

GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ: INSTITUCIONALIZAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

UNIVERSITY GOVERNANCE AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF CEARÁ:
INSTITUTIONALIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION

GOBERNANZA UNIVERSITARIA EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE CEARÁ:
INSTITUCIONALIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

José César Pontes Moreira¹, Rosane Arruda Dantas², Cláudio Rogério Carneiro Pimentel³, Paulo Roberto de Lima Carvalho⁴, Mário Sérgio da Silva Moura⁵

DOI: 10.54899/dcs.v23i93.6539

Recibido: 10/07/2026 | Aceptado: 03/08/2026 | Publicación en línea: 10/08/2026.

RESUMO

A governança universitária tem assumido importância crescente na administração pública brasileira diante da necessidade de fortalecer a capacidade institucional de planejamento, gestão de riscos, integridade, transparência e geração de valor público. Este artigo analisa a evolução da governança universitária na Universidade Federal do Ceará (UFC), com ênfase no processo de institucionalização de estruturas e instrumentos de governança, na gestão de riscos e integridade e na incorporação de tecnologias digitais e Inteligência Artificial aos mecanismos de gestão e tomada de decisão. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritivo-analítica, desenvolvida mediante estudo de caso único e documental, complementado por revisão bibliográfica. Foram examinados documentos institucionais da UFC e referências relacionadas à governança pública, gestão de riscos, integridade e transformação digital, considerando-se indicadores e registros produzidos por órgãos de controle e pela própria universidade. Os resultados indicam uma trajetória de fortalecimento e institucionalização progressiva das estruturas de governança da UFC, acompanhada pela ampliação dos mecanismos de gestão de riscos, integridade, monitoramento e avaliação. Observa-se, ainda, a incorporação crescente de recursos digitais e de Inteligência Artificial como instrumentos de apoio à gestão e à análise de riscos. Conclui-se que a experiência da UFC evidencia um processo de transformação da governança universitária, no qual mecanismos de conformidade e controle passam a coexistir com práticas orientadas por dados, inovação tecnológica e geração de valor público. Ressalta-se, contudo, a necessidade de estudos posteriores que avaliem empiricamente os efeitos dessas iniciativas sobre a efetividade, a eficiência e os resultados institucionais.

¹ Doutor em Educação, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: govpontes@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7114-8817>

² Doutora em Educação e Saúde, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: drarosanedantas@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1831-553X>

³ Mestre em Educação e Inclusão Social, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: rogerio.pimentel@ufc.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2839-5679>

⁴ Mestre em Educação Jurídica, Instituto CTEM+, Fortaleza, Ceará, Brasil. E-mail: paulocarvalho1975@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3990-9468>

⁵ Especialista em Educação e Ciência de Dados, Universidade Federal do Ceará (UFC), Fortaleza, Ceará, Brasil.

E-mail: mariosergiomoura@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-6298-2580>

Palavras-chave: Governança Universitária. Governança Pública. Gestão de Riscos. Inteligência Artificial.

ABSTRACT

University governance has gained increasing importance in Brazilian public administration due to the need to strengthen institutional capacity for planning, risk management, integrity, transparency, and public value creation. This article analyzes the evolution of university governance at the Federal University of Ceará (UFC), focusing on the institutionalization of governance structures and instruments, risk management and integrity practices, and the incorporation of digital technologies and Artificial Intelligence into management and decision-making mechanisms. The study adopts a qualitative, descriptive-analytical approach based on a single-case study and documentary research, complemented by a literature review. Institutional documents from UFC and references related to public governance, risk management, integrity, and digital transformation were examined, together with indicators and records produced by oversight bodies and the university itself. The findings indicate a progressive strengthening and institutionalization of UFC's governance structures, accompanied by the expansion of risk management, integrity, monitoring, and evaluation mechanisms. The study also identifies an increasing incorporation of digital resources and Artificial Intelligence as tools to support management and risk analysis. The findings suggest that UFC's experience reflects an ongoing transformation of university governance, in which compliance and control mechanisms increasingly coexist with data-driven practices, technological innovation, and public value creation. Further studies are needed to empirically assess the effects of these initiatives on institutional effectiveness, efficiency, and outcomes.

Keywords: University Governance. Public Governance. Risk Management. Artificial Intelligence.

RESUMEN

La gobernanza universitaria ha adquirido una importancia creciente en la administración pública brasileña debido a la necesidad de fortalecer la capacidad institucional de planificación, gestión de riesgos, integridad, transparencia y generación de valor público. Este artículo analiza la evolución de la gobernanza universitaria en la Universidad Federal de Ceará (UFC), con énfasis en el proceso de institucionalización de estructuras e instrumentos de gobernanza, en las prácticas de gestión de riesgos e integridad y en la incorporación de tecnologías digitales e Inteligencia Artificial a los mecanismos de gestión y toma de decisiones. La investigación adopta un enfoque cualitativo, descriptivo-analítico, desarrollado mediante un estudio de caso único, documental, complementado por una revisión bibliográfica. Se analizaron documentos institucionales de la UFC y referencias relacionadas con la gobernanza pública, la gestión de riesgos, la integridad y la transformación digital, considerando indicadores y registros producidos por organismos de control y por la propia universidad. Los resultados indican un proceso progresivo de fortalecimiento e institucionalización de las estructuras de gobernanza de la UFC, acompañado por la ampliación de los mecanismos de gestión de riesgos, integridad, monitoreo y evaluación. Asimismo, se observa una incorporación creciente de recursos digitales e Inteligencia Artificial como instrumentos de apoyo a la gestión y al análisis de riesgos. Se concluye que la experiencia de la UFC evidencia un proceso de transformación de la gobernanza universitaria, en el que los mecanismos de cumplimiento y control coexisten progresivamente con prácticas orientadas por

datos, innovación tecnológica y generación de valor público. Se destaca, no obstante, la necesidad de estudios posteriores que evalúen empíricamente los efectos de estas iniciativas sobre la efectividad, eficiencia y resultados institucionales.

Palabras clave: Gobernanza Universitaria. Gobernanza Pública. Gestión de Riesgos. Inteligencia Artificial.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

A governança pública pode ser compreendida como um conjunto de práticas institucionais voltadas à orientação estratégica, ao monitoramento de resultados e ao fortalecimento da capacidade decisória das organizações públicas. Mais do que cumprir requisitos normativos, busca assegurar que recursos públicos sejam utilizados de forma eficiente, transparente e orientada à geração de valor para a sociedade.

Sob a ótica da Nova Gestão Pública, as organizações do Estado têm sido compelidas a perseguir melhores índices de desempenho, eficiência na alocação de recursos e incremento na *accountability*.

As transformações na administração pública impactam diretamente o ambiente acadêmico. Com o crescimento e a consequente distribuição de autonomia nos campi das universidades federais, estabelecer mecanismos sólidos de auditoria interna e monitoramento tornou-se uma necessidade gerencial incontornável.

A trajetória de modernização da Universidade Federal do Ceará (UFC), estabelecida em 1954, ganhou um novo marco em janeiro de 2017. Para atender às diretrizes de controle da IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016, a Reitoria instituiu a Política de Governança e estruturou a Secretaria de Governança (SECGOV) por meio da Portaria nº 4.117/2017 (Universidade Federal do Ceará, 2017), vinculada diretamente à Reitoria com o propósito de centralizar as políticas de integridade (Loureiro, 2020).

As ações de Governança na UFC se dividem em três áreas, quais sejam: políticas de governança, políticas de gestão de riscos e programa de integridade, conforme apresentado abaixo, na figura 1. O Comitê de Governança e a SECGOV são os protagonistas dessas ações na ambiência acadêmica e de gestão.

Figura 1 - Governança da UFC



Fonte: Secgov, 2022.

Nessa ambiência, o Comitê de Governança da UFC atua como o órgão colegiado máximo voltado para a avaliação e mitigação de riscos estratégicos, visando assegurar a transparência e a prestação de contas perante a sociedade. Nessa estrutura, cabe à SECGOV o papel executivo e de suporte técnico a este comitê, operacionalizando as diretrizes de integridade desenhadas para a instituição (Soares *et al.*, 2021).

As diretrizes contemporâneas emanadas pelo MEC, pela CGU e pelo TCU redirecionaram o foco da Governança Universitária da mera conformidade formal para a entrega efetiva de valor público e transformação digital. Diante desse cenário, este artigo tem por objetivo descrever a trajetória da governança na UFC, analisando suas contribuições históricas e seus avanços mais recentes até o ano de 2026, com ênfase nos novos patamares de integridade pública e na utilização de Inteligência Artificial (IA) na gestão pública.

A literatura especializada sobre Governança Universitária no Brasil expandiu-se significativamente no quinquênio de 2021 a 2026. Estudos seminais anteriores a esse período já avaliavam a aderência das universidades federais às práticas do TCU (Castro; Silva, 2017), o alinhamento com a gestão de processos e a maturidade no uso de indicadores estratégicos.

REFERENCIAL TEÓRICO

A governança pública desenvolveu-se a partir da necessidade de garantir maior eficiência estatal após as crises fiscais do final do século XX, transpondo e adaptando princípios corporativos para o ambiente governamental. Conceitualmente, ela abrange as estruturas administrativas, políticas, econômicas e legais estabelecidas para assegurar que os resultados

pretendidos pelas partes interessadas (*stakeholders*) sejam definidos e alcançados.

No Brasil, a governança foi formalmente impulsionada por marcos regulatórios fundamentais, como a Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e o Decreto nº 9.203/2017, que fixaram os princípios da liderança, integridade, responsabilidade, compromisso, transparência e *accountability*. Nos últimos anos, os órgãos de controle, notadamente a CGU e o TCU, têm refinado esses modelos, exigindo que as instituições públicas migrem de estruturas estáticas para sistemas dinâmicos orientados por dados e avaliação continuada de riscos.

Soares *et al* (2021, p. 5) reforçam que:

Assim, os princípios transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa são pertinentes aos atos de Governança Universitária, assim como a implantação de uma estrutura organizacional que materialize esses princípios e que crie instâncias hierárquicas de decisão e para fiscalização e controle.

Sob a óptica da Nova Economia Institucional, especificamente a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1985), as estruturas de governança operam como matrizes institucionais desenhadas para garantir a eficiência e mitigar os efeitos da racionalidade limitada e do oportunismo dos agentes. No ecossistema público, onde os contratos são inerentemente incompletos e as teias regulatórias são complexas, a governança atua reduzindo tanto os custos *ex-ante* (alinhamento e desenho de salvaguardas normativas) quanto os custos *ex-post* (mecanismos de monitoramento, auditoria e conformidade). Assim, coordenar processos por meio de estruturas especializadas viabiliza a entrega de valor público com menor fricção operacional.

Governança nas Universidades Públicas

As Instituições de Ensino Superior (IES) possuem características organizacionais particulares, marcadas por uma intensa concentração de autoridade e autonomia em suas unidades básicas. Em virtude da expansão do ensino superior público e da inserção em ambientes dinâmicos e competitivos, as universidades passaram a demandar sistemas de controle e gestão de riscos customizados às suas peculiaridades.

De acordo com Soares *et al.* (2021), a transposição dos princípios fundamentais do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para o contexto universitário serve como um pilar estratégico. Ao focar em equidade e transparência, o modelo auxilia na pacificação de

conflitos internos comuns a órgãos colegiados e potencializa a qualidade das decisões administrativas de interesse público.

Soares *et al* (2021, p. 5) esclarecem que:

Além de suas atividades seminais de ensino, pesquisa e extensão, as IESs possuem uma responsabilidade organizacional perante a sociedade, seus servidores (docentes e técnicos), outras IESs e órgãos reguladores e fiscalizadores. Acrescenta-se ainda o fato de que, como quaisquer organizações, as IESs precisam dedicar-se aos seus processos internos de organização, como aquisição de bens junto a fornecedores, contratação de serviços junto a prestadores e administração patrimonial, requerendo, assim, estruturas e mecanismos de governança que garantam eficiência na gestão universitária.

Recentemente, Santos e Souza (2022) analisaram os dados do Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas do TCU (iGG) e constataram que, entre as 63 universidades federais brasileiras avaliadas, 24% encontravam-se em estágio inicial de governança, 60% em estágio intermediário e apenas 16% atingiam o estágio aprimorado.

O mapeamento da relação entre a governança e o desempenho acadêmico final, pode trazer discussões sobre as métricas ideais do TCU para o ecossistema educacional. Assim, identificar uma correlação estatística moderada entre os níveis de governança pública e a eficiência operacional das universidades, é uma proposta para verificar como a governança estruturada pode contribuir para a criação de valor público.

Abaixo, apresenta-se um quadro com exemplos de Universidades Federais que estruturaram setores, secretarias ou diretorias dedicadas exclusivamente ou prioritariamente à governança, integridade e gestão de riscos, com base nos respectivos marcos normativos de criação e desenhos organizacionais.

Para contextualizar a experiência da UFC, foram selecionadas universidades federais que possuem estruturas institucionais formalmente destinadas à governança, integridade ou gestão de riscos, buscando-se evidenciar diferentes modelos organizacionais, veja Quadro 1 abaixo.

Quadro 1. Universidades Federais e Governança.

Universidade Federal	Setor/Área de Governança	Ano de criação	Estrutura Organizacional e Características
Universidade Federal do Ceará – UFC	Secretaria de Governança – SECGOV	2017	Órgão suplementar de assessoria direta à Reitoria. Atua em conjunto com o Comitê de Governança (CONSUNI) e possui uma rede descentralizada de "Interlocutores de Governança" nas unidades acadêmicas e administrativa.

Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN	Comitê de Governança, Riscos e Controle (CGRC) e Secretaria de Gestão de Projetos (SGP)	2017	Vinculada ao Gabinete da Reitoria. Funciona por meio do CGRC (instância deliberativa da alta administração) e da SGP como unidade executiva responsável por governança, gestão de riscos e melhoria de processos (UFRN, 2026).
Universidade Vale do São Francisco - Univasf	Secretaria de Governança, Estratégia, Sustentabilidade e Participação (SEGOV) / Diretoria de Governança e Integridade - DGI	2026 (reestruturação)	Atua como Unidade Setorial de Integridade (USI). Coordena transversalmente além de chefiar a Instância, Colegiada de Apoio à Gestão da Integridade (ICAGI), integrando ouvidoria, corregedoria e TI.
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES	Diretoria de Governança, Controles Internos e Integridade – DGCI	2020 (aprox.)	Estrutura focada em conformidade pública, auditoria preventiva e gestão de riscos. Promove o Programa de Formação de Interlocutores de Governança para engajamento dos servidores.
Universidade Federal do Piauí – UFPI	Diretoria de Governança – Dgov	2021	Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento (PROPLAN). É dividida em Coordenações (como a de Planejamento e Gestão da Informação) e é vinculada ao monitoramento dos Planos de Desenvolvimento das Unidades (PDU).
Universidade Federal do Delta do Parnaíba - UFDPAr	Diretoria de Governança, Integridade e Gestão de Riscos (DGIGR)	2021	Vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento. Desenhada sob um modelo de governança multidimensional que segmenta as instâncias em: Acadêmica, Digital, de Dados, de Contratações e Ambiental.
Universidade Federal de Viçosa - UFV	Diretoria de Governança Institucional - DGI, área de integridade e gestão de riscos.	2020	Atua como Unidade Setorial de Integridade (USI) sob o Decreto nº 11.529. Responde pelo mapeamento de macroprocessos institucionais e suporte técnico aos gestores de centros acadêmicos.

Fonte: Elaboração própria, 2026.

A partir das estruturas observadas no Quadro 1, identificam-se dois padrões principais: a) Vínculo Estratégico: a maioria das IES opta por vincular suas secretarias diretamente à Reitoria ou ao Planejamento garantindo que as decisões de governança afetem o orçamento e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e b) Consolidação como Unidades de Integridade (USI): face às atualizações normativas federais, tais secretarias assumiram o papel legal de Unidades Setoriais de Integridade, absorvendo a responsabilidade sobre planos anticorrupção, mapeamento

de riscos e ouvidoria.

A Governança e o seu Funcionamento na Universidade Federal do Ceará (UFC)

A governança pública na Universidade Federal do Ceará (UFC) atua como o conjunto de mecanismos formais e informais voltados a orientar, monitorar e avaliar a gestão da instituição, com o propósito fundamental de gerar valor público e assegurar a eficiência nos serviços prestados à sociedade. Diante da dimensão e complexidade da universidade, o sistema gerencial foi profissionalizado para integrar as diretrizes de controle do Governo Federal às suas atividades finalísticas de ensino, pesquisa e extensão.

O principal motor desse ecossistema institucional é a Secretaria de Governança (SECGOV). Ela se constitui como o *locus* estratégico responsável por idealizar, propor e instrumentalizar as políticas corporativas de integridade e governança em toda a UFC.

Funcionamento e Estrutura Organizacional. A governança na UFC está desenhada e estruturada a partir dos seguintes eixos:

1. **Unidade de Gestão da Integridade:** A SECGOV funciona de maneira proativa, operando como o braço encarregado pela coordenação, atualização e acompanhamento do *Plano de Integridade da UFC*. Esse plano define ações éticas e institucionais para prevenir desvios legais, fraudes ou incoerências com o interesse social.
2. **Comitê de Governança:** Instituído formalmente pela Resolução nº 34/2017-CONSUNI (Universidade Federal do Ceará, 2017), atua como instância deliberativa da alta administração para avaliar e validar os planos e as matrizes propostas pela SECGOV por meio de suas Câmaras Técnicas de Atividades-meio e Atividades-fim, servindo de assessoria estratégica direta à Reitoria.
3. **Gerenciamento e Matriz de Riscos:** A secretaria é responsável por estruturar e operacionalizar os instrumentos institucionais de controle, consolidados no Plano de Gestão de Riscos da UFC (Universidade Federal do Ceará, 2022). Por meio do mapeamento preventivo de áreas e processos críticos de trabalho (como contratações, segurança da informação e questões legais), a SECGOV analisa vulnerabilidades de forma contínua para evitar riscos aos objetivos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).
4. **Cultura de Governança Descentralizada:** Um dos principais desafios operacionais

enfrentados é a implantação dessa cultura devido ao porte e à diversidade das unidades acadêmicas da UFC. Para mitigar isso, as diretrizes buscam propagar a conformidade, a transparência e a prestação de contas (*accountability*) em formato de rede, engajando os diferentes gestores para que se percebam corresponsáveis pelo processo de integridade pública.

Desse modo, a UFC promove e aplica a gestão de riscos como ferramenta de cumprimento legal, e como instrumentos de suporte à tomada de decisões estratégicas de seus gestores, possibilitando melhor segurança nas ações de suas atividades-fim, as quais contemplam o ensino, a pesquisa, a extensão e a gestão.

METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, descritivo-analítica, desenvolvida mediante estudo de caso único, longitudinal e documental, complementado por revisão bibliográfica, tendo como objeto a Universidade Federal do Ceará (UFC).

A análise foi conduzida considerando documentos da UFC e dados secundários. Foram examinados os relatórios oficiais de autoavaliação de integridade da CGU (exercícios de 2024 e 2026), os painéis de indicadores do TCU (iGG), as atas e resoluções recentes do Comitê de Governança (CGOV) da UFC e os relatórios técnicos emitidos pela SECGOV acerca da incorporação de novas tecnologias digitais na gestão pública entre os anos de 2022 e 2026.

Os documentos foram submetidos à análise documental temática, organizados em quatro categorias analíticas: governança, gestão de riscos, integridade e transformação digital

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A criação da SECGOV, em janeiro de 2017, decorreu de uma ação célere da alta administração da UFC para responder aos prazos de adequação estipulados pela IN MP/CGU nº 01/2016. Concebida como um órgão de suporte direto ao Reitor, a secretaria nasceu com a atribuição de centralizar a proposição de políticas de governança, gestão de riscos e integridade. Contudo, os primeiros anos foram marcados por severas barreiras culturais e políticas.

Além disso, a densa teia de instâncias deliberativas na universidade, onde os fluxos decisórios demandavam aprovações sucessivas na SECGOV, nas Câmaras Técnicas, no Plenário

do Comitê de Governança e, por fim, no Conselho Universitário (CONSUNI), gerava uma percepção de lentidão nos trâmites normativos. Como estratégia para descentralizar a nova cultura de gestão e aproximar a SECGOV dos centros de ensino, implantou-se a rede de 'Interlocutores de Governança'. Esses agentes, alocados nas pró-reitorias e faculdades, passaram a atuar como facilitadores locais, replicando os treinamentos e traduzindo as diretrizes de conformidade para a realidade de cada setor.

Segundo Pinho e Brasil (2021), a Secretaria de Governança na UFC desenvolve um trabalho fundamental para o sucesso da Governança na UFC, pois é um espaço onde se racionaliza e instrumentaliza a Governança.

A Consolidação Institucional (2017–2021)

As contribuições iniciais da SECGOV concentraram-se na estruturação da base normativa. A primeira fase da secretaria focou na consolidação do arcabouço jurídico interno. Sob sua coordenação, foram emitidos os atos regulamentares que moldaram o setor, destacando-se a aprovação da Política de Gestão de Riscos via Resolução nº 15/2019-CONSUNI (Universidade Federal do Ceará, 2019), além dos manuais informativos e diretrizes de integridade e o alinhamento das metas ao plano estratégico institucional.

Esse esforço de infraestrutura regulatória e processual refletiu-se positivamente nos indicadores externos: no Levantamento Integrado de Governança e Gestão do TCU (edição 2021), a UFC alcançou um patamar de destaque, posicionando-se em 12º lugar no ranking nacional entre as instituições avaliadas (TCU, 2021).

O Salto de Maturidade em Integridade Pública e a Inovação com Inteligência Artificial (2022–2026)

O período subsequente consolidou a transição para práticas mais avançadas de governança digital e integridade pública. Os dados mais recentes da Controladoria-Geral da União (CGU) constituem evidências dessa evolução. Na Autoavaliação de Integridade Pública realizada pela CGU em 2026, a UFC atingiu o índice de 96,87% de conformidade regulamentar, obtendo a nota geral de 2,906 em um máximo de 3 pontos. Esse indicador demonstra um avanço em relação ao ciclo de 2024, quando a universidade havia registrado 90% de conformidade com nota 2,70

(Universidade Federal do Ceará, 2026).

Ao esmiuçar as dimensões avaliadas pela CGU em 2026 (Universidade Federal do Ceará, 2026), a maturidade dos processos internos da UFC fica evidente:

- A instituição alcançou 96,29% de conformidade na dimensão de capacidade institucional para implementação de normativos, englobando os mecanismos estruturados de recebimento, triagem e tratamento de denúncias.
- A universidade registrou 100% de conformidade (nota máxima) nos aspectos de gestão e desempenho organizacional finalísticos.

Essa maturidade das instâncias de controle social e integridade é corroborada pela atuação coordenada da Ouvidoria Geral da UFC que, em julho de 2026, emitiu a 3ª edição do *Informe Ouvidoria em Movimento*, ressaltando as ações integradas com a SECGOV para coibir desvios éticos e fraudes. Ademais, em maio de 2026, o Comitê de Governança (CGOV) da UFC validou novos processos de gerenciamento de riscos e aprovou planos voltados à continuidade de serviços e à capacitação institucionalizada de seus servidores (Universidade Federal do Ceará, 2026).

Entre as iniciativas observadas no período de 2017 a 2026, destaca-se, em 2026, a incorporação de ferramentas de Inteligência Artificial às práticas de governança da UFC, com ênfase no uso estratégico da tecnologia. Em 26 de março de 2026, a equipe da SECGOV realizou uma reunião técnica com a Secretaria de Integridade Pública da CGU e com a Assessoria Especial de Controle Interno do MEC para apresentar as boas práticas da UFC na utilização de IA aplicada à gestão de riscos, monitoramento de dados e tomada de decisões gerenciais baseadas em evidências (Universidade Federal do Ceará, 2026).

A aplicação responsável da IA na UFC visa tornar os processos públicos mais ágeis e transparentes, resguardando estritamente os preceitos éticos. A Diretoria de Integridade Pública da CGU destacou que o modelo desenvolvido pela UFC poderá servir como referência técnica para ser difundido entre os demais órgãos do Sistema de Integridade, Transparência e Acesso à Informação (SITAI) do Governo Federal, especialmente na rede de instituições federais de ensino superior. Como desdobramento prático, a SECGOV passou a disponibilizar e divulgar, em seu repositório institucional, documentos orientadores e inovadores, tais como o *Guia de IA Generativa no Serviço Público*, o *Guia prático de prompt e pesquisa com IA para servidores públicos* e manuais de gerenciamento de riscos digitais, contribuindo para o fortalecimento de uma cultura de governança orientada por dados e inovação tecnológica (Universidade Federal do Ceará, 2026).

Os resultados empíricos de 2026 — materializados no índice de 96,87% de conformidade perante a CGU e na nota 2,906 — ganham robustez analítica quando interpretados à luz de Williamson (1985), North (1990) e Moore (1995). O amadurecimento da SECGOV e a introdução da Inteligência Artificial aplicada à gestão de riscos representam um esforço institucionalizado de redução dos custos de transação na UFC.

A aplicação de IA à gestão de riscos pode contribuir para mitigar limitações na análise e no monitoramento, ampliando a capacidade de identificação de padrões e de realização de análises preditivas contínuas. Paralelamente, a consolidação da rede de Interlocutores de Governança atua como uma salvaguarda descentralizada que reduz a assimetria de informação e, por conseguinte, potenciais comportamentos oportunistas. Em suma, ao transitar de um controle analógico e reativo para uma Governança Inteligente, a UFC passou a utilizar recursos de Governança Inteligente com potencial para reduzir custos de coordenação, monitoramento e conformidade.

Neste estudo, Governança Inteligente é entendida como a incorporação sistemática de dados, tecnologias digitais, análise preditiva e inteligência artificial aos mecanismos de liderança, estratégia, controle e tomada de decisão institucional.

Perspectivas Futuras da Governança Universitária

As principais tendências da transformação digital da gestão pública e da governança universitária estão alinhadas às diretrizes de organismos internacionais, como a OCDE, Banco Mundial e IFAC, e refletem a evolução da administração pública para modelos mais inteligentes, orientados por dados e apoiados por tecnologias avançadas.

Entre as tendências tecnológicas com potencial de aplicação aos processos de governança nas instituições públicas destacam-se a Inteligência Artificial, a mineração de dados, a análise preditiva, a governança baseada em evidências, os gêmeos digitais e os Grandes Modelos de Linguagem (LLMs) (Davenport; Ronanki, 2018). A seguir, apresentam-se essas possíveis tecnologias e técnicas.

Na governança universitária, a IA pode ser empregada para automatizar processos administrativos, identificar riscos institucionais, monitorar indicadores estratégicos, analisar conformidade normativa e fornecer recomendações para os gestores.

Investigações prévias apontaram que o excesso de camadas burocráticas e a necessidade

de validações em múltiplos colegiados — transitando sequencialmente pela secretaria, comitês técnicos e o CONSUNI — inicialmente alimentaram uma sensação de morosidade nos fluxos internos (Pinho; Brasil, 2021). Essa percepção inicial de lentidão impulsionou as reformas de descentralização tecnológica observadas nos anos seguintes

Nas universidades, a mineração de dados permite analisar informações acadêmicas, financeiras, patrimoniais e administrativas para subsidiar decisões mais precisas. Entre as aplicações destacam-se a identificação de fatores relacionados à evasão estudantil, o planejamento orçamentário, a otimização da distribuição de recursos e a avaliação do desempenho institucional. A mineração de dados consiste na aplicação de técnicas estatísticas e computacionais para descobrir padrões, tendências e relações ocultas em grandes bases de dados.

No contexto da governança universitária, essa abordagem pode antecipar riscos relacionados à execução orçamentária, contratos administrativos, gestão de pessoas, integridade institucional, segurança da informação e desempenho acadêmico. A análise preditiva utiliza modelos estatísticos e algoritmos de aprendizado de máquina para estimar a probabilidade de ocorrência de eventos futuros. Dessa forma, a administração passa de uma atuação reativa para uma gestão preventiva, permitindo adoção antecipada de medidas de mitigação.

A governança baseada em evidências consiste na formulação de políticas e decisões fundamentadas em dados confiáveis, indicadores objetivos e evidências científicas, reduzindo a influência de decisões intuitivas ou exclusivamente políticas. Nas universidades, essa abordagem fortalece o planejamento estratégico, a avaliação institucional e a alocação eficiente de recursos, aumentando a transparência, a efetividade das ações e a prestação de contas à sociedade.

Os gêmeos digitais são representações virtuais de estruturas físicas, processos ou sistemas organizacionais atualizados continuamente por meio de dados reais. Em universidades, um gêmeo digital pode simular o funcionamento de campi, laboratórios, infraestrutura, processos administrativos e acadêmicos, permitindo avaliar previamente os impactos de decisões antes de sua implementação. Essa tecnologia favorece o planejamento, a gestão de riscos, a eficiência operacional e a otimização do uso dos recursos públicos.

Os Grandes Modelos de Linguagem (LLMs), como os utilizados por assistentes baseados em inteligência artificial, são sistemas capazes de compreender, produzir e analisar linguagem natural. Esses modelos podem apoiar a elaboração de pareceres, minutas de normas, relatórios gerenciais, respostas a consultas administrativas, análise de legislação, pesquisa acadêmica e gestão do conhecimento institucional. Também podem auxiliar na capacitação de servidores e na

democratização do acesso às informações institucionais, desde que utilizados com supervisão humana, observando princípios éticos, segurança da informação e proteção de dados pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da governança na Universidade Federal do Ceará evidencia um processo progressivo de institucionalização dos mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade. O que inicialmente se configurou como uma resposta institucional às exigências estabelecidas pela Instrução Normativa Conjunta MP/CGU nº 01/2016 evoluiu para a consolidação de estruturas, instrumentos e práticas permanentes de governança. Esse processo foi acompanhado pela ampliação das capacidades institucionais relacionadas ao planejamento, ao gerenciamento de riscos, à integridade, ao monitoramento e ao apoio à tomada de decisão.

Os achados indicam que a consolidação da governança universitária depende não apenas da existência de estruturas formais e instrumentos normativos, mas também da articulação entre tecnologia, processos organizacionais e participação dos servidores.

Nesse contexto, a incorporação de recursos digitais e de Inteligência Artificial apresenta potencial para ampliar a capacidade de análise, monitoramento e tratamento de riscos, enquanto a atuação descentralizada dos interlocutores e o fortalecimento das competências dos servidores podem favorecer a disseminação das práticas de governança nas diferentes unidades da universidade. A articulação desses elementos contribui para a construção de práticas de Governança Inteligente, entendidas neste estudo como aquelas que combinam mecanismos institucionais de governança com uso estratégico de dados, tecnologias digitais e instrumentos de apoio à decisão.

No período de 2017 a 2026, observa-se também o fortalecimento dos mecanismos relacionados à liderança, estratégia, controle, integridade e gestão de riscos. Os resultados apresentados nos instrumentos de avaliação utilizados pelo TCU e pela CGU constituem evidências da evolução institucional observada, embora não permitam, isoladamente, estabelecer relações causais entre as estruturas de governança e os resultados organizacionais. Nesse sentido, os indicadores devem ser interpretados como evidências complementares do processo de institucionalização da governança, e não como medidas suficientes de sua efetividade ou de geração de valor público.

A transformação digital constitui, portanto, uma dimensão relevante da trajetória recente

da governança da UFC. A incorporação de ferramentas de Inteligência Artificial às atividades relacionadas à gestão de riscos e ao monitoramento institucional amplia as possibilidades de análise de informações, identificação de padrões e apoio à tomada de decisão. Entretanto, a utilização dessas tecnologias também introduz novos desafios relacionados à proteção de dados, transparência, segurança da informação, explicabilidade, responsabilidade e supervisão humana. Dessa forma, a transformação digital deve ser acompanhada por mecanismos de governança capazes de assegurar o uso responsável, ético e institucionalmente controlado dessas ferramentas.

O envolvimento dos servidores constitui outro elemento fundamental para a consolidação desse processo. A participação em ações de capacitação, formação e compartilhamento de conhecimentos pode contribuir para o desenvolvimento de competências digitais, gerenciais e relacionadas à gestão de riscos, além de favorecer a disseminação de uma cultura organizacional orientada para a governança, a integridade e a melhoria contínua dos serviços. Em uma instituição complexa e descentralizada como a UFC, a transformação digital não deve ser compreendida apenas como aquisição ou utilização de tecnologias, mas como um processo de mudança organizacional que depende da interação entre pessoas, processos, estruturas e sistemas.

Diante do avanço da Inteligência Artificial na Administração Pública, recomenda-se que a Universidade Federal do Ceará avalie a estruturação de um *Framework* de Governança de Inteligência Artificial (FGIA-UFC), integrado ao sistema institucional de governança. Esse *framework* poderia contemplar diretrizes e mecanismos relacionados à gestão de riscos tecnológicos, ética, conformidade regulatória, transparência algorítmica, proteção de dados, segurança da informação, supervisão humana, monitoramento contínuo e avaliação de impactos. A adoção de uma estrutura dessa natureza poderá contribuir para fortalecer a capacidade institucional da universidade de utilizar Inteligência Artificial de maneira responsável, transparente e alinhada aos seus objetivos estratégicos.

A experiência analisada também sugere que a consolidação da Governança Inteligente requer a integração entre governança institucional, gestão de riscos, integridade, transformação digital e desenvolvimento de competências. Nesse sentido, a experiência da UFC pode oferecer elementos para o debate sobre modelos de governança aplicáveis a outras instituições federais de ensino superior, embora a generalização dos resultados deva ser realizada com cautela, considerando-se as especificidades organizacionais, institucionais e contextuais de cada universidade.

Por fim, os achados são consistentes com a literatura que associa mecanismos estruturados

de governança à ampliação da capacidade institucional de planejamento, controle, tomada de decisão e geração de valor público. Contudo, permanecem desafios relacionados à avaliação da efetividade dessas estruturas, à mensuração dos impactos da transformação digital e à identificação dos efeitos concretos do uso de Inteligência Artificial sobre o desempenho institucional. Estudos futuros poderão avançar nessa direção por meio de análises comparativas entre universidades federais, pesquisas quantitativas sobre indicadores de governança e desempenho e investigações sobre os efeitos organizacionais, éticos e institucionais da utilização de Inteligência Artificial na administração universitária.

REFERÊNCIAS

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: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 10 jul. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão; CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO. **Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 10 de maio de 2016.** Dispõe sobre procedimentos, rotinas e prazos equivalentes aos critérios de governança, gestão de riscos e controle interno. Brasília, DF: MP/CGU, 2016.

CASTRO, C. Jaber; SILVA, G. Vaz. *Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais.* Revista Espacios, v. 38, n. 17, 2017. CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). Secretaria de Integridade Pública. **Painel de Integridade Pública: Relatório de Autoavaliação da Universidade Federal do Ceará (Ciclo 2026).** Brasília, DF: CGU, 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. Artificial intelligence for the real world. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

LOUREIRO, Nathalia D. Assad. **Governança no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará.** 2020. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga, Portugal, 2020. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/server/api/core/bitstreams/d271881f-5127-4f9b-9990-9332dbfcb094/content>. Acesso em: 10 jul. 2026

MACHADO, L. R.; QUIRAQUE, J. M. Governança pública e eficiência operacional: uma análise empírica nas universidades federais brasileiras. **Revista de Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 142-165, 2023.

MOORE, Mark H. **Creating Public Value: strategic management in government.** Cambridge: Harvard University Press, 1995.

NORTH, Douglass C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana; BRASIL, Maria de Fátima Teixeira. Implantação do sistema de governança na Universidade Federal do Ceará na percepção dos gestores. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, Fortaleza, CE, Brasil, v. 19, n. 1, p. 194–235, 2021. DOI: 10.32586/rcda.v19i1.646. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/646>. Acesso em: 13 jul. 2026.

SANTOS, D. Junior; SOUZA, K. Rezende. *A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras*. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 17, n. 3, p. 1532–1557, 2022. DOI: 10.21723/riace.v17i3.17085. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Levantamento Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG): Relatório Consolidado de Autoavaliação**. Brasília, DF: TCU, 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Comitê de Governança. **Resolução nº 34/2017-CONSUNI**. Cria o Comitê de Governança da UFC. Fortaleza: UFC, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Secretaria de Governança. **Plano de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Ceará**: vigência 2023-2027. 2. ed. Fortaleza: UFC, 2022. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br>. Acesso em: 14 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Secretaria de Governança. **Avaliação de Integridade Pública – AIP**. Fortaleza: UFC, [2026]. Disponível em: <https://secretariadegovernanca.ufc.br/pt/integridade/avaliacao-de-integridade-publica/>. Acesso em: 14 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Comitê de Governança. **Resolução nº 15/2019-CONSUNI**. Dispõe sobre a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal do Ceará. Fortaleza: UFC, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Ouvidoria Geral. **Informe Ouvidoria em Movimento**. 3. ed. Fortaleza: UFC, jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Reitoria. **Portaria nº 4.117, de 20 de janeiro de 2017**. Institui a Política de Governança e cria a Secretaria de Governança (SECGOV) no âmbito da UFC. Fortaleza: UFC, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Secretaria de Governança (SECGOV). **Guia de IA Generativa no Serviço Público**. Fortaleza: SECGOV/UFC, 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). Secretaria de Governança (SECGOV). **Guia prático de prompt e pesquisa com IA para servidores públicos**. Fortaleza: SECGOV/UFC, 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). **Secretaria de Governança**. Fortaleza: UFC, 2026. Disponível em: <http://secretariadegovernanca.ufc.br/pt/>. Acesso em: 18 jul. 2026.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN). **Governança Pública e Gestão de Riscos na UFRN**. Natal: SGP/UFRN, 2026. Disponível em: <https://governanca.ufrn.br>. Acesso em: 18 jul. 2026.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

SOARES, Larissa F.; FELISMINO, Marina M.; BRAVO, Cleyton B.; NOBRE, Ana P. S. dos Santos; VASCONCELOS, Alessandra C. de. **Governança Universitária: criação, contribuições e desafios da Secretaria de Governança na Universidade Federal do Ceará**. , 17., 2021, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEA/USP/FIPECAFI, 2021. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3152.pdf> . Acesso em: 10 jul.2026.