n° 1, 27/05/20, a Estrutura de Gestão da Segurança Informação.	2020
34	Decreto	https://www.planalto.gov.br	EFGD	DECRETO 12.198, 24/09/24, Estratégia Federal Governo Digital.	2024
35	Decreto	https://www.planalto.gov.br	Sistema de Administração - SISP	Decreto 7.579, 11/10/11, Sist. Recurso de TI	2011
36	Decreto	https://www.planalto.gov.br	Estratégia de Governo Digital	Decreto Nº 10.332, 28/03/20, Institui a EGD.	2020
37	Portaria	https://www.gov.br/governodi	Governança de TIC	Portaria 778, 4/04/19, governança de TIC.	2019
38	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web/	Governança de TIC	Dispõe a Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação.	2020
39	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Sistema Nacional de Transformação Digital	Decreto 9.319, 21/03/18, Sist. Nacional para a TD.	2018
40	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Plataforma de Cidadania Digital - GOV.br	Decreto 8.936, 19/12/16, Institui a Plataforma de Cidadania Digital.	2016
41	Ofício	https://www.gov.br/governod	Serviços digitais no Portal gov.br - PTD	Orientação para atualização de serviços digitais no Portal gov.br.	2021
42	Lei	https://www.planalto.gov.br/	Acesso a informações - LAI	LEI Nº 12.527, 18/11/11, regula o acesso a informações.	2011
43	Lei	https://www.planalto.gov.br/	LGPD	LEI Nº 13.709, 14/08/18, Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais.	2018

44	Portaria	https://www.in.gov.br/en/web	PPSI	Portaria 852, 28/0323, Programa de Privacidade e SI.	2023
45	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Sigpar - Transferegov.br.	Decreto 11.27, 05/12/22, Sistema de Gestão de Parcerias da União.	2022
46	Decreto	https://www.ouvidoria.unb.br/	Carta de Serviços	Decreto 9.094,simplificação atendimento prestado usuários.	2017
47	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Serviços e canal digital	DECRETO Nº 9.756, 11/04/19, Institui o portal único “gov.br”.	2019
48	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Carta de Serviços e acesso a informação/LAI	Lei 13.460,26/06/17, proteção de direitos ao usuário serviços.	2017
49	Portaria	https://www.gov.br/compras/p	Contratações públicas	Portaria Nº 8.678, 19/07/21, governança das contratações públicas.	2021
50	Portaria	https://www.gov.br/compras/	PLS	Portaria 5.376, 14/0923, o Plano Diretor de Logística Sustentável.	2021
51	Decreto/Lei	https://www.planalto.gov.br/	Organização da Administração Federal	Decreto-lei 200, 25/02/67, organização da Administração Federal.	1967
52	IN	https://www.in.gov.br/materia	Plano Anual de Contratações - PAC	IN 1, 10/01/19, PAC de bens, serviços, obras e soluções de TIC.	2019
53	IN	https://www.gov.br/servidor/	PDP	IN 21, 01/02/21, Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.	2021
54	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Sistema de Correição do Poder Executivo	Decreto 5.480,30/06/05,sistema de Correição do Poder Executivo.	2005
55	Decreto	https://www.planalto.gov.br/c	Sistema de Correição do Poder Executivo	Decreto, 10.768, 13/08/21, Sistema de Correição	2021
56	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	Matriz Orçamentária	Decreto 7.313,22/09/10, procedimento orçamentário e financeiro.	2010
57	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	PDI	Decreto 9235,15/12/17,planejamento desenvolvimento institucional	2017
58	Decreto	https://www.planalto.gov.br/	PagTesouro	Decreto 10.494, 23/09/20, o PagTesouro como plataforma digital.	2020
59	Decreto	https://sisweb.tesouro.gov.br/	PagTesouro	Portaria Nº 389, 13/11/20, PagTesouro como plataforma digital.	2020
60	IN	https://www.in.gov.br/en/web/	Almoxarifado Virtual Nacional - AVN	IN SEGES /ME Nº 51, 13/05/21, dispõe procedimentos do AVN.	2021
61	Decreto	https://www.planalto.gov.br	PNCP	DECRETO Nº 10.947, 25/01/22, o Sistema de Contratações.	2022
62	Decreto	https://www.planalto.gov	Carta de serviços	Decreto Nº 6.932, 11/08/09, institui a Carta de Serviços ao Cidadão.	2009
Objeto da coleta			**Manual, Guia, Plano, Cartilha, modelo**		
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Guia	https://www.gov.br/cgu/pt-br	Guia da Política de Governança Pública	Guia da Política de Governança Pública.	2018
2	Guia	https://www.gov.br/economia/	Guia técnico de Gestão Estratégica	Guia sobre processos de planejamento e gestão estratégica.	2020
3	Plano	https://www.gov.br/gsi/pt	Plangic	Plano de Gestão de Incidentes Cibernéticos para APF.	2022

4	Plano	https://www.gov.br/gsi/pt-br/	Estratégia Nacional Segurança Cibernética	Estratégia Nacional de Segurança Cibernética - E-Ciber.	2020
5	Guia	https://www.gov.br/governo	Guia de Resposta a Incidentes de Segurança	Guia de Resposta a Incidentes de Segurança do PPSI versão 3.0.	2023
6	Cartilha	https://www.gov.br/gsi/pt-br/	Gestão de Segurança da informação	Cartilha para orientar gestores na implementação de SI.	2022
7	Guia	https://www.gov.br/governo	Guia de PDTIC	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação.	2021
8	Guia	https://www.gov.br/governo	Documento orientador - Portal gov.br - PTD	Documento orientador para serviços no portal gov.br para os IFs.	2021
9	Cartilha	https://www.gov.br/governo	PPSI	Programa de Privacidade e Segurança da Informação - PPSI.	2023
10	Modelo	https://www.gov.br/governo	PPDP	Orientações da Política de Proteção de Dados Pessoais.	2023
11	Modelo	https://www.gov.br/compras/p	Caderno de Logística do PLS	Plano Diretor de Logística Sustentável, modelo de referência.	2023
12	Manual	https://www.gov.br/pncp/pt-b	Manual de Integração do PNCP	-	2023
13	Manual	https://www.gov.br/gestao/	Manual AVN	-	-
14	Relatório	https://www.gov.br/servidor/pt	Relatório Anual de Execução do PDP	Relatório consolidado dos Planos de Desenvolvimento de Pessoas .	2022
15	Guia	Guia de Gestão de processos	Guia de Gestão de processos	Posicionar o Guia de Gestão de Processos no Governo.	2011
Objeto da coleta			**Portal, painel, módulo, sistema**		
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Portal	https://portal.transferegov.siste	Transferegov.br	Destinada à informatização das transferências de recursos da União.	2023
2	Painel	https://clusterqap2.economia	Painel de Obrasgov.br -	Painel de informações CIPI.	2022
3	Módulo	https://gestaoparcerias.sistema	Aplicativo gestãopublicagov.br	Módulo do Modelo de Governança e Gestão.	2023
4	Portal	https://protocolointegrado.gov	Sistema Protocolo Integrado	Sistema Protocolo Integrado dos órgãos e entidades da APF.	2015
5	Sistema	https://gestao.siorg.gov.br/sio	SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo.	2019
6	Painel	http://painel.pep.planejamento	Painel Estatístico de Pessoal	-	2017
7	Painel	https://www.gov.br/servidor/pt	Painel de Dados dos Currículos	Painel de informações dos currículo e oportunidade.	2023
8	Sistema	https://sisdip.sigepe.gov.br/l	SisDiP – D. força de trabalho	O sistema é uma ferramenta tecnológica para gestão da DFT.	2022
9	Sistema	https://obrasgov.sistema.gov.	CIPI - Obrasgov.br	Obrasgov.br é um registro público de investimento de infraestrutura.	2022
10	Painel	https://clusterqap2.economia	Painel Transferegov.br	Informações sobre parcerias da União realizadas no Transferegov.br.	-
11	Painel	https://clusterqap2.economia	Painel de Obras	Informação de obras de todo o país, visualizando valores investidos.	-
12	Painel	https://clusterqap2.economia.	Painel de Indicadores	Painel de desempenho dos órgãos na gestão dos recursos financeiros.	-

13	Painel	https://www.gov.br/ctir/pt-br/	CTIR Gov em Números	Centro de Prevenção, tratamento incidentes cibernéticos.	2020
14	Painel	https://gestaopen.processoeletr	Tramita GOV.BR	Permite à tramitação de processos administrativos eletrônicos.	-
15	Painel	https://app.powerbi.com/view	TransformaGov - PGTs	Concentra dados dos Planos de Gestão Estratégica e Transformação.	-
16	Painel	https://www.gov.br/governo	Monitoramento de serviços federais	Dados com a evolução da transformação digital na oferta de serviços.	-
17	Portal	https://pncp.gov.br/app/pca?pa	Portal dos Planos de Contratações Anuais	-	-
18	Portal	https://www.gov.br/pncp/	Portal Contratações Publicadas	Permite visualizar as contratações públicas e valor total estimado.	2021
19	Painel	https://www.gov.br/servidor/pt	Painel de Implementação do PGD	Apresenta o avanço das autorizações do programa na APF.	2023
20	Portal	https://pagtesouro.tesouro.gov	Portal PagTesouro	Solução de pagamentos online para facilitar a arrecadação.	-
21	Portal	https://www.supplymanager	Almoxarifado Virtual Nacional - AVN	Serviço de fornecimento de materiais de consumo administrativo.	-

FICHA DE EXTRAÇÃO DE DADOS – 2° FRENTE					
Critério de coleta		Documentos do MEC/SETEC/CONIF/RFEPCT			
Local		Sítios eletrônicos: https://www.gov.br/mec/pt-br/; https://portal.conif.org.br/https://portal.redefederal.org.br/			
Termos de busca		Gestão e Governança			
Responsável		Heitor Pereira França da Silva			
Objeto da coleta		**Notícias e publicações**			
Data da coleta		23/09/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Publicação	https://www.gov.br/mec/	Sistec	Sistema Nacional de Informações da EPT.	2020
2	Publicação	https://www.gov.br/mec/	Programas e ações do Setec/MEC	Publicação sobre principais ações executadas pela Setec/MEC.	2023
3	Notícia	https://www.gov.br/mec/	PNP - Plataforma Nilo Peçanha	Notícia sobre lançamento nova Plataforma Nilo Peçanha.	2022
4	Notícia	https://www.gov.br/mec/	Comitê de Planejamento e Gestão	Comitê Permanente de Planejamento e Gestão da RFEPCT.	2023
5	Notícia	https://www.gov.br/mec/	Mapeamento de processos	Informações de experiências em IES sobre gestão de processos.	2019
6	Publicação	https://www.gov.br/mec/	Plataforma For (ForPDI e ForRisco)	Plataformas planejamento institucional e gestão de riscos das IFES.	2021
7	Publicação	https://portal.conif.org	Informação das Instituições da RFEPCT	Orientações sobre a Seção Acesso à Informação dos IFs da RFEPCT.	2022
8	Publicação	https://portal.conif.org.br	Revisão das Pautas Estratégicas	Relatório Final do CONIF sobre as pautas estratégicas da RF.	2022
9	Notícia	https://portal.conif.org.b	Programa de Gestão	Notícia pertinente a gestão de pessoas, com o programa de gestão.	2022
10	Notícia	https://portal.conif.org	Matriz orçamentária	Proposta de metodologia da matriz orçamentária da Rede Federal.	2022

11	Notícia	https://portal.conif.org	PlaforEDU	Plataforma para capacitar servidores em suas atuações na EPT.	2022
12	Publicação	https://plaforedu.mec.gov.b	PlaforEDU	Informações Plano de Formação Continuada Servidores da RFEPT	2022
13	Notícia	https://portal.conif.org	PlaforEDU	Plataforma para capacitar servidores em suas atuações na EPT.	2022
Objeto da coleta			**Portaria, resolução e nota técnica**		
Data da coleta		23/09/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Resolução	https://www.gov.br/mec/	Resolução do MEC e CNE sobre Sistec	Resolução Nº 3, 30/09/09, dispõe sobre a instituição do Sistec.	2009
2	Portaria	http://portal.mec.gov.br/	PLAFOR	Portaria 15.2016,Plano de Formação servidores da RFEPCT.	2016
3	Portaria	https://www.in.gov.br/en/	Sistec	Portaria 31, 18/01/22, Sistema Nacional de Informações EPTC.	2022
4	Portaria	https://www.in.gov.br/	PNP	Portaria Nº 1, 3/01/18, Institui a Plataforma Nilo Peçanha - PNP.	2018
5	NT	https://memoria.ifrs.edu	Matriz Orçamentária	NT 32/16/SETEC,metodologia matriz orçamentária dos IFs	2016
6	Portaria	https://abmes.org.br/	Processo eletrônico	Portaria 1.042,04/11/15, implantação processo eletrônico no MEC.	2015
7	Portaria	https://www.in.gov.br/	Matriz de Distribuição Orçamentária	Portaria 646, 25/08/22,Matriz Orçamentária dos IFs da RFEPCT.	2022
8	Portaria	https://www.in.gov.br/en/	Comissão da Matriz Orçamentária	Portaria 319,20/05/21, Comissão Paritária para Matriz Orçamentária	2021
9	Portaria	https://www.in.gov.br/en	Plano de formação continuada - Plafor	Portaria 633, 07/11/22, Atualiza Plafor e dispõe sobre o PlaforEDU.	2022
Objeto da coleta			**Guia e relatório**		
Data da coleta		23/09/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Orientação	https://portal.conif.org.br	Guia acesso a informação	Guia do CONIF para a Seção Acesso à Informação dos IFs.	2022
2	Relatório	https://portal.conif.org	Revisão das Pautas Estratégicas	Relatório Final do CONIF sobre pautas estratégicas da Rede.	2022
3	Guia	https://www.gov.br/mec/	Guia do PDI para as IFEs	Guia para as IFE referente a elaboração do PDI.	2017
4	Manual	https://proad.ifmt.edu.br	Manual da matriz orçamentária	Manual com metodologia de composição da Matriz Orçamentária.	2022
Objeto da coleta			**Sistema e plataforma**		
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**

1	Sistema	https://sistec.mec.gov.br	Sistec	Sistema de registro, divulgação de dados e de validação de diplomas.	-
2	Plataforma	https://www.gov.br/mec	Plataforma Nilo Peçanha (PNP)	Local virtual de coleta, validação e disseminação de dados RFEPCT.	2018
3	Plataforma	https://plaforedu.mec	PlaforEdU	Plano de Formação Continuada dos Servidores da RFEPCT.	2022
4	Plataforma	https://uff.plataformafor.mec	PlataformaFor	Plataforma que dá acesso aos sistemas ForPDI e ForRisco	2021
5	Plataforma	https://plataformafor.forpdi	PlaforPDI	ForPDI - Gestão do Plano de Desenvolvimento Institucional.	2021

FICHA DE EXTRAÇÃO DE DADOS - 3° FRENTE					
Critério de coleta		Documentos do CGU			
Local		Sítio eletrônico: https://www.gov.br/cgu/pt-br/			
Termos de busca		Gestão e Governança			
Responsável		Heitor Pereira França da Silva			
Objeto da coleta		**Notícias e publicações**			
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Publicação	https://www.gov.br/cgu/	Publicação sobre integridade do governo	Campanha da integridade pública no poder executivo federal.	2020
2	Publicação	https://www.gov.br/cgu/	Plano Anticorrupção	Informações e documentos de planos de Dados Abertos e LAI.	2022
3	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Manual de Gestão de Riscos de Ilícitos	Notícia do Plano Anticorrupção 2020-2025 do Poder Executivo.	2020
4	Notícia	https://www.gov.br/cgu/p	Gestão de Riscos de Ilícitos	Noticia de Manual de gestão de Riscos de ilícitos.	2023
5	Publicação	https://www.gov.br/cgu/	Profip	Publicação do Programa de Fomento à Integridade Pública.	2023
6	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Transparência e acesso à informação	Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação.	2023
7	Notícia	https://www.gov.br/cgu	Integridade de órgãos públicos	Noticia do Portal da UGIS e Sistema Pietro.	2022
8	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Implantação da Gestão de Riscos na CGU	Noticia de Metodologia de Gestão de Riscos como modelo.	2018
9	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Gestão de Riscos no Governo Federal	Noticia de 1 ano de vigência da IN 01/2016 de gestão de riscos.	2017
10	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Portal de Dados Abertos	Noticia do Portal de Dados Abertos e outras iniciativas.	2015
11	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Política de Governança Pública	Noticia da Política de Governança Pública aprovada pelo CIG.	2018
12	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Painel de Monitoramento de Dados Abertos	Noticia do Painel de Monitoramento de Dados Abertos do Governo.	2017
13	Notícia	https://www.gov.br/cgu/	Painel de Integridade Pública	Noticia da Nova versão do Painel de Integridade Pública.	2021
14	Publicação	https://www.gov.br/cgu	Sitai	Publicação da Integridade, transparência e acesso à Informação.	2023
15	Publicação	https://www.gov.br/	SisCor	Publicação sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo.	2023

16	Publicação	https://falabr.cgu.gov.br	Fala BR	Publica a Plataforma Integrada de Ouvidoria e Acesso à Informação.	2023
17	Publicação	https://portaldatranspare	Portal da transparência	Portal do governo federal informações de gestão e dinheiro público.	2004
Objeto da coleta			**Portaria, decretos e Instrução normativa**		
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Portaria	https://www.in.gov.br/	Integridade na administração pública federal	Portaria 1.089, 25/04/18, institui programas de integridade da APF.	2018
2	Portaria	https://www.in.gov.	integridade da administração pública federal	Portaria 57, 4/01/19, procedimentos dos programas de integridade.	2019
3	Portaria	https://pesquisa.in.gov.br	Profip	Portaria 1827,23/08/17,Programa de Fomento à Integridade Pública.	2017
4	IN	https://repositorio.cgu	Instrução normativa sobre gestão de riscos	IN 1,10/05/16, sobre controles internos, gestão de riscos.	2016
5	Portaria	https://in.gov.br/en/web	Sistema de Correição do Poder Executivo	Portaria 27, 11/10/22, o Sistema de Correição do Poder Executivo.	2022
Objeto da coleta			**Plano, manual, guia**		
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Plano	https://www.gov.br/cgu/	Plano Anticorrupção	Plano anticorrupção, diagnóstico e ações do governo federal.	2020
2	Manual	https://www.gov.br/cgu	Manual de Elaboração do PDA	Manual de Elaboração de Planos de Dados Abertos (PDAS).	2020
3	Manual	https://www.gov.br/cgu/	Manual de riscos de ilícitos administrativos	Metodologia de gestão de riscos ilícitos administrativos disciplinares	2020
4	Guia	https://www.gov.br/cgu/	Guia das Unidades de Gestão de Integridade	Orientação para implantação UGIs nos órgãos e entidades da APF.	2019
5	Guia	https://www.gov.br/cgu/	Guia de Gestão de Riscos para a Integridade	Orientações da gestão de riscos para a integridade órgãos da APF.	2018
6	Guia	https://www.gov.br/cgu/	Guia de Programa de Integridade Pública	Orientações para os órgãos da PF sobre os programas de integridade.	2018
7	Manual	https://www.gov.br/cgu/	Manual de Programas de Integridade	Manuel de implementação dos programas de Integridade para a APF.	2017
8	Guia	https://www.gov.br/ace	Guia de Transparência Ativa (GTA)	Guia de disposições normativas para auxiliar nas obrigações de LAI.	2022
9	Manual	https://cgugovbr.share	Painel correição em dados	Informações pertinente a utilização do painel de correição em dados.	2023
10	Manual	https://repositorio.cgu	Manual fala.br	Manual do fala.br para acesso a serviços de informação do cidadão.	2020
Objeto da coleta			**Painel e portal, plataforma**		
Data da coleta		19/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Painel	https://centralpaineis.	Painel de Integridade pública	Painel de Monitoramento da integridade pública pela CGU.	2021

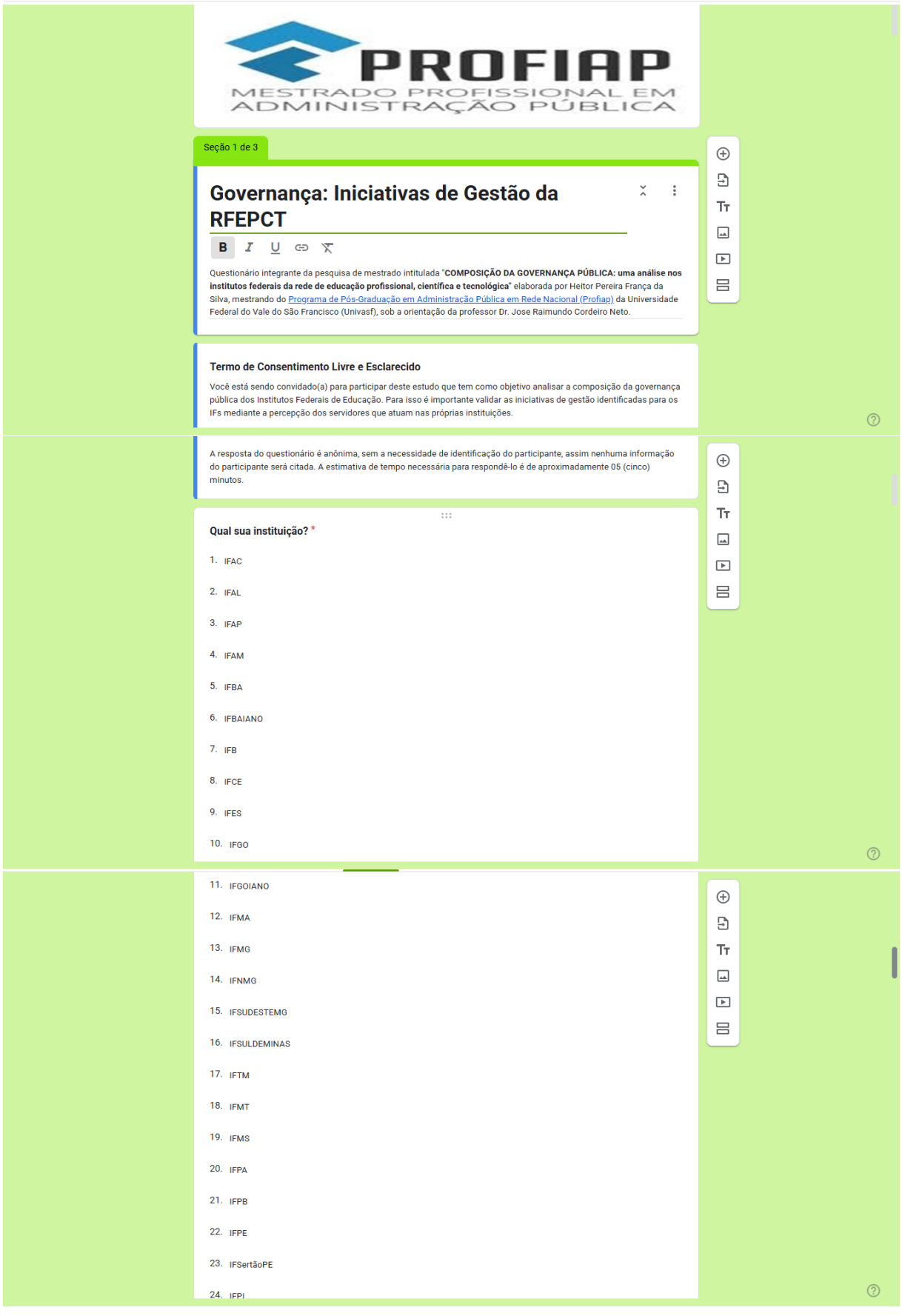
2	Portal	https://dados.gov.br/	Portal de Dados Abertos	Portal Brasileiro de Dados Abertos pelos governos federal e locais.	2012
3	Painel	https://centralpaineis.cgu	Painel de Dados Abertos	Painel de monitoramento de Dados Abertos do poder executivo.	2017
4	Portal	https://portaldatranspare	Portal da Transparência	Portal governo federal de informações de gestão e dinheiro público.	2018
5	Painel	https://centralpaineis.cgu	Painel lei de acesso a informação	Informa números de pedido, recursos, prazos, perfil dos solicitante.	2019
6	Painel	https://centralpaineis.cgu	Painel de correição em dados	Apresenta informações de penalidades aplicadas a agente público.	2020
7	Sistema	https://siscor.cgu.gov	Sistema de Correição do Poder Executivo	Elaborado para agregar os sistemas gerenciais correcional da CGU.	2005
8	Plataforma	https://falabr.cgu.gov.br	Fala.Br	Canal integrado para encaminhamento de manifestações.	2019

FICHA DE EXTRAÇÃO DE DADOS - 4° FRENTE					
Critério de coleta	Documentos do TCU				
Local	Sítios:https://portal.tcu.gov.br/;https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/pesquisa/integrada;https://conecta-tcu.apps.tcu.gov.br				
Termos de busca	Gestão e Governança				
Responsável	Heitor Pereira França da Silva				
Objeto da coleta	**Notícias e publicações**				
Data da coleta	23/09/2024 a 24/09/2024				
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Publicação	https://portal.tcu.gov.br/	10 Passos para a Boa Gestão de Riscos	Publicação com orientações para a boa gestão de riscos.	2018
2	Publicação	https://portal.tcu.gov.br/	Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade	Publicação sobre como fazer avaliação de maturidade da gestão de risco.	2018
3	Publicação	https://portal.tcu.gov.br	Referencial Básico de Gestão de Riscos	Publicação de um referencial básico de gestão de riscos.	2018
4	Publicação	https://portal.tcu.gov.br/	10 Passos para a Boa Governança	Publicação com orientações para governança.	2021
5	Publicação	https://portal.tcu.gov.br/	Relatório de Gestão	Orientações sobre elaboração do Relatório de Gestão.	2023
Objeto da coleta	**Decisão normativa e Instrução normativa**				
Data da coleta	23/09/2024 a 24/09/2024				
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	DN	https://portal.tcu.gov.br/	Prestação de contas	DN 198, 23/03/22, normas da prestação de contas dos responsáveis da APF.	2022
2	IN	https://portal.tcu.gov.br/	Prestação de contas	IN 84 22/04/20, normas para a prestação de contas dos responsáveis da APF.	2020
Objeto da coleta	**Manual, guia e referencial**				
Data da coleta	23/09/2024 a 24/09/2024				
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Manual	https://portal.tcu.gov.br/	10 Passos para a Boa Gestão de Riscos	Orientações para o êxito da organização na adoção da gestão de riscos.	2020
2	Manual	https://portal.tcu.gov.br/	Gestão de Riscos: Avaliação da Maturidade	Manual de procedimentos de gestão de risco e a avaliação da maturidade.	2020
3	Referencial	https://portal.tcu.gov.br/	Referencial Básico de Gestão de Riscos	Referencial básico de gestão de riscos com orientações técnicas.	2020
4	Manual	https://portal.tcu.gov.br/	10 Passos para a Boa Governança	Manual de práticas de governança em 10 passos para os gestores públicos.	2019

5	Guia	https://portal.tcu.gov.br/	Relatório de Gestão	Guia para elaboração do relatório de gestão na forma de Relato Integrado.	2018
Objeto da coleta			**Acórdãos e Processos**		
Data da coleta		23/09/2024 a 11/10/2024			
N	**Tipo de documento**	**Localização**	**Títulos**	**Conteúdo principal**	**Data**
1	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 1943/2018-PL, auditoria	Requisitos de Transparência e endereços eletrônicos das IFES.	2018
2	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 001.732/2018-8	Auditoria nas IFES sobre transparência Ativa e passiva de acordo com a LAI.	2018
3	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 2424/2020-PL, administrativo	Atendimento às instruções normativas do relatório de gestão (IN 84/20).	2020
4	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 484/2021-PL, auditoria	Avaliação da implementação do processo eletrônico nas IFEs.	2021
5	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 027.948/2019-6, auditoria	Avaliação da implementação do processo eletrônico nas IFEs.	2019
6	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 612/2021-PL, levantamento	Conhecimento e avaliação dos indicadores PNP das instituições da RFEPCT.	2021
7	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 038.129/2019-1	Levantamento e proposição de modelo de Indicadores de Gestão da PNP.	2019
8	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 2890/2021-PL, acompanhamento	Acompanhamento á RFEPCT da Transparência e política de dados abertos.	2021
9	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 025.684/2020-5	Acompanhamento á RFEPCT da Transparência e política de dados abertos.	2020
10	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 1163/22 Plenário, levantamento	Levantamento e avaliação aos Comitês de Governança Digital (CGD).	2022
11	Processo	https://conecta-tcu.apps.	Processo 025.388/2021-5	Avaliação do CGD quanto a capacidade de governança e gestão da APF.	2021
12	Acórdão	https://pesquisa.apps	Acórdão 1340/2022 Plenário, solicitação	Prorrogação de prazo da entrega do RAG para os IFs da RFEPCT.	2022
13	Processo	https://conecta-tcu	Processo 003.768/2022-8	Solicitação de prorrogação para entrega do RAG dos IFs da RFEPCT.	2022
14	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 1384/2022 Plenário, auditória	Avaliação das ações governamentais e riscos à proteção de dados pessoais.	2022
15	Processo	https://conecta-tcu.app	Processo 039.606/2020-1	Auditoria para avaliar as ações do governo e os riscos aos dados pessoais.	2020
16	Acórdão	https://pesquisa.apps	Acórdão 301/2023-PL, monitoramento	Monitoramento da implementação do processo eletrônico nas IFEs.	2023
17	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 042.608/2021-0	Monitoramento do atendimento do Acórdão 484/2021, SEI nas IFEs.	2021
18	Acórdão	https://pesquisa.apps.	Acórdão 1688/2023-PL, acompanhamento	Gestão das IFEs da RFEPCT: transparência e prestação de contas.	2023
19	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 010.292/2022-5	Acompanhamentos da gestão das IFEs RFEPCT: transparência e PCs.	2022
20	Acórdão	https://pesquisa.apps	Acórdão 1771/2023 Plenário	Monitoramento complementar as medidas do Acórdão 484/2021.	2023
21	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 042.608/2021-0	Monitoramento complementar as medidas do Acórdão 484/2021: SEI.	2021
22	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu	Acórdão 1844/2023 Plenário, auditoria	Verificação do cumprimento e dispensa de itens do Acórdão 484/2021.	2023
23	Processo	https://conecta-tcu.	Processo 027.948/2019-6	Auditoria para avaliar a implementação do processo eletrônico nas IFEs.	2019
24	Acórdão	https://pesquisa.apps.	Acórdão 12719/2023 1ª Câmara	Acompanhamento da prestação de contas das IFEs que integram RFEPCT.	2023
25	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo 015.808/2023-8	Acompanhamento da prestação de contas das IFEs que integram RFEPCT.	2023
26	Acórdão	https://www.gov.br/	Acórdão 2564/2022-PL, levantamento	Implementação do teletrabalho no serviço públicos executivo federal.	2022
27	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo nº TC 020.822/2022-7	Levantamento sobre o modelo de trabalho remoto no Poder Executivo.	2022
28	Acórdão	https://pesquisa.apps.tcu.	Acórdão 41 de 2015 Plenário	Avaliação e incentivo em relação à implementação da carta de serviços.	2015
29	Processo	https://conecta-tcu.apps	Processo n° 011.303/2014-0	Relatório de auditoria sobre implementação da carta de serviços e afins	2014

Fonte: Do autor (2025)

Apêndice B - Questionário



PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Seção 1 de 3

Governança: Iniciativas de Gestão da RFEPCT

Questionário integrante da pesquisa de mestrado intitulada "**COMPOSIÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA: uma análise nos institutos federais da rede de educação profissional, científica e tecnológica**" elaborada por Heitor Pereira França da Silva, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (Univasf), sob a orientação da professor Dr. Jose Raimundo Cordeiro Neto.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Você está sendo convidado(a) para participar deste estudo que tem como objetivo analisar a composição da governança pública dos Institutos Federais de Educação. Para isso é importante validar as iniciativas de gestão identificadas para os IFs mediante a percepção dos servidores que atuam nas próprias instituições.

A resposta do questionário é anônima, sem a necessidade de identificação do participante, assim nenhuma informação do participante será citada. A estimativa de tempo necessária para respondê-lo é de aproximadamente 05 (cinco) minutos.

Qual sua instituição? *

1. IFAC
2. IFAL
3. IFAP
4. IFAM
5. IFBA
6. IFBAIANO
7. IFB
8. IFCE
9. IFES
10. IFGO
11. IFGOIANO
12. IFMA
13. IFMG
14. IFNMG
15. IFSUDESTEMG
16. IFSULDEMINAS
17. IFTM
18. IFMT
19. IFMS
20. IFPA
21. IFPB
22. IFPE
23. IFSertãoPE
24. IFPI

25. IFPR
26. IFRJ
27. IFF
28. IFRN
29. IFRS
30. IFFARROUPILHA
31. IFSULRIOGRANDENSE
32. IFRO
33. IFRR
34. IFSC
35. IFCATARINENSE
36. IFSP
37. IFSE
38. IFTO

Qual função ocupa atualmente? *

1. Reitor(a)/Pró-reitor(a)
2. Diretor(a)
3. Chefe de Departamentos/Coordenador(a)
4. Outros

Após a seção 1 Continuar para a próxima seção

Seção 2 de 3

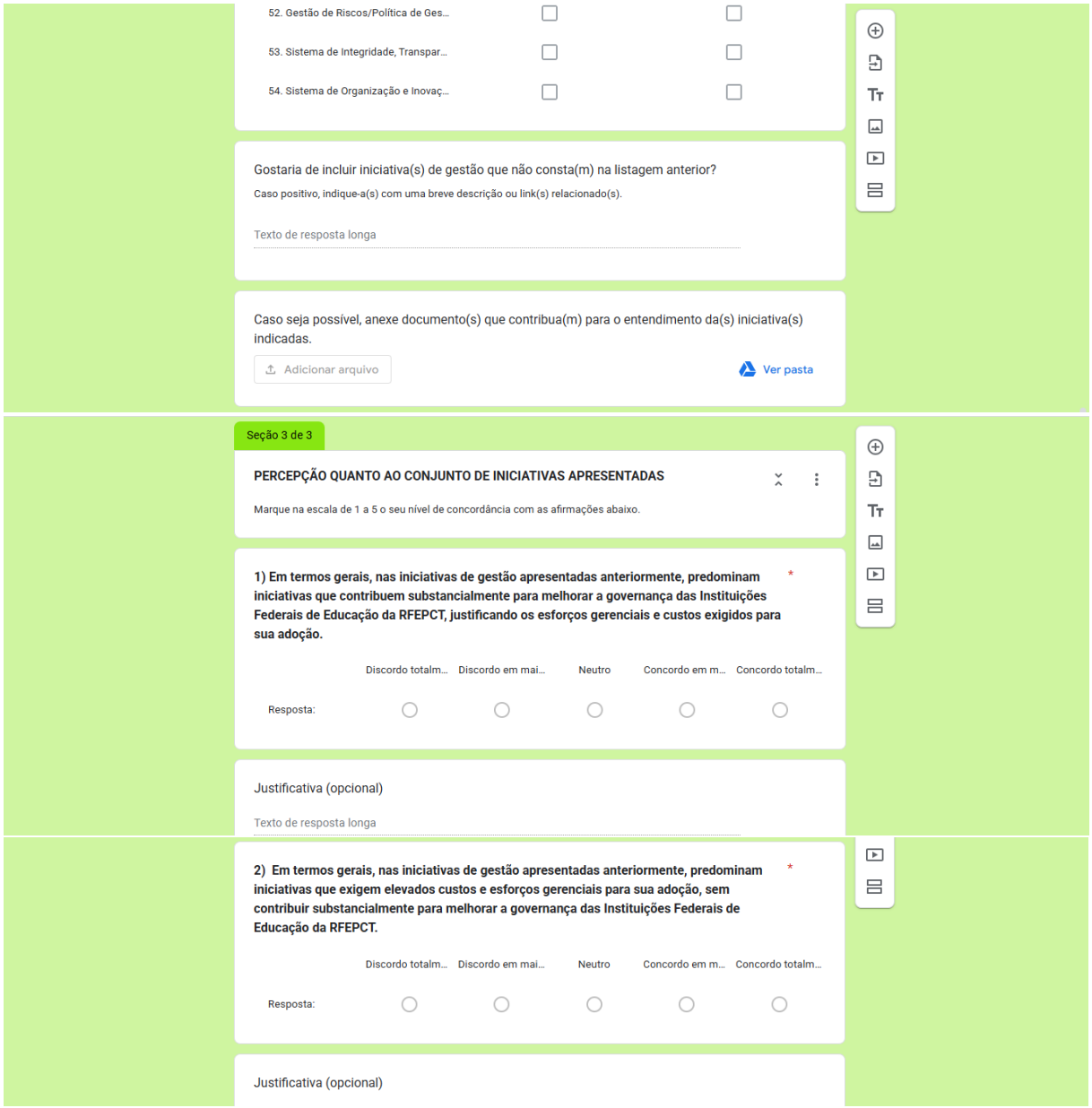
INFORMAÇÕES SOBRE AS INICIATIVAS DE GESTÃO NA RFEPCT

Neste estudo, estou chamando de iniciativas de gestão na RFEPCT, aqueles instrumentos, ferramentas, mecanismos, sistemas ou conjuntos de ações/técnicas, adotados como parte da gestão dos IFs, ou cuja adoção pelos IFs tem sido recomendada ou determinada por outras instâncias.

Nos itens abaixo, por favor, indique aqueles que você reconhece como iniciativas de gestão adotadas por IFs (ou recomendadas/determinadas para essas instituições):

	Reconhece como uma iniciativa de ...	Sua instituição adota essa iniciativa,...
1. Rede Federal de Gestão de Inciden...	☐	☐
2. Política de Segurança da Informaç...	☐	☐
3. Painel de Monitoramento dos Incid...	☐	☐
4. Plano de Resposta à Incidentes de...	☐	☐
5. Política de Proteção de Dados Pes...	☐	☐
6. Plano de Transformação Digital - P...	☐	☐
7. Processo Eletrônico Nacional - PEN;	☐	☐
8. Tramita.GOV.BR;	☐	☐
9. Sistema Eletrônico de Informaçõe...	☐	☐
10. Portal Digital Protocolo GOV.BR;	☐	☐
11. Serviços Digitais na plataforma g...	☐	☐
12. Painel de monitoramento de servi...	☐	☐

13. Gestão de Processos/mapeamen...	☐	☐
14. Plataforma Digital PagTesouro;	☐	☐
15. Almoxarifado Virtual Nacional - A...	☐	☐
16. Plano Diretor de Tecnologia da In...	☐	☐
17. Sistema de Administração dos R...	☐	☐
18. Plano de Dados Abertos - PDA;	☐	☐
19. Painel de monitoramento de dad...	☐	☐
20. Portal de dados abertos;	☐	☐
21. Protocolo Integrado;	☐	☐
22. Carta de Serviços;	☐	☐
23. Portal de informações e transpar...	☐	☐
24. Portal da Transparência do Gover...	☐	☐
25. Sistema Nacional de Informaçõe...	☐	☐
26. Plataforma Nilo Peçanha - PNP;	☐	☐
27. Relatório de Gestão - RG (prestaç...	☐	☐
28. Serviço de acesso informação ao...	☐	☐
29. Plataforma Integrada de Ouvidori...	☐	☐
30. Transferegov.br;	☐	☐
31. Cadastro Integrado de Projetos d...	☐	☐
32. Plano Diretor de Logística Susten...	☐	☐
33. Plano de Contratação Anual - PAC;	☐	☐
34. Painel das contratações anuais;	☐	☐
35. Portal Nacional de Contratações ...	☐	☐
36. Planejamento Estratégico Institu...	☐	☐
37. Programa de Gestão Estratégica ...	☐	☐
38. Modelo de Governança e Gestão ...	☐	☐
39. PlataformaFor;	☐	☐
40. Plano de Desenvolvimento institu...	☐	☐
41. Matriz orçamentária;	☐	☐
42. Plano de Desenvolvimento de Pe...	☐	☐
43. Relatório Anual de Execução do P...	☐	☐
44. Dimensionamento da Força de Tr...	☐	☐
45. Programa de Desenvolvimento d...	☐	☐
46. Programa de Gestão e Desempen...	☐	☐
47. Programa de Gerenciamento de ...	☐	☐
48. Programa e plano de Integridade;	☐	☐
49. Relatório de Gestão Correcional/...	☐	☐
50. Programa de Fomento à Integrida...	☐	☐
51. Sistema de Correição do Poder E...	☐	☐



Fonte: Do autor (2025)

Apêndice C – Base documental

Iniciativa de Gestão	Base documental (links)	Ano de publicação
1. AVN	Manual AVN	-
	Publicação AVN	2021
	Portal AVN	-
	Instrução normativa SEGES /ME 51	2021
2. Carta de Serviços	Lei 13.460	2017
	Publicação Carta de Serviços	2023
	Acórdão 41/2015	2015
	Decreto 6.932	2009
	Processo - 011.303/2014-0	2014
	Decreto 9.094	2017
3. CIPI	Sistema CIPI	2022
	Decreto 10.496	2020
	Publicação Obrasgov.br	2023
	Portaria SEGES/ME 25.405	2020
	Decreto 10.899	2021
	Painel Obrasgov.br	2022
4. Compras.Gov	Portaria Nº 165	2018
	Decreto 10.947	2022
	Notícia Compras.gov.br	2021
	Sistema Compras.gov.br	2021
	Manual compras.gov.br	2023
	Guia ao Compras.gov.br	-
	Lei 14.133	2021
5. Currículos e oportunidades	Painel de Dados dos Currículos	2023

Iniciativa de Gestão	Base documental (links)	Ano de publicação
32. PNP	Notícia PNP	2022
	Portaria Nº 1	2018
	Publicação PNP	2023
	Acórdão 612/2021	2021
	Processo 038.129/2019-1	2019
	Plataforma	2018
33. Proteção de Dados Pessoais	Modelo 1.0	2023
	Acórdão 1384/2022	2022
	Processo 039.606/2020-1	2020
	Lei 13.709 - LGPD	2018
	Processo 001.732/2018-8	2018
34. Portal da Transparência	Publicação portal da transparência	2004
	Acórdão 1943/2018	2018
	Portal da Transparência	2018
	Notícia do Portal	2015
35. Portal de dados abertos	Portal Dados Abertos	2014
	Painel de Obras	-
36. Portal de informações	Painel de Indicadores	-
	Painel estatístico pessoal	2017
	GUIA DE TRANSPARÊNCIA ATIVA	2022
	Publicação Transparência Ativa	-
	Processo 001.732/2018-8	2018
	Painel LAI	-
	Observatório de Pessoal	-

	Publicação Currículo e Oportunidades	-
	Instrução normativa SGP/MGI 31	2023
6. DFT	Portaria SEDGG/ME7.888	2022
	Portaria ENAP/SGPRT/MGI 3.532	2023
	Publicação DFT	2023
	Sistema DFT	
	Notícia sobre DFT	2023
7. EnergIF	Notícia de IF no EnergIF	2019
	Publicação energif	-
	Notícia energIF	2020
	Publicação EnergIF	-
	Portaria 941, Programa EnergIF.	2020
	Guia EnergIF	2020
	Manual	2019
8. Fala BR	Lei 13.460	2017
	Transparência e Acesso à Informação	2023
	Plataforma falabr	2019
	Publicação acesso informação	-
	Publicação Fala.BR	2023
	Mnaual FALA.BR	2020
	Processo 001.732/2018-8	2018
	Acórdão 1943/2018	2018
	Lei 12.527 - LAI	2011
9. Gestão e política de Riscos	Notícia metodologia de Riscos	2018
	Instrução Normativa MP/CGU 01	2016
	Decreto 9.203	2017
	ForRisco	2021

	Notícia Observatório de Pessoal	2023
	Acórdão 1943/2018	2018
	Lei 12.527 - LAI	2011
	Portaria SGD/MGI 852	2023
37. PPSI	Decreto 9.637	2018
	Decreto 10.641	2021
	Publicação PPSI	2023
	IN 1 Estrutura GSI	2020
	Decreto 10.222- E-Ciber	2020
	Acórdão 1688/2023	2023
	Processo 010.292/2022-5	2022
	Cartilha PPSI	2023
	Cartilha Segurança Informação	2022
	E-Ciber	2020
	Decreto 11.856 - PNCiber	2023
	Portaria do CGU 1.827	2017
38. Profip	Profip	2017
	Noticia Plano Anticorrupção	2020
39. Programa de Integridade	Plano anticorrupção	2020
	Portaria Nº 1.089	2018
	Decreto 9.203	2017
	Portaria Nº 57	2019
	Publicação integridade	2020
	Guia Prático das UGI	2019
	Guia Prático Riscos a Integridade	2018
	Guia implementação programa	2018
	Manual implementação de Programa	2017

	Guia de Gestão de Riscos integridade	2018
	Passos para Gestão de Riscos	2018
	Gestão de Riscos: Avaliação	2018
	Guia de riscos	2018
	Publicação Referencial de Riscos	2018
	Guia de avaliação de riscos	2018
	Referencial de Gestão de riscos	2018
	Noticias Gestão de Riscos	2017
10. Gestão de processos	Notícia Mapeamento de processos	2019
	Publicação processos	2023
	Guia de Gestão de processos	2011
	Instrução Normativa 24	2020
	Decreto-Lei 200	1967
11. Gestaopublicagov.br	Portaria SEGES/MGI 7.383	2023
	Notícia gestaopublicagov.br	2023
	Módulo Gestaopublicagov.br	2023
12. LideraGOV	LideraGOV	2023
	Portaria conjunta 254	2020
13. Matriz orçamentária	Nota técnica 32/GAB/SETEC/SETEC	2016
	Metodologia da Matriz CONIF	2022
	Notícia matriz	2020
	Portaria Nº 646	2022
	Portaria Nº 319	2021
	Decreto nº 7.313	2010
14. PagTesouro	Portaria ME 389	2020
	Portal PagTesouro	-
	Publicação PagTesouro	2023

	Painel de monitoramento integridade	2021
	Notícia do Painel de Integridade	2021
	Portaria SEGES/ME 10.988	2022
40. Protocolo Digital	Publicação protocologov.br	2023
	Notícia protocolo.GOV.BR	2023
	Portal Protocolo Integrado	2015
41. Protocolo Integrado	Protocolo integrado	2023
	Portaria Interministerial 2.320	2014
	Decreto 9.319	2018
42. PTD	Lei 14.129	2021
	Acórdão 1163/22	2022
	Publicação PTD IFES	2022
	Publicação PTD	2023
	Processo 025.388/2021-5	2021
	Notícia ENGD	2023
	Decreto 10.332	2020
	Notícia da ReGIC	2021
43. ReGIC	Decreto 10.748	2021
	Publicação ReGIC	2023
	Publicação indicadores RG	2023
44. Relatório de Gestão	Instrução Normativa TCU 84	2020
	Decisão Normativa TCU 198	2022
	Guia de Elaboração RG	2020
	Acórdão 2424/2020	2020
	Publicação RG	2023
	Processo 004.093/2020-8	2020
	Acórdão 1688/2023	2023

	Decreto 10.494	2020
15. Painel das contratações	Painel com contratações anuais	2023
	Portaria SEGES/ME 8.678	2021
16. Painel de dados abertos	Notícia painel dados abertos	2017
	Painel	2017
17. Painel incidentes cibernéticos	Painel	2019
18. Painel de serviços digitais	Acórdão 1163/22	2022
	Publicação avaliação dos serviços	2022
	Processo 025.388/2021-5	2021
	Portaria SGD/ME 548	2022
	Painel de monitoramento de serviços	2022
19. PCA	Portaria SEGES/ME 8.678	2021
	Lei 14.133	2021
	Decreto 10.947	2022
	Instrução Normativa 1	2019
20. PDA	Decreto nº 8.777	2016
	Decreto 9.903	2019
	Resolução PDA	2017
	Acórdão 2890/2021	2021
	Processo 025.684/2020-5	2020
	Manual de Elaboração PDAs	2020
21. PDI	Publicação ForPDI	2021
	Guia PDI	2017
	Plataforma ForPDI	2021
	Decreto 9.235	2017
22. PDP	Decreto 10.506	2020
	Publicação PNDP	-

	Processo 010.292/2022-5	2022
	Acórdão 12719/2023	2023
	Processo 015.808/2023-8	2023
	Acórdão 1340/2022	2022
	Processo 003.768/2022-8	2022
	Relatório PDP	2022
45. Relatório do PDP	IN SGP/ENAP/SEDGG/ME 21	2021
	Manual painel de correição em dados	2020
46. Relatório e Painel Correcional	Painel correição em dados	2020
	Manual SEI	2023
47. SEI	Portaria Nº 1.042 MEC	2015
	Acórdão 301/2023	2023
	Publicação SEI	2023
	Processo 042.608/2021-0	2021
	Acórdão 1771/2023	2023
	Acórdão 1844/2023	2023
	Processo 027.948/2019-6	2019
	Lei 14.063	2020
	Lei 13.460	2017
48. Serviço acesso à informação	Orientação para construção da Seção	2022
	Processo 001.732/2018-8	2018
	Publicação sobre orientação	2022
	Acórdão 1943/2018	2018
	Painel LAI	-
	Lei 12.527 - LAI	2011
	Ofício 3 ME Serviços digitais RFE	2022
	Documento orientador	2021

	IN SGP/ENAP/SEDGG/ME 21	2021
	Decreto 9.991	2019
23. PDTIC	Acórdão 1163/22	2022
	Portaria Nº 778	2019
	Acórdão 1688/2023	2023
	Publicação PDTIC	2023
	Processo 010.292/2022-5	2022
	Processo 025.388/2021-5	2021
	Guia de PDTIC	2021
24. PEI	Guia técnico de Gestão Estratégica	2020
	Planejamento e gestão RFEPCT	2023
	Publicação PEI	2020
	Pautas Estratégicas Conif	2022
	Relatório Pautas estratégicas	2022
	Instrução Normativa 24	2020
25. PEN	Acórdão 484/2021	2021
	Processo 027.948/2019-6	2019
	Acórdão 1771/2023	2023
	Publicação PEN	2023
	Processo 042.608/2021-0	2021
	Acórdão 1844/2023	2023
	Decreto 8.539	2015
26. PGD	IN SGP-SRT-SEGES/MGI 52	2023
	Notícia Programa de Gestão Conif	2022
	Publicação PGD	2023
	Painel Implementação PGD	2023
	Acórdão Nº 2564/2022	2022

49. Serviços Digitais	Publicação Serviços Digitais	2022
	Acórdão 1163/22	2022
	Processo 025.388/2021-5	2021
	Catálogo de Serviços	-
	Decreto 9.756	2019
	Decreto 8.936	2016
	Decreto 9.739	2019
50. SIORG	Publicação SIORG	-
	Notícia SIORG	2015
	Sistema SIORG	2019
	Notícia do Siorg	2023
	Sistemas Correcionais	-
51. SisCor	Portaria CGU Nº 27	2022
	Notícia de lançamento de Manual	2023
	Manual ilícitos administrativos	2023
	Decreto Nº 5.480	2005
	Decreto 10.768	2021
	Publicação SisCor	2023
	Portaria Nº 778	2019
52. Sisp	Portaria Nº 18.152	2020
	Publicação Sisp	2023
	Acórdão 1163/22	2022
	Processo 025.388/2021-5	2021
	Decreto nº 7579	2011
	Resolução CNE/CEB nº 3	2009
53. Sistec	Sistec	2020
	Portaria Nº 31	2022

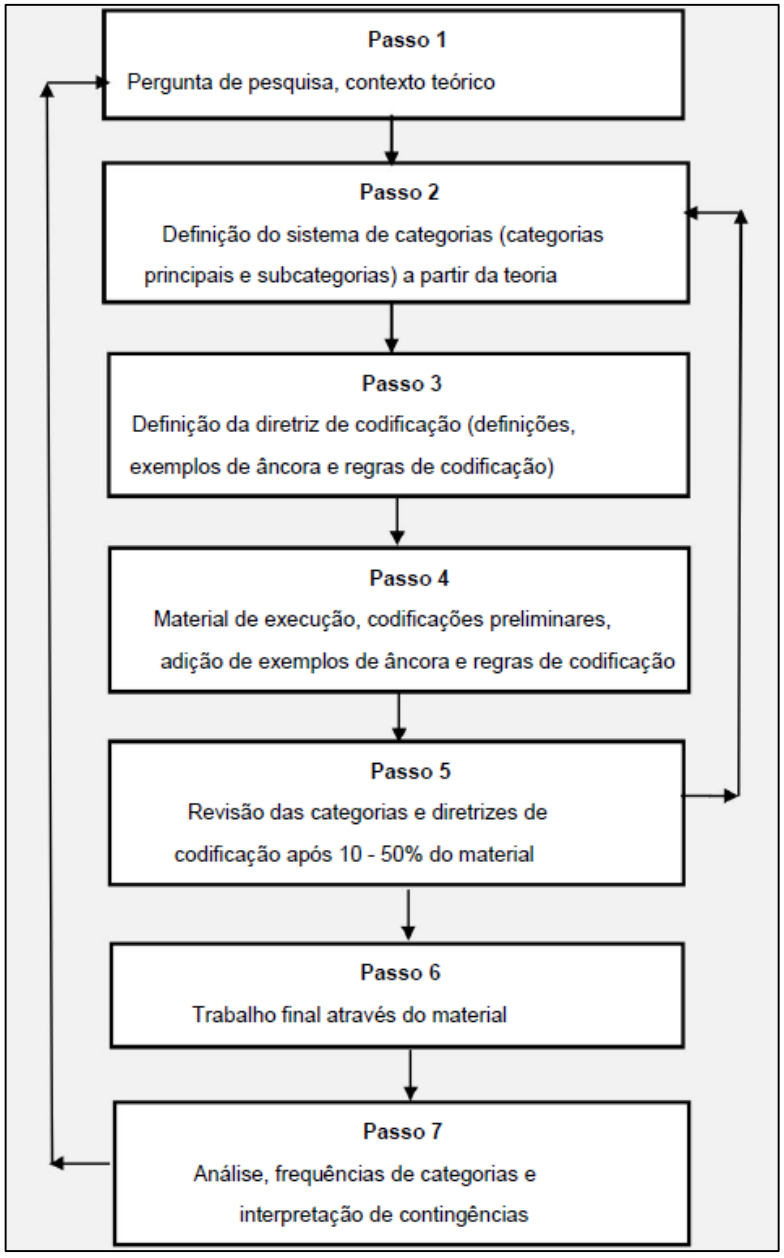
	Processo 020.822/2022-7	2022
	IN Conjunta SEGES/MGI 24	2023
27. PlaforEdu	Lançamento plataforEdu	2022
	Publicação plaforEDU	2022
	Publicação programa PlaforEDU	2023
	Notícia plaforedu	2022
	Portaria Nº 15/2016	2016
	Plataforma	2022
28. PlanGIC	PlanGIC	2022
	Notícia PlanGIC	2022
	Guia de Incidentes de Segurança 3.0	2023
	Portaria GSI/PR 120	2022
29. PlataformaFor	Plataforma For	2021
	Publicação Plataforma For	2021
30. PLS	Lei 14.133	2021
	Portaria SEGES/MGI 5.376	2023
	Publicação PLS	2023
	Portaria SEGES/ME 8.678	-
	Modelo PLS 1.0	2023
31. PNCP	Portal PNCP	-
	Publicação PNCP	2023
	Painel com contratações anuais	2023
	Publicação PNCP	2021
	Painel PNCP em números	2023
	Decreto 10.947	2022

	Sistema SISTEC	2009
	sistema	2022
54. Sistema monitor	Publicação sistema monitor	2022
	Publicação sistema Monitoramento	2022
	Portaria 299	2022
	Manual dos indicadores	2022
55. Sitai	Notícia Sitai	2023
	Publicação Sitai	2023
	Decreto 11.529	2023
56. SUAP	Notícia sobre Suap	2017
	Manual	-
	Sistema/plataforma	2006
57. Tramita.GOV.BR	Plataforma tramita GOV.BR	2022
	Publicação TramitaGOV.BR	2022
	Portaria SEGES/ME 9.412	2022
58. Transferegov.br	Portal Transferegov	2023
	Transferegov.br	2023
	Decreto 11.271	2022
	Painel Transferegov	-
59. Transformagov	Decreto 10.382	2020
	Guia técnicode Gestão Estratégica	2020
	TransformaGov	-
	Painel Transformagov	-
	Notícia de IF no Transformagov	2023

Fonte: Do autor (2025).

ANEXOS

Anexo a - Passos da análise de conteúdo



Fonte: Mayring (2014)