



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
NÚCLEO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (2026)

**GOVERNANÇA DIGITAL EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS
FEDERAIS: O CASO DA UFERSA¹**
*DIGITAL GOVERNANCE IN FEDERAL PUBLIC UNIVERSITIES: THE CASE
OF UFERSA*

Jayane Pereira Melo²

Thomas Edson Espindola Gonçalo³

RESUMO

Este estudo analisa a governança digital na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) à luz das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, utilizando como procedimentos a análise documental e entrevista com representante da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC). Os resultados indicam que a instituição possui estruturas e instrumentos de planejamento voltados à governança digital, como o Comitê de Governança Digital e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Entretanto, o alinhamento às diretrizes federais ocorre de forma parcial, evidenciando desafios relacionados à integração de sistemas, governança de dados e capacidade institucional.

Palavras-chave: Governança Digital; Administração Pública; Universidades Federais.

ABSTRACT

This study analyzes digital governance at the Federal Rural University of the Semi-Arid (UFERSA) in light of the guidelines of the Federal Digital Government Strategy. The research adopts a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using document analysis and an interview with a representative from the Information and Communication Technology Superintendence (SUTIC). The results indicate that the institution has structures and planning instruments aimed at digital governance, such as the Digital Governance Committee and the Information and Communication Technology Master Plan. However, alignment with federal guidelines occurs only partially, revealing challenges related to system integration, data governance, and institutional capacity.

Keywords: Digital Governance; Public Administration; Federal Universities.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para a Especialização em Gestão Pública, em 16 de março de 2026, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista junto a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

² Orientanda do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <https://lattes.cnpq.br/2994965375574522>. E-mail: jayane.melo@alunos.ufersa.edu.br.

³ Orientador do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Lattes ID: <https://lattes.cnpq.br/8349582193500007>. Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0003-4430-9547>. E-mail: thomas.goncalo@ufersa.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem provocado mudanças significativas na forma como a administração pública organiza seus processos, presta serviços e se relaciona com a sociedade. Esse movimento é resultado do progresso constante das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que passaram a impactar diretamente a administração pública, demandando ajustes institucionais, organizacionais e culturais (AGUILAR VIANA, 2021). Nesse processo, a adoção das TICs está associada à busca por uma administração mais eficiente, transparente e capaz de ofertar serviços públicos de melhor qualidade, além de fortalecer a relação entre Estado e sociedade (PIRES, 2019).

No Brasil, esse processo teve início com a difusão do governo eletrônico, inicialmente voltado à digitalização de processos administrativos e à disponibilização de informações e serviços em meio digital. Com a ampliação do uso da internet e das plataformas digitais, esse modelo passou a ser considerado insuficiente para responder às demandas contemporâneas da gestão pública, dando lugar à noção de governo digital (GOMES et al., 2022). A transição para o governo digital envolve, portanto, mais do que a adoção de ferramentas tecnológicas, abrangendo mudanças nas estruturas institucionais, nos processos decisórios e nas capacidades organizacionais do setor público. Aguilar Viana (2021, p. 74) enfatiza que a transformação digital no setor público requer “uma reestruturação das estruturas administrativas e dos processos decisórios, guiada por uma visão estratégica do uso das tecnologias”. Nesse sentido, as TICs passam a ser compreendidas como instrumentos para fomentar a inovação, aprimorar serviços e fortalecer a participação social.

Nesse contexto de transformação, a Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD) se consolida como um instrumento central de planejamento da transformação digital na administração pública federal, ao definir orientações para a integração e coordenação de iniciativas digitais, ainda que sua efetividade dependa das capacidades institucionais dos órgãos responsáveis por sua implementação (SANTOS, 2021). De acordo com Gomes et al. (2022, p. 23), a Estratégia de Governo Digital funciona como “referência normativa para a modernização da gestão pública, orientando os órgãos federais na adoção de práticas digitais alinhadas às necessidades do cidadão”. A aplicação dessas diretrizes pressupõe a incorporação de práticas de governança digital, entendidas como mecanismos que articulam liderança, estratégia e supervisão no uso das TICs, orientando decisões organizacionais que impactam diretamente a atuação do Estado. Conforme Pires (2019, p. 73), a governança digital tem como objetivo

garantir que as tecnologias sejam empregadas de maneira estratégica, promovendo eficiência, transparência e ampliação da participação social.

Os desafios associados à governança digital tornam-se ainda mais evidentes em instituições públicas de alta complexidade, como as universidades federais. Essas organizações desempenham simultaneamente funções acadêmicas e administrativas, gerenciam grande volume de dados e sistemas e atendem a públicos diversos, o que demanda soluções digitais integradas e práticas de governança capazes de apoiar o processo decisório. Segundo Omelczuk e Stallivieri (2019, p. 1799), a implementação das TICs na administração universitária busca não apenas melhorar a eficácia administrativa, mas também “reforçar a transparência institucional, a comunicação organizacional e a participação da comunidade acadêmica”. Nesse ambiente institucional, a governança digital assume papel relevante ao conectar a gestão universitária a seus públicos internos e externos, ainda que sua consolidação enfrente obstáculos relacionados à integração de sistemas, à formação de servidores e à construção de uma cultura digital institucionalizada.

Diante desse contexto, a Universidade Federal Rural do Semi-Árido configura-se como um estudo de caso relevante para a análise da governança digital no âmbito das universidades federais. Como integrante da administração pública federal, a instituição está sujeita às diretrizes estabelecidas pela Estratégia Federal de Governo Digital, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios institucionais próprios de sua estrutura organizacional. Dessa forma, este estudo tem como propósito identificar e caracterizar as principais iniciativas digitais implementadas pela UFERSA, avaliar o grau de alinhamento dessas iniciativas às diretrizes da EFGD e analisar os desafios institucionais que afetam a consolidação da governança digital na universidade. Com base nessa perspectiva, o trabalho busca responder ao seguinte problema de pesquisa: como a UFERSA tem incorporado práticas de governança digital à luz das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital e quais desafios institucionais condicionam sua consolidação?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança digital no setor público: conceitos e fundamentos

A incorporação crescente das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem redefinido a forma como os governos organizam processos administrativos e estruturam a prestação de serviços públicos. Segundo Santos (2021), esse movimento foi inicialmente ligado

à criação do chamado governo eletrônico, que é o uso das TICs para digitalizar processos administrativos e fornecer informações e serviços ao cidadão por meio digital. No entanto, conforme essas tecnologias se tornaram mais sofisticadas e amplamente utilizadas, o conceito foi expandido, originando a ideia de governo digital.

Embora a literatura frequentemente apresente o governo digital como uma evolução do governo eletrônico, essa transição não ocorre de forma linear nem homogênea entre os entes públicos. Gomes et al. (2022) argumentam que o governo digital vai além da digitalização de serviços, envolvendo transformações estruturais na administração pública e novas formas de interação entre Estado e sociedade. Nesse sentido, a transformação digital deve ser compreendida como um processo que ultrapassa a simples adoção de tecnologias, exigindo mudanças organizacionais, institucionais e culturais no setor público (AGUILAR VIANA, 2021).

O conceito de governança digital emerge a partir dessa ampliação que visa integrar o uso estratégico das TICs com processos de liderança, planejamento controle. Para Santos (2021), a governança digital pode ser definida como um conjunto de práticas destinadas a garantir que as tecnologias da informação sejam empregadas de maneira alinhada aos objetivos institucionais, estimulando a eficiência administrativa, a transparência e a ampliação da participação social. Logo, é um conceito que combina aspectos técnicos e políticos, reconhecendo as TICs como ferramentas para transformar a ação governamental.

A Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) tem sido fundamental para fortalecer esse entendimento no cenário global. De acordo com as diretrizes da organização, a governança digital deve ser incorporada como um componente transversal às políticas públicas. Isso possibilita que os governos usem as tecnologias digitais para gerar valor público, aprimorar serviços e aumentar a confiança dos cidadãos nas instituições (OECD, 2016). No Brasil, especialmente no âmbito da administração pública federal e de suas autarquias, essas diretrizes tiveram impacto direto na criação da Estratégia Federal de Governança Digital, que começou a direcionar as atividades desse nível de governo.

Santos (2021) destaca que a governança digital brasileira está amplamente em conformidade com as diretrizes da OCDE, demonstrando um esforço de harmonia global. Segundo o autor, as ações do governo federal mostram que o Brasil está tentando organizar a transformação digital com base em princípios como a integração de sistemas, interoperabilidade, atenção ao cidadão e fortalecimento da capacidade institucional. Por conseguinte, a governança digital deixa de ser vista como um conjunto isolado de projetos tecnológicos e começa a ser entendida como uma política pública fundamental.

