

**TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS EM UMA INSTITUIÇÃO
FEDERAL DE ENSINO: UMA ANÁLISE DOS CANAIS DE COMUNICAÇÃO E
MECANISMOS DE *ACCOUNTABILITY*****CHAVES, Carlos Masuec de Souza.** carlos.masuec@mail.uft.edu.br**TAVARES, Pedro Henrique Almeida.** ph.tavares@mail.uft.edu.br**PACHECO, Flávio Augustus da Mota.** flavio.pacheco@uft.edu.br**LELIS, Flávio Roldão de Carvalho.** flavioroldao@ifto.edu.br**Universidade Federal do Tocantins | PROFIAP/UFT****Resumo**

Proposta/Objetivo: Este estudo analisa como os canais de comunicação de uma Instituição Federal de Ensino (IFE) contribuem para a transparência e prestação de contas à sociedade, à luz dos princípios de governança pública e boas práticas de *accountability* no setor Público.

Método de Pesquisa: Adotou-se abordagem qualitativa exploratória, em estudo de caso, focado nas ações de transparência e comunicação da IFE-alvo sob a perspectiva de agentes públicos táticos, com coleta de dados por entrevistas semiestruturadas com gestores, pesquisa documental em normativos internos, relatórios de gestão e instrumentos de governança.

Resultados: Indicam canais diversificados (página institucional, SEI, portal da transparência, painel de gestão, ouvidoria, redes sociais e transmissões de colegiados), promovendo transparência ativa, mas com limitações: ausência de sistematização em relatórios anuais, fragilidades no *feedback* da ouvidoria, dispersão informacional e alcance externo parcial.

Contribuições: Conclui-se que, apesar do arcabouço significativo, a efetividade é limitada por cultura reativa, orientada por exigências legais. Sugere-se aprimoramentos como relatórios simplificados, fortalecimento da ouvidoria e repositórios estáveis para potencializar governança e confiança social.

Palavras-Chave: Governança Pública; Transparência; *Accountability*; Comunicação Institucional; Instituição de Ensino.

1. Introdução

O estudo enfatiza dispositivos normativos que asseguram o direito de acesso à informação pública, nos termos do inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da CF (Brasil, 1988), fundamentos da transparência, prestação de contas, governança ética, publicidade e controle social. Transparência e *accountability* envolvem informar, justificar e submeter a gestão à apreciação social por meio de canais acessíveis, fomentando diálogo (Santos e Souza, 2022; Matias-Pereira, 2022). Nos Institutos Federais, autarquias multicampi autônomas (Brasil, 2008), tais práticas ganham relevância pela capilaridade, volume de recursos e papel estratégico no desenvolvimento regional e sustentável (Rodrigues, Macêdo e Sampaio, 2023).

Nos últimos anos, o IFE-alvo avançou na institucionalização de sua governança, com melhoria de indicadores no iGG (Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas iGG) do Tribunal de Contas da União (TCU). Destacam-se práticas de transparência, comunicação e prestação de contas em canais diversos. Estudo anterior sobre governança estratégica identificou avanços e gargalos, especialmente em transparência, publicização de informações e prestação de contas (Chaves e Pacheco, 2025), motivando o aprofundamento específico desse eixo, dada sua relevância para a consolidação da governança pública na Instituição.

Formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: em que medida os canais de comunicação de uma IFE contribuem para a transparência e a prestação de contas à sociedade? Para respondê-la, este estudo tem como objetivo analisar como os canais de comunicação institucional de uma IFE contribuem para a transparência e a prestação de contas, identificando avanços, limites e desafios na promoção da *accountability* perante a comunidade interna e externa.

O artigo organiza-se em cinco partes, além desta introdução. A segunda seção apresenta o referencial teórico sobre governança pública, transparência, *accountability*, tipos de transparência, qualidade da informação e comunicação pública em canais digitais de instituições de ensino. A terceira descreve os procedimentos metodológicos. A quarta discute os resultados à luz das categorias canais de comunicação, transparência e prestação de contas. A quinta traz as considerações finais, destacando implicações dos achados e oportunidades de aprimoramento da governança na IFE-alvo.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Governança Pública, Transparência e Accountability

No contexto brasileiro, a governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle que avaliam, direcionam e monitoram a gestão, orientando políticas e serviços de interesse da sociedade, com transparência, participação social e responsabilização, visando à melhoria da gestão e à geração de valor público (Brasil, 2017; TCU, 2020; Matias-Pereira, 2022). Nessa perspectiva, a *accountability*, entendida como responsabilização ou prestação de contas, pelo qual agentes públicos informam, explicam e se submetem à avaliação sobre o uso de recursos e do poder delegado, sujeitos a sanções em caso de desvios (Filho, 2013; Matias-Pereira, 2022; TCU, 2020).

Segundo Filho (2013, p. 99), o Dicionário Oxford define *accountable* como “responsável pelas suas decisões e ações e espera-se que as explique quando for requerido”. Essa definição captura um elemento estrutural da *accountability*, substantivo derivado de *accountable*. Essa dimensão prediz um comportamento por parte de agentes responsáveis, ou seja, como “um agente necessita prestar contas das suas ações para o principal, a narração que justifica retrospectivamente as ações também é elemento da *accountability*.” (op. cit., p. 100).

No âmbito da governança corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) destaca a *accountability* e transparência como princípios fundamentais, apropriados pelo setor público com adaptações (IBGC, 2023). O TCU, no Referencial Básico de Governança Organizacional (RBG), enfatiza que instâncias de governança devem exercê-los para assegurar resultados legítimos à sociedade (TCU, 2020). A legitimidade envolve não só requisitos legais, mas também valores e expectativas sociais, incluindo clareza, acessibilidade e confiabilidade das informações, sustentando a confiança social e influenciando regras socialmente aceitas (Rossoni, 2016; Castro, 2023; Chaves e Pacheco, 2025).

Transparência e *accountability* são dimensões indissociáveis da governança pública, pois reduzem assimetrias de informação entre Estado e sociedade, fortalecem a confiança institucional e viabilizam o controle social. Sua efetividade depende não apenas de normas e estruturas formais, mas também da organização e uso prático dos canais de comunicação.

2.2. Transparência no setor público: ativa, passiva e qualidade da informação

A literatura sobre transparência no setor público reconhece, de modo geral, duas modalidades principais: a transparência ativa e a transparência passiva. A primeira refere-se à divulgação espontânea de informações pelos órgãos públicos, em portais, relatórios, painéis de gestão e outros instrumentos, independentemente de solicitação prévia do cidadão. Já a transparência passiva está associada ao atendimento de demandas específicas por informação, geralmente reguladas por instrumentos como a Lei de Acesso à Informação (LAI) (Brasil, 2011), por meio de serviços de informação ao cidadão, ouvidorias e canais de atendimento (Santos e Souza, 2022; Rodrigues, Macêdo e Sampaio, 2023; Silva, 2023; Chaves *et al.*, 2025).

No caso brasileiro, a Constituição Federal de 1988, conforme supramencionado, insta à legislação infraconstitucional a consolidação do direito de acesso à informação pública como fundamento da democracia e do controle social, e assim impondo às entidades estatais o dever de assegurar tanto a publicidade dos atos administrativos quanto mecanismos efetivos de acesso e resposta às demandas da sociedade (Brasil, 1988), reforça-se esse entendimento nesta visão:

A transparência e o acesso a informações na Administração Pública são ferramentas indispensáveis para melhorar a *res publica* e fortalecer a democracia, pois permitem que a sociedade possa colaborar no processo de decisões dos governantes e em suas ações de controle, à medida que permitem acompanhar a aplicação dos recursos públicos e verificar a sua real efetividade e eficiência. (Rodrigues, Macêdo e Sampaio, 2023, p. 148).

A transparência implica não apenas disponibilizar dados digitais, mas assegurar qualidade da informação, quanto à atualidade, completude, confiabilidade, organização, inteligibilidade e linguagem simples (Martins, Silva e Cavalcanti, 2023; Silva, 2023). A Política Nacional de Linguagem Simples, instituída pela Lei nº 15.263 (Brasil, 2025) visa promover transparência ativa, acesso à informação, participação popular e controle social, definindo linguagem simples como técnicas para transmitir informações de forma clara e objetiva, permitindo ao cidadão encontrar, compreender e usar facilmente o conteúdo.

Estudos sobre portais da transparência e relatórios de gestão mostram que a mera existência de canais não garante efetividade, sobretudo quando as informações são fragmentadas, excessivamente técnicas ou pouco amigáveis (Pereira *et al.*, 2021; Sá *et al.*, 2018; Cifuentes-Faura, 2025). Pesquisas sobre *accountability* indicam que a prestação de contas exige

narrativas explicativas, indicadores, metas e resultados contextualizados. A transparência varia de dados brutos a relatórios analíticos e painéis dinâmicos, sendo formatos, linguagem e canais fundamentais para efetiva transparência e prestação de contas.

2.3. Comunicação pública e canais digitais em instituições de ensino

A comunicação pública, entendida como aquela que se estabelece entre Estado e sociedade em torno de temas de interesse coletivo, distingue-se tanto da comunicação governamental, frequentemente marcada por interesses de legitimação política, quanto da comunicação puramente mercadológica. De acordo com Duarte e Veras (2006), Comunicação Pública é conceituada como a difusão de ideias na esfera pública, isto é, a circulação e o compartilhamento de pensamentos e opiniões nesse espaço de comunicação.

A expansão das tecnologias de informação e comunicação trouxe páginas institucionais, portais, sistemas eletrônicos, redes sociais, canais de vídeo e painéis de gestão *on-line*, ampliando alcance, mas gerando desafios de organização, memória e segmentação (Matias-Pereira, 2022; Cifuentes-Faura, 2025). Nas instituições federais de ensino, cresce o uso de redes sociais e instrumentos formais, porém há risco de comunicação efêmera e dispersa quando restrita às mídias sociais (Araujo, 2025; Silva, 2023).

Observa-se, na literatura, um movimento de crescente diversificação e expansão da presença de governos nas mídias sociais, evidenciando o uso cada vez mais intenso dessas plataformas por instituições públicas em diferentes níveis e contextos, veja-se:

O crescimento do uso da internet através de comunidades virtuais, redes sociais e ferramentas interativas, vêm apontando para uma maior participação da sociedade, com mudanças culturais no tocante à informação, suscitando, por parte dos governos uma maior transparência como também mudanças em suas políticas públicas. Cobertura, agilidade, facilidade e economia da mídia social significa uma oportunidade de interação constante e contínua, em que os cidadãos têm mais possibilidades de manifestar seus pedidos, desacordos, sugestões e propostas. (Silva, 2023, p. 78).

A análise da transparência e da prestação de contas em instituições de ensino exige avaliar não só normas e instrumentos formais de governança, mas também a articulação cotidiana de canais de comunicação formais e informais, digitais e presenciais, na transversalidade entre governança, transparência, *accountability* e comunicação pública.

3. Método de pesquisa

A pesquisa adota abordagem qualitativa, exploratória, em estudo de caso de uma IFE, focalizando mecanismos de transparência, comunicação institucional e prestação de contas, para compreender como seus canais de comunicação contribuem para a *accountability*. Quanto aos procedimentos, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, além de entrevistas semiestruturadas. A bibliografia abrangeu livros, artigos, dissertações, teses e documentos oficiais sobre governança pública, transparência, *accountability* e comunicação, incluindo o Referencial Básico de Governança do TCU (2020), o Código do IBGC (2023), o Decreto nº 9.203 (Brasil, 2017) e a literatura acadêmica nacional recente sobre a temática.

A pesquisa documental analisou normativos internos da IFE-alvo sobre governança e transparência (resoluções, relatórios de gestão, portais institucionais, painel de gestão e documentos de prestação de contas). A coleta empírica ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com três agentes públicos de nível tático (Entrevistada A, Entrevistada B e Entrevistado C), servidores efetivos, de áreas distintas e com mais de dois anos de experiência, respaldando em visão da governança, especialmente transparência e prestação de contas.

Atendendo às exigências éticas e científicas, antecipadamente a coleta de dados, todos os participantes foram previamente informados sobre os objetivos e procedimentos da pesquisa, manutenção da confidencialidade e anonimato, assim como os riscos, benefícios, voluntariedade, direito de recusa e contato dos pesquisadores responsáveis. Após, colheu-se o de acordo dos participantes em Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, para formalizar e registrar a participação consciente e voluntária dos sujeitos-alvo.

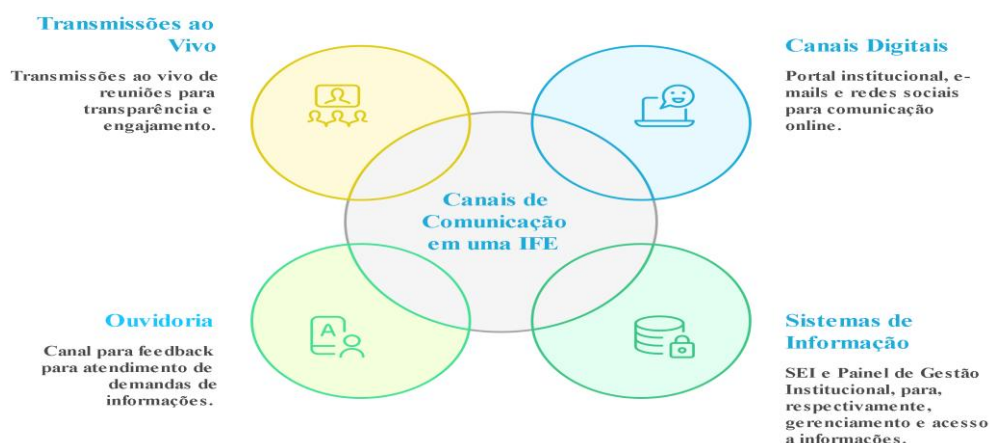
As entrevistas seguiram roteiro estruturado, destacando transparência, canais de comunicação e prestação de contas, com foco nos canais da IFE, painel de gestão, portal da transparência, ouvidoria e conselhos superiores. A análise qualitativa incluiu leitura exaustiva das transcrições e identificação de unidades de sentido em categorias prévias, baseadas no referencial teórico: (a) canais de comunicação e transparência ativa; (b) prestação de contas e acessibilidade da informação; (c) ouvidoria, *feedback* e controle social; (d) gargalos e desafios à transparência proativa, interpretando-se os achados à luz da literatura sobre governança, transparência e comunicação institucional.

4. Análise dos Resultados

4.1 Canais de comunicação e transparência ativa de uma IFE

A IFE-alvo, alinhada às diretrizes de governança e transparência federais, ampliou seu leque de canais de comunicação e divulgação, conforme sintetizado na Figura 1. Segundo os entrevistados, a instituição mantém página e *e-mails* institucionais, SEI¹, portal da transparência, painel de gestão institucional, ouvidoria, redes sociais (Instagram, YouTube) e transmissões ao vivo de reuniões de colegiados: CONSUP², o CODIR³, e para reuniões de cunho local o CONSEPE⁴, com registros em atas para acesso aos interessados.

Figura 1. Canais de Comunicação em uma IFE



Fonte: Elaborado pelos autores

A Entrevistada A destaca avanço significativo na transparência da IFE, apontando o “painel de gestão” como “grande melhoria”, aliado ao uso de redes sociais e do YouTube para aproximação com a comunidade. Em sua percepção, esses instrumentos garantem acesso contínuo às informações, permitindo acompanhar ações e uso de recursos públicos.

De modo semelhante, a Entrevistada B ressalta a página institucional, *e-mail* institucional e o SEI como canais que facilitam a transparência, destacando o caráter inovador

¹Sistema Eletrônico de Informações

²Conselho Superior

³Colégio de Dirigentes

⁴Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

do painel de gestão. Esse instrumento subsidia órgãos de controle e amplia a visibilidade dos dados, resguardando informações pessoais sensíveis, conforme legislação vigente.

O Entrevistado C cita o portal da transparência, o painel de gestão institucional, a ouvidoria e as redes sociais como mecanismos de difusão de informações sobre atuação, orçamento e resultados da IFE. Ressalta as transmissões ao vivo e o posterior registro das reuniões dos conselhos estratégicos, indicando esforço de ampliação da transparência ativa, alinhado às boas práticas recomendadas pelo TCU (2020) e pela literatura especializada.

As evidências indicam que a IFE consolida um arcabouço de transparência ativa, alinhado a normas e orientações de controle. A diversificação de canais formais e digitais amplia o alcance da comunicação e reduz assimetrias informacionais. Contudo, a multiplicidade de instrumentos não elimina desafios de sistematização, qualidade e compreensão efetiva das informações pela sociedade, a serem discutidos adiante.

4.2 Transparência na prática: detalhamento, acessibilidade e memória da informação

Embora reconheçam avanços na transparência da IFE, os entrevistados apontam críticas à forma de sistematização, detalhamento e disponibilização das informações. A Entrevistada B destaca a necessidade de publicizar, na página institucional, um relatório anual mais detalhado que o painel de gestão, possibilitando análise mais abrangente das ações. Defende relatórios simplificados e consolidados, que organizem melhor os dados e facilitem a compreensão social, em consonância com os princípios da Política Nacional de Linguagem Simples (Brasil, 2025).

Essa percepção dialoga com a literatura sobre qualidade da informação em transparência pública, segundo a qual a efetividade da divulgação não se limita à apresentação de dados brutos, mas envolve questões como clareza, organização, inteligibilidade e adequação da linguagem aos diversos públicos (Pereira *et al.*, 2021; Sá *et al.*, 2018; Cifuentes-Faura, 2025). O painel de gestão é inovação útil aos órgãos de controle, mas, isoladamente, pode não atender cidadãos sem familiaridade técnica com indicadores e relatórios da administração pública.

O uso de redes sociais, especialmente o Instagram, é visto pela Entrevistada A como “gatilho” que direciona a comunidade a informações mais completas em canais formais, aproximando e engajando públicos (Silva, 2023). Já o Entrevistado C alerta para a dispersão e

perda de informações em mídias de dinâmica efêmera, defendendo convites mais específicos e repositórios estáveis que assegurem memória institucional, corroborado por op. cit. (2023).

As percepções indicam que a transparência na IFE, embora estruturada e em amadurecimento, enfrenta desafios: traduzir linguagem técnica em formatos acessíveis, consolidar relatórios anuais compreensíveis e articular equilibradamente canais formais (portais, relatórios, painéis) e informais (redes sociais) (Martins; Silva; Cavalcanti, 2023). Tais desafios marcam a transição de uma transparência normativa para uma orientada ao cidadão.

4.3 Prestação de contas: colegiados, relatórios e alcance à sociedade

Quanto à prestação de contas, os depoimentos indicam que a IFE possui mecanismos formais de *accountability*, especialmente por meio dos colegiados superiores e de relatórios e demonstrativos de gestão. A Entrevistada A destaca que CONSUP e CODIR recebem a apresentação de resultados e contas dos diretores, posteriormente formalizados em processos públicos no SEI, de amplo acesso. Em sua visão, as prestações de contas “macro” são efetivamente realizadas e registradas.

A Entrevistada B destaca que, em seu *campus*, há prática de apresentação de relatórios periódicos, o que representa uma evolução em relação a períodos anteriores, nos quais essas discussões não ocorriam de forma sistemática. Contudo, tais relatórios não são, em geral, publicados na página institucional, restringindo o acesso externo. Ela sugere um relatório geral, simplificado e sistematizado, com recortes por áreas (educacional, pesquisa, assistência estudantil), amplamente divulgado.

O Entrevistado C acrescenta que, além do portal da transparência e do painel de gestão externo, realizam-se reuniões semestrais nas quais a direção-geral e a diretoria de administração e planejamento apresentam relatórios e notas ao CONSEPE e à comunidade, explicando cortes orçamentários e limitações de políticas. Essas informações alcançam a comunidade, inclusive estudantes, ampliando a compreensão dos constrangimentos (refere-se às ações governamentais que impactam as atividades da Autarquia Federal) enfrentados pela instituição.

A literatura indica que a prestação de contas efetiva requer mecanismos de *accountability* não apenas formais, mas acessíveis, compreensíveis e abrangentes aos diferentes

públicos (TCU, 2020; Matias-Pereira, 2022; Martins; Silva; Cavalcanti, 2023). Na IFE-alvo, observa-se esforço de *accountability* interna, via colegiados e comunidades acadêmicas locais. Entretanto, a falta de relatórios consolidados e simplificados ao público externo e a baixa publicização de documentos evidenciam espaço para fortalecer a *accountability* externa e social.

4.4 Ouvidoria, *feedback* e controle social

A ouvidoria é um dos principais instrumentos de transparência passiva e controle social, permitindo manifestações e exigindo respostas adequadas e tempestivas (Rodrigues, Macêdo e Sampaio, 2023). No caso da IFE-alvo, os entrevistados reconhecem a existência desse canal, mas apontam fragilidades em seu funcionamento prático.

O Entrevistado C relata ter encaminhado demanda à ouvidoria sem receber retorno, o que compromete a percepção de efetividade do canal. Ele também critica o modo de operacionalização do anonimato, que, embora proteja o denunciante, pode dificultar o *feedback* sobre as providências adotadas. A falta de devolutiva enfraquece o caráter pedagógico, de responsabilização e de fortalecimento da confiança institucional.

A literatura sobre *accountability* enfatiza que a transparência passiva exige não apenas recebimento de manifestações, mas respostas fundamentadas, comunicação clara e, quando necessário, revisão de práticas e procedimentos (Matias-Pereira, 2022; Rodrigues; Macêdo; Sampaio, 2023). As percepções dos entrevistados indicam que a ouvidoria da IFE, embora formalizada, enfrenta desafios relacionais, com fluxos insuficientes de devolutiva e baixa integração com outras instâncias de governança.

Adicionalmente, a Entrevistada B aponta que, assim como ocorre com a auditoria interna, a atuação da ouvidoria poderia ser mais próxima da base operacional, assumindo papel não apenas fiscalizador, mas também orientador e de apoio às unidades na adequação de suas práticas. Tal perspectiva está em sintonia com abordagens que defendem uma *accountability* mais dialógica, em que o controle não é visto apenas como imposição de sanções, mas também como processo de aprendizado institucional.

4.5 Gargalos e desafios para uma transparência proativa

Os depoimentos evidenciam gargalos que limitam a consolidação de uma cultura de transparência proativa na IFE. Destaca-se a ausência de sistematização na publicização de relatórios anuais consolidados, em linguagem acessível, que sintetizem ações, resultados e desafios da instituição. Embora haja relatórios de gestão e painéis de indicadores (iGG, painel de gestão institucional), esses instrumentos dialogam mais com órgãos de controle e públicos especializados do que com o cidadão comum.

Em segundo lugar, nota-se dependência significativa de redes sociais para divulgação, o que, embora amplie alcance e engajamento, compromete memória institucional, rastreabilidade e registro probatório. Sem repositório estável e bem organizado para consolidar e preservar informações relevantes no médio e longo prazo, parte da comunicação tende a se diluir em fluxos informacionais efêmeros (Silva, 2023).

Em terceiro lugar, as percepções sobre a ouvidoria e a devolutiva de processos de controle indicam que o ciclo de *accountability* nem sempre se encerra com comunicação adequada aos demandantes e à comunidade. A ausência de *feedback* sistemático pode gerar sensação de ineficácia da participação social, desestimular o uso de canais formais e deslocar manifestações para redes sociais, onde o debate é menos estruturado.

Por fim, os entrevistados indicam que muitos avanços em transparência e prestação de contas decorrem de pressões externas (órgãos de controle, comunidade acadêmica, cidadãos e governo federal), mais do que de uma cultura internalizada de transparência como valor organizacional. Isso revela governança em construção, em transição de um estágio reativo, centrado no cumprimento legal, para maior proatividade na comunicação com a sociedade.

5. Considerações Finais

A análise da transparência, da prestação de contas e dos canais de comunicação da IFE, a partir da percepção de agentes públicos de nível tático e de documentos institucionais, permite identificar um cenário marcado por avanços significativos na estruturação de instrumentos

formais de divulgação de informações e de *accountability*, mas também por desafios relevantes na consolidação de uma cultura de transparência proativa e orientada ao cidadão.

Em síntese, verificou-se que a IFE-alvo dispõe de uma gama diversificada de canais de comunicação, tais como página institucional, SEI, portal da transparência, painel de gestão institucional, ouvidoria, redes sociais e transmissões ao vivo de reuniões de colegiados superiores. Tais instrumentos evidenciam a preocupação da instituição em alinhar-se às exigências legais e às boas práticas de governança pública, ampliando a transparência ativa e facilitando o acesso a informações sobre sua atuação. A melhora no desempenho do Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas (iGG) reforça a percepção de amadurecimento dos procedimentos organizacionais.

Entretanto, os resultados também apontam fragilidades que merecem atenção. Entre elas, destacam-se: a ausência de relatórios anuais consolidados e simplificados, amplamente publicizados e voltados à compreensão da sociedade em geral; a limitação da prestação de contas, muitas vezes concentrada em instâncias colegiadas internas, com alcance parcial junto ao público externo; e as dificuldades de fechamento do ciclo de *accountability* em canais como a ouvidoria, em razão da falta de *feedback* consistente aos demandantes, conforme apanhados das entrevistas.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao evidenciar, no contexto de uma instituição federal de ensino multicampi, a tensão entre transparência por obrigação normativa e transparência como valor organizacional, bem como ao ilustrar como a comunicação pública e os canais digitais podem, simultaneamente, potencializar e desafiar a efetividade da *accountability*. Empiricamente, reforça a importância de articular instrumentos formais de governança, como painéis de gestão e relatórios de gestão, com estratégias comunicacionais mais pedagógicas e acessíveis, de modo a fortalecer a confiança social, o controle democrático e valor público.

No plano prático, os achados sugerem algumas oportunidades de aprimoramento para o IFE e, por extensão, para outras instituições federais de ensino, dentre as quais se destacam: a elaboração e divulgação de relatórios anuais em linguagem simplificada, com síntese de ações, resultados e desafios; o fortalecimento dos fluxos de resposta e *feedback* da ouvidoria, de forma a tornar mais visível à comunidade o tratamento dado às manifestações; a organização de

repositórios estáveis que consolidem informações hoje dispersas em redes sociais; e o uso estratégico dos diferentes canais de comunicação para segmentar conteúdos e públicos, sem perder de vista a integridade e a rastreabilidade das informações.

Como limitações deste estudo, ressalta-se o fato de se tratar de um estudo de caso único, com base em entrevistas com três gestores, que ocupam funções de nível tático, o que restringe a generalização dos resultados. Ademais, as percepções analisadas não contemplam diretamente a visão de estudantes, servidores da base operacional e membros da sociedade externa, que poderiam oferecer perspectivas complementares sobre a efetividade da transparência e da prestação de contas.

Dessa forma, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo de participantes, incluindo diferentes segmentos da comunidade acadêmica e social, e desenvolvam estudos comparativos entre institutos federais e universidades federais, a fim de aprofundar a compreensão dos fatores que favorecem ou dificultam a consolidação de uma cultura de transparência proativa e de *accountability* robusta no âmbito da educação pública federal.

Referências

ARAUJO, Andreza Azevedo de. **Transparência ativa nos sites de universidades federais do Nordeste do Brasil**. 2025. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2025.

Disponível em:

https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/23809/2/ANDREZA_AZEVEDO_ARAUJO.pdf. Acesso em 19 fev. 2026.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, [1988]. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso às informações previstas no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 14 out. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 10 fev. 2026.

BRASIL. Lei nº 15.263, de 14 de novembro de 2025. **Institui a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta de todos os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 nov. 2025. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-15.263-de-14-de-novembro-de-2025-669256398>. Acesso em 20 fev. 2026.

CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva. **Governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais.** 2023. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/55827>. Acesso em: 10 fev. 2026.

CHAVES, Carlos Masuec de Souza; PACHECO, Flávio Augustus da Mota. **Governança Estratégica no Instituto Federal do Tocantins (IFTO): Um Estudo Acerca dos Instrumentos Normativos Implementados na Governança Institucional.** Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP). Universidade Federal do Tocantins. 2025. Palmas/TO.

CHAVES, Carlos Masuec de Souza; PACHECO, Flávio Augustus da Mota; LELIS, Flávio Roldão de Carvalho; AYRES, Ilana Murici. **Instrumentos Normativos de Governança Estratégica em uma Instituição Federal de Ensino: Uma Análise Aplicada.** In: 1º Congresso Tocantinense de Direito Administrativo | Submissão de Resumos Expandidos, Palmas/TO. 2025. Disponível em <https://www.even3.com.br/1-congresso-tocantinense-de-direito-administrativo-635425>. Acesso em: 10 fev. 2026.

CIFUENTES-FAURA, Javier. Shedding light on transparency: a comprehensive study of state-level transparency portals in Mexico. **Policy & Internet**, [S.l.], v. 17, e413, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1002/poi3.413>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/poi3.413>. Acesso em: 19 fev. 2026.

DUARTE, Jorge; VERAS, Luciara (Orgs.). **Glossário de Comunicação Pública.** Brasília: Casa das Musas, 2006. Disponível em: <https://abcpublica.org.br/wp-content/uploads/2021/02/Glossario-Com-P%C3%BAblica-Iesb-2006.pdf>. Acesso em: 12 out. 2025.

FILHO, Ilton Norberto R. **Conselho Nacional de Justiça: Estado democrático de direito e accountability**, 1ª Edição.. Rio de Janeiro: Saraiva, 2013. E-book. p.98. ISBN 9788502182776. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502182776/>. Acesso em: 19 fev. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.** 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023. 80 p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>. Acesso em: 10 fev. 2026.

MARTINS, Heloísa Tavares; SILVA, Adriano Rosa da; CAVALCANTI, Márcia Teixeira. Linguagem simples: um movimento social por transparência, cidadania e acessibilidade. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**, Rio de Janeiro, n. 25, p. 64-80, jul./dez. 2023.

DOI: 10.12957/cdf.2023.72869. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/cdf/article/view/72869>. Acesso em: 22 fev. 2026.

MATIAS-PEREIRA, José. Governança no setor público: ênfase na melhoria da gestão, transparência e participação da sociedade: Governance in the public sector: emphasis on improving management, transparency and society participation. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 8, n. 8, p. 56419–56441, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.34117/bjdv8n8-105>. Acesso em: 10 fev. 2026.

PEREIRA, Jailson Rodrigues; BARROS, Jérsica Florindo de Araújo; FREIRE, Rommel de Santana; FRANÇA, Veruschka Vieira. A qualidade da usabilidade dos portais de transparência das universidades federais do Nordeste do Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 72, n. 4, p. 803-823, out./dez. 2021. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i4.4795>.

RODRIGUES, Rubens Carlos; MACÊDO, Francisca Francivânia Rodrigues Ribeiro; SAMPAIO, Thícia Stela Lima. Prazos e qualidade das respostas na transparência passiva: analisando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. **Revista TCU**, Brasília, n. 151, p. 146-166, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1942>. Acesso em 21 fev. 2026.

ROSSONI, Luciano. O que é legitimidade organizacional? **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 23, n. 76, p. 111–129, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/K3v6xgkJ7RyH5rxgdsVQtLJ/?lang=pt>. Acesso em: 10 fev. 2026.

SÁ, Mariana Alves de; SILVA, Patrícia Gonçalves da; ARAÚJO, João Gabriel Nascimento de; SOEIRO, Tiago de Moura. Dificuldades de usuários para acessar informações de portais de transparência de estados brasileiros. **Revista Gestão e Organizações**, v. 3, n. 2, p. 1-16, jun./dez. 2018. Disponível em: <https://share.google/v27lzLyvb274ErzED>. Acesso em: 10 fev. 2026.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. A produção científica sobre a governança pública no Brasil. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, São Paulo, v. 24, n. 2, p. 24–38, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2022v24i2.49120>. Acesso em: 10 fev. 2026.

SILVA, Sérgio Matias da. **O conteúdo de mídias sociais como documento arquivístico e os desafios à sua preservação: uma análise a partir do contexto internacional**. 2023. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2023. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/28128/TESE%20DE%20DOUTORADO%20-%20S%20c3%89RGIO%20MATIAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 19 fev. 2026.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial básico de governança organizacional: para organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília, DF: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – Secex – Administração, 2020. 242 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A81881E712C62E8017153279AEE4F46>. Acesso em: 10 fev. 2026.