Além disso, a implementação da governança digital encontra obstáculos significativos, principalmente em instituições públicas de maior complexidade. Santos (2021) identifica a fragmentação institucional como um dos principais entraves para a adoção eficaz das práticas de governança digital, diagnóstico recorrente, mas ainda pouco explorado empiricamente no contexto das IFES.

A variedade de sistemas, a pluralidade de processos e a independência administrativa inerentes às autarquias federais pedem modelos de governança digital que possibilitem a integração, a padronização e o alinhamento estratégico (SANTOS, 2021). Nesse contexto, a governança digital desempenha um papel crucial ao apoiar o processo decisório, aprimorar a gestão da informação e elevar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

A governança digital no setor público constitui um eixo central da transformação digital do Estado. No entanto, a maneira como esses princípios se materializam em organizações públicas específicas, como as universidades federais, ainda apresenta variações significativas, o que torna necessária a análise empírica das práticas institucionais adotadas à luz das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital.

2.2 A EFGD e suas diretrizes para a administração pública federal

Com a consolidação da Estratégia Federal de Governo Digital, a transformação digital deixa de ocorrer de forma fragmentada e passa a ser institucionalizada de maneira mais sistemática na administração pública federal brasileira. Ao definir princípios, diretrizes e metas voltados à modernização da gestão pública e à qualificação da relação entre Estado e sociedade, essa estratégia constitui um marco normativo e orientador para as iniciativas digitais no setor público (SANTOS, 2021).

A EFGD segue as orientações internacionais da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), principalmente no que diz respeito à centralidade do cidadão, à integração de políticas públicas e ao uso estratégico das tecnologias digitais para gerar valor público. De acordo com a OCDE, a governança digital deve ser vista como um componente transversal que pode direcionar as decisões do governo e aumentar a coerência entre políticas, instituições e ferramentas digitais (OECD, 2016). No contexto brasileiro, essas orientações se materializam na tentativa de superar a dispersão histórica de iniciativas tecnológicas, buscando maior articulação entre políticas, instituições e instrumentos digitais (SANTOS, 2021).

Conforme Santos (2021, p. 329), a EFGD tem como objetivo principal “promover a transformação digital do governo, com foco no cidadão, por meio da integração de serviços, dados e plataformas digitais”. Essa diretriz destaca uma mudança de estratégia em comparação com modelos anteriores, nos quais a informatização era feita de maneira isolada e pouco coordenada entre os órgãos da administração pública.

A oferta de serviços públicos digitais de maneira integrada, a interoperabilidade entre sistemas, o uso estratégico de dados e a promoção da transparência e da participação social são alguns dos principais eixos da Estratégia. Esses eixos indicam que a Estratégia não se limita à dimensão tecnológica, mas propõe uma reconfiguração da lógica organizacional do setor público. Gomes et al. (2022, p. 25) destacam que a Estratégia visa “orientar os órgãos públicos para além da digitalização de processos, incentivando a reorganização institucional e a adoção de práticas de governança digital”. O foco muda da tecnologia em si para os efeitos que ela produz na sociedade.

Outro ponto importante da EFGD diz respeito ao aprimoramento da governança e da habilidade institucional das entidades públicas. Santos (2021) enfatiza que a implementação bem-sucedida das diretrizes digitais requer estruturas de governança que integrem liderança, planejamento estratégico, gestão de riscos, entre outros mecanismos de coordenação e controle. A Estratégia admite que a transformação digital requer não só investimentos em tecnologia, mas também formação de servidores, definição precisa de responsabilidades e alinhamento organizacional (BRASIL, 2024). Ainda assim, a Estratégia tende a pressupor capacidades institucionais relativamente homogêneas, o que pode dificultar sua aplicação em organizações públicas marcadas por assimetrias estruturais e operacionais (SANTOS, 2021).

A implementação das diretrizes da EFGD, especialmente em contextos marcados por assimetrias institucionais, enfrenta obstáculos relacionados à diversidade organizacional da administração pública federal. Por exemplo, autarquias e fundações públicas exibem variados níveis de maturidade digital, habilidades técnicas e independência administrativa, o que afeta diretamente a maneira como as diretrizes são implementadas (SANTOS, 2021). Essa variedade torna importante a condução de estudos de caso que ajudem a entender como a Estratégia se concretiza em contextos organizacionais particulares.

Dentro das instituições federais de ensino superior, esses obstáculos costumam ser ainda mais acentuados. A variedade de sistemas, a descentralização administrativa e a pluralidade de públicos atendidos exigem modelos de governança digital adaptados ao contexto universitário (SANTOS, 2021). Nessas organizações, a EFGD serve como um padrão normativo, porém sua real aplicação depende de estruturas institucionais específicas.

Assim, esse instrumento normativo serve como um referencial analítico essencial para avaliar as práticas de governança digital implementadas por órgãos e entidades da administração pública federal. Ao definir diretrizes claras para a transformação digital, a Estratégia fornece parâmetros para avaliar o nível de alinhamento institucional e identificar os obstáculos e restrições encontrados na consolidação da governança digital. Essa visão é particularmente importante para a análise da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), foco deste estudo, cuja atuação deve ser analisada à vista dessas diretrizes, considerando tanto os avanços institucionais observados quanto as limitações impostas por seu contexto organizacional específico.

2.3 Governança digital em universidades públicas federais

As universidades públicas federais ocupam uma posição singular na administração pública, pois articulam funções acadêmicas, administrativas e sociais em uma mesma estrutura organizacional (OMELCZUK; STALLIVIERI, 2019). Essa complexidade envolve a coexistência de diversos processos, sistemas de informação e fluxos de decisão, o que torna a implementação de práticas de governança digital particularmente desafiadora (OMELCZUK; STALLIVIERI, 2019; SANTOS, 2021). É nesse cenário que a governança digital emerge como um componente estratégico para auxiliar a administração universitária, estimulando a integração, a eficácia e a transparência na utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs).

A adoção das TICs na administração universitária tem sido impulsionada, em primeiro lugar, pela demanda por modernização dos processos administrativos e aprimoramento dos serviços acadêmicos. Omelczuk e Stallivieri (2019, p. 1798) ressaltam que as tecnologias digitais são empregadas nas universidades com o objetivo de “otimizar processos administrativos, ampliar a transparência institucional e fortalecer a comunicação organizacional”. Contudo, os autores enfatizam que apenas implementar sistemas informatizados não é o bastante para assegurar resultados sólidos; é imprescindível que haja mecanismos de governança que direcionem a utilização estratégica dessas tecnologias.

Sendo assim, a governança digital nas universidades públicas federais pode ser entendida como um conjunto de ações que integra planejamento, liderança e supervisão no uso das TICs, com o objetivo de reduzir a fragmentação dos sistemas e fortalecer a integração entre os setores acadêmicos e administrativos. Santos (2021) destaca que a ausência desses

mecanismos tende a resultar em soluções isoladas, baixa interoperabilidade e problemas na gestão da informação.

A governança digital também está diretamente ligada à transparência e ao envolvimento da comunidade acadêmica. Segundo Omelczuk e Stallivieri (2019), o uso estratégico das TICs pode ajudar a aumentar o acesso à informação, melhorar a transparência e estabelecer canais digitais de comunicação entre a administração universitária e seus públicos. Assim, ela serve como uma ferramenta para estreitar os laços entre a instituição e a sociedade, fortalecendo a natureza pública e social da universidade, ainda que esses efeitos dependam do grau de institucionalização das práticas de governança adotadas.

Outro ponto importante é a necessidade de ajustar as práticas institucionais às diretrizes nacionais para governo digital. Santos (2021) enfatiza que as universidades federais, como parte da administração pública federal indireta, precisam seguir as diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital. Todavia, a aplicação dessas diretrizes varia entre as instituições. Essa heterogeneidade indica que a adesão formal às diretrizes nacionais nem sempre se traduz em mudanças organizacionais consistentes no cotidiano da gestão universitária.

Como desdobramento dessa distância entre diretrizes formais e práticas institucionais, as universidades públicas federais enfrentam desafios constantes na consolidação da governança digital, como a integração de sistemas legados, a capacitação de servidores, a resistência a mudanças organizacionais e a ausência de uma cultura institucional voltada para a transformação digital (SANTOS, 2021). Esses obstáculos mostram que a governança digital nas instituições de ensino superior vai além de decisões técnicas, englobando também escolhas estratégicas e institucionais que afetam diretamente a administração universitária.

A avaliação da governança digital em universidades públicas federais requer uma abordagem analítica capaz de articular os padrões normativos nacionais às particularidades organizacionais dessas instituições (SANTOS, 2021). Entender esses elementos teóricos é essencial para apoiar o estudo de caso da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Isso possibilita a avaliação de como as diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital estão sendo integradas no ambiente institucional e quais obstáculos precisam ser superados para sua consolidação.

3 METODOLOGIA

Para compreender como se estruturam as práticas de governança digital na UFERSA, esta pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A abordagem

qualitativa permite compreender a governança digital como um fenômeno institucional e organizacional, cuja materialização depende de normas, práticas e decisões estratégicas que não se expressam plenamente por indicadores quantitativos. Conforme destaca Gil (2008), esse tipo de abordagem é especialmente indicado quando se busca aprofundar o entendimento de determinado fenômeno em seu contexto real.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, tendo como unidade de análise a Universidade Federal Rural do Semi-Árido, por permitir examinar a governança digital em um contexto institucional específico, no qual as diretrizes federais se articulam com estruturas organizacionais próprias. O estudo de caso é apropriado para a investigação de fenômenos contemporâneos inseridos em contextos específicos, especialmente quando há múltiplas fontes de evidência e quando os limites entre o fenômeno estudado e o contexto institucional não estão claramente definidos (GIL, 2008).

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e entrevista semiestruturada. A análise documental concentrou-se em documentos normativos e institucionais que orientam a governança e a transformação digital no âmbito da administração pública federal e da própria UFRSA. No plano federal, foram analisados o Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024, que institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027, e a Portaria SGD/MGI nº 6.618, de 25 de setembro de 2024, que estabelece os princípios, os objetivos e as iniciativas da referida Estratégia. Esses documentos constituem o referencial normativo que serve de base para a análise da distância entre as diretrizes formais e as práticas institucionais observadas.

No âmbito institucional, foram analisados o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRSA para o período de 2021 a 2025, o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) da UFRSA, vigente para o período de 2022 a 2026, e a Resolução CONSUNI/UFRSA nº 012/2018, que dispõe sobre o funcionamento e a regulamentação do Comitê de Governança Digital (CGD). Esses documentos permitiram identificar diretrizes estratégicas, arranjos de governança e instrumentos de planejamento que estruturam a governança digital no contexto institucional da universidade.

Além da análise documental, foi realizada entrevista com representante da gestão da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) da UFRSA. Para a entrevista, foi aplicado um formulário estruturado, composto predominantemente por perguntas objetivas e de múltipla escolha, complementadas por poucas questões abertas. A adoção desse formato buscou reduzir o tempo de resposta e facilitar a participação do respondente, considerando as limitações operacionais do contexto institucional. Ainda assim, o instrumento

foi elaborado de modo a contemplar as principais categorias analíticas derivadas das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital, permitindo identificar iniciativas institucionais, avaliar o grau de alinhamento às diretrizes federais e analisar os principais desafios para a consolidação da governança digital na universidade. Dessa forma, o questionário possibilitou a coleta de evidências institucionais de maneira objetiva, preservando a coerência entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e os procedimentos metodológicos adotados.

Para assegurar a triangulação das evidências empíricas da pesquisa, foi elaborada uma matriz de validação que relaciona as categorias analíticas derivadas das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital com os documentos institucionais da UFERSA e as evidências obtidas na entrevista realizada com representante da SUTIC (Apêndice B).

A análise dos dados foi realizada por meio de análise de conteúdo, com base em categorias analíticas definidas a partir das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital e incluíram governança e estrutura institucional, planejamento e gestão de TIC, serviços públicos digitais, governança e uso de dados, transparência e participação social. A partir dessas categorias, procedeu-se à comparação entre as diretrizes federais e as práticas institucionais identificadas nos documentos e na entrevista, buscando evidenciar níveis de alinhamento, avanços e desafios.

A metodologia adotada permite analisar a governança digital na UFERSA de maneira coerente com o referencial teórico e com os objetivos da pesquisa, articulando diretrizes normativas e práticas institucionais no contexto organizacional estudado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Panorama da governança digital na UFERSA

A governança digital na UFERSA foi analisada por meio da triangulação de três fontes de evidência: documentos institucionais da universidade, documentos normativos da administração pública federal e entrevista com representante da área estratégica da SUTIC. Essa estratégia metodológica permitiu compreender tanto a estrutura formal de governança digital existente na instituição quanto a forma como essas diretrizes são operacionalizadas no cotidiano da gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação.

No plano institucional, observa-se que a UFERSA dispõe de uma estrutura formal voltada à governança digital, com destaque para o Comitê de Governança Digital (CGD),

regulamentado pela Resolução CONSUNI nº 012/2018. Esse comitê possui atribuições relacionadas à deliberação, monitoramento e avaliação de políticas e planos de Tecnologia da Informação e Comunicação, bem como à promoção do alinhamento entre as ações de TIC e os objetivos institucionais da universidade. Entre suas competências estão a avaliação do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI), a definição de diretrizes de investimentos em TIC e o acompanhamento de políticas relacionadas à segurança da informação e à gestão de dados institucionais.

Além da estrutura de governança formalmente instituída, a UFERSA possui instrumentos de planejamento que orientam as ações de tecnologia da informação. Nesse contexto, destacam-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021–2025 e o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) 2022–2026. Esses documentos estabelecem diretrizes, metas e prioridades relacionadas à gestão de TIC na instituição, buscando alinhar as iniciativas tecnológicas às necessidades acadêmicas e administrativas da universidade.

O PDTI, em particular, constitui o principal instrumento de planejamento das ações de TIC na UFERSA, orientando a identificação de demandas institucionais, a definição de prioridades e a execução de projetos voltados à melhoria da infraestrutura tecnológica, à ampliação dos serviços digitais e ao fortalecimento da governança de tecnologia da informação. O documento também evidencia a preocupação institucional com a adoção de boas práticas de gestão de TIC, mencionando referências como COBIT, ITIL e normas relacionadas à segurança da informação.

A análise documental indica ainda que a universidade dispõe de diversos sistemas institucionais que apoiam a gestão acadêmica e administrativa, com destaque para os sistemas integrados utilizados pelas instituições federais de ensino superior, como SIGAA, SIPAC e SIGRH. Esses sistemas desempenham papel central na digitalização de processos administrativos e acadêmicos, contribuindo para a organização de informações institucionais e para a prestação de serviços digitais à comunidade universitária.

As evidências obtidas por meio da entrevista realizada com representante da SUTIC corroboram essa estrutura institucional. De acordo com o respondente, a UFERSA possui instância formal de governança digital ativa, representada pelo Comitê de Governança Digital, e a SUTIC participa das decisões estratégicas relacionadas à tecnologia na instituição. O entrevistado também indicou que as ações de tecnologia da informação costumam estar alinhadas aos instrumentos de planejamento institucional, especialmente ao PDI e ao PDTI.

No que se refere ao conhecimento das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital, o respondente indicou possuir conhecimento parcial dessas orientações. Ainda assim, ao avaliar o grau de alinhamento da UFERSA às diretrizes federais de governo digital, o entrevistado classificou esse alinhamento como intermediário, indicando que a instituição apresenta avanços em determinadas áreas, ao mesmo tempo em que ainda enfrenta desafios para consolidar práticas mais abrangentes de governança digital.

Entre as áreas em que a instituição apresenta maior alinhamento às diretrizes federais, o respondente destacou aspectos relacionados à estrutura de governança, ao planejamento de TIC e à oferta de serviços digitais. Por outro lado, desafios institucionais foram apontados principalmente em relação à integração de sistemas, à infraestrutura tecnológica e à disponibilidade de recursos orçamentários destinados à área de tecnologia da informação.

Nesse sentido, a análise do panorama institucional da UFERSA evidencia a existência de estruturas formais e instrumentos de planejamento voltados à governança digital, bem como a presença de iniciativas relacionadas à digitalização de processos e à oferta de serviços digitais. No entanto, também indica que a consolidação dessas práticas ainda enfrenta desafios estruturais e organizacionais, especialmente no que se refere à integração de sistemas institucionais e ao fortalecimento da capacidade institucional da área de TIC.

4.2 Comparação entre as diretrizes da EFGD e as iniciativas institucionais da UFERSA

Com base no panorama institucional apresentado, foi realizada uma análise comparativa entre as diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital e as iniciativas institucionais identificadas na UFERSA. A Estratégia Federal de Governo Digital estabelece princípios, objetivos e iniciativas que orientam a transformação digital da administração pública federal, buscando promover a modernização da gestão pública, a ampliação da oferta de serviços digitais e o uso estratégico de dados e tecnologias digitais pelo Estado.

No âmbito da administração pública federal, essas diretrizes são aplicáveis aos órgãos e entidades da administração direta e indireta, incluindo as universidades federais. A análise da governança digital na UFERSA foi conduzida a partir da identificação de iniciativas institucionais relacionadas às principais dimensões da Estratégia Federal de Governo Digital, tais como governança institucional, planejamento de TIC, oferta de serviços digitais, governança de dados e transparência e participação social.

A comparação entre essas diretrizes e as iniciativas observadas na UFERSA foi realizada a partir da análise documental dos instrumentos institucionais da universidade e das evidências empíricas obtidas na entrevista com representante da SUTIC. Essa metodologia permitiu identificar o grau de alinhamento institucional em diferentes dimensões da governança digital, bem como os principais desafios enfrentados pela instituição na consolidação dessas práticas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dessa comparação, evidenciando as principais iniciativas institucionais identificadas, os instrumentos de gestão associados a essas iniciativas e o grau de alinhamento observado em relação às diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital.

Quadro 1 – Alinhamento entre diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital e iniciativas institucionais da UFERSA

Diretriz da EFGD	Descrição da diretriz	Iniciativas da UFERSA	Instrumento institucional	Grau de alinhamento	Observações / Desafios
Governança e estrutura institucional	Existência de instâncias decisórias formais responsáveis por coordenar, orientar e monitorar a governança digital	Comitê de Governança Digital (CGD)	Resolução CONSUNI nº 012/2018	Alto	Estrutura formal instituída, com definição de responsabilidades e participação da SUTIC, embora ainda haja necessidade de fortalecimento do acompanhamento sistemático das ações de governança digital.
Planejamento de TIC	Planejamento estratégico das ações de TIC alinhado às diretrizes federais de governo digital	Elaboração e execução do PDTI	PDTI 2022–2026	Médio	O PDTI orienta as ações de TIC da instituição, porém apresenta integração parcial com as diretrizes mais recentes da EFGD (2024–2027).
Serviços públicos digitais	Ampliação, digitalização e integração de serviços públicos digitais	Sistemas acadêmicos e administrativos (SIGAA, SIPAC, entre outros)	PDI 2021–2025	Médio	Existência de sistemas consolidados, porém com limitações de interoperabilidade e integração entre plataformas institucionais.
Governança e uso de dados	Uso estratégico de dados institucionais apoiado por políticas e estruturas de governança	Iniciativas pontuais relacionadas à gestão de dados institucionais	PDTI / CGD	Baixo	Ausência de política institucional formal de governança de dados e de estruturas consolidadas para seu uso estratégico.
Transparência e participação social	Ampliação do acesso à informação e fortalecimento da participação social por meios digitais	Portais institucionais e canais digitais de comunicação	PDI / normativas internas	Médio	Canais existentes, porém com limitações na integração das informações e no estímulo à participação

					ativa da comunidade acadêmica.
Capacitação e cultura digital	Desenvolvimento contínuo de competências digitais e fortalecimento da cultura organizacional	Ações internas pontuais de capacitação em TIC	PDTI	Baixo	Capacitação ainda não sistematizada como política institucional contínua de desenvolvimento de competências digitais.

Fonte: Elaboração da autora

A análise sintetizada no Quadro 1 evidencia que a UFERSA apresenta diferentes níveis de alinhamento em relação às diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital. Observa-se maior grau de alinhamento nas dimensões relacionadas à estrutura de governança institucional e ao planejamento das ações de tecnologia da informação, especialmente em função da existência do Comitê de Governança Digital e da utilização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação como instrumento de planejamento das iniciativas de TIC.

Por outro lado, dimensões relacionadas à governança e ao uso estratégico de dados apresentam menor grau de consolidação institucional. A análise documental e as evidências empíricas indicam a existência de iniciativas pontuais relacionadas à gestão de dados institucionais, mas ainda não se observa a presença de uma política institucional formal de governança de dados ou de estruturas organizacionais dedicadas à gestão estratégica dessas informações.

No que se refere à oferta de serviços digitais, a instituição apresenta avanços relacionados à utilização de sistemas integrados que apoiam a gestão acadêmica e administrativa. No entanto, ainda são identificadas limitações relacionadas à interoperabilidade entre sistemas e à integração de plataformas institucionais, aspectos que também foram apontados na entrevista como desafios para o fortalecimento da governança digital na universidade.

De modo geral, os resultados indicam que a UFERSA tem incorporado práticas de governança digital principalmente por meio da institucionalização de instâncias decisórias, como o Comitê de Governança Digital, e da adoção de instrumentos de planejamento voltados à gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação, como o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação. Essas iniciativas evidenciam esforços institucionais para alinhar as ações de TIC às diretrizes da administração pública federal.

Entretanto, a análise também revela que a consolidação da governança digital na instituição ainda enfrenta desafios relacionados à integração de sistemas, ao fortalecimento da

governança de dados, à ampliação da infraestrutura tecnológica e à disponibilidade de recursos organizacionais destinados à área de tecnologia da informação. Esses elementos indicam que, embora existam bases institucionais relevantes para o desenvolvimento da governança digital na UFERSA, sua consolidação depende do avanço de políticas institucionais capazes de integrar de forma mais sistemática as diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital ao contexto organizacional da universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou como a Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) tem incorporado práticas de governança digital à luz das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital, bem como, identificou os principais desafios institucionais associados à consolidação dessas práticas no contexto da gestão universitária.

A análise realizada baseou-se na combinação de análise documental e entrevista com representante da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC). Esse procedimento permitiu identificar que a UFERSA dispõe de estruturas institucionais e instrumentos de planejamento que contribuem para o desenvolvimento da governança digital.

Entre esses elementos, destacam-se a existência do Comitê de Governança Digital (CGD), responsável por deliberar sobre políticas e diretrizes relacionadas à tecnologia da informação, e a utilização do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) como instrumento de planejamento das ações de TIC na instituição.

Os resultados indicam que a universidade apresenta avanços principalmente nas dimensões relacionadas à estrutura de governança institucional, ao planejamento das ações de tecnologia da informação e à oferta de serviços digitais. A presença de sistemas integrados voltados à gestão acadêmica e administrativa e a existência de instrumentos formais de planejamento evidenciam esforços institucionais voltados à modernização da gestão e à ampliação da digitalização de processos.

Entretanto, a análise também revela que o grau de alinhamento institucional às diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital ainda ocorre de forma parcial. Desafios relacionados à integração de sistemas, à governança e ao uso estratégico de dados, à disponibilidade de infraestrutura tecnológica e à limitação de recursos organizacionais foram identificados como fatores que influenciam diretamente o processo de consolidação da governança digital na universidade.

Nesse sentido, os resultados sugerem que, embora existam bases institucionais relevantes para o fortalecimento da governança digital na UFERSA, o avanço dessas práticas depende do fortalecimento de políticas institucionais voltadas à integração de sistemas, ao desenvolvimento de competências digitais e à institucionalização de mecanismos de governança de dados. Tais ações podem contribuir para ampliar a capacidade institucional da universidade em utilizar as tecnologias digitais de forma estratégica na gestão acadêmica e administrativa.

Como limitações deste estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido realizada com base em um único estudo de caso e em um número restrito de entrevistas, o que limita a generalização dos resultados para outras instituições públicas de ensino superior. Ainda assim, o estudo contribui para ampliar a compreensão sobre os desafios e as possibilidades associados à implementação da governança digital em universidades públicas federais.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras possam ampliar a análise comparativa entre diferentes instituições federais de ensino superior, bem como investigar de forma mais aprofundada os processos de implementação das diretrizes de governo digital em contextos organizacionais distintos. Investigações dessa natureza podem contribuir para o aprimoramento das políticas de transformação digital no setor público e para o fortalecimento das práticas de governança digital no âmbito das universidades federais brasileiras.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR VIANA, G. **Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital**. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: < https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar/publicaciones/index.php/Redoeda/pt_BR/article/view/10330/13993>. Acesso em 18 de dez. de 2025.
- BRASIL. **Decreto nº 12.198, de 24 de setembro de 2024**. Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 set. 2024. Disponível em: < <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2024/decreto-12198-24-setembro-2024-796286-publicacaooriginal-173095-pe.html>>. Acesso em 21 de nov. de 2025.
- BRASIL. **Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações**. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital): ciclo 2022–2026. Brasília, DF: MCTI, 2022. Disponível em: < https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf>. Acesso em: 21 de nov. de 2025.
- BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. **Portaria SGD/MGI nº 6.618, de 25 de setembro de 2024**. Estabelece os princípios, os objetivos e as iniciativas para o alcance da Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 26 set. 2024. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/handle/123456789/532422>>. Acesso em 21 de nov. de 2025.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOMES, M. C. A. et al. **Transformação digital, governo digital e governança digital aplicados no âmbito brasileiro: uma revisão sistemática**. Revista Inovação Tecnológica, v. 12, n. 2, p. 18–32, 2022. Disponível em: <<https://www.rit.openjournalsolutions.com.br/index.php/rit/article/view/64>>. Acesso em: 18 de dez. de 2025.
- MOREIRA NETO, Renato. **Governança de TI em universidades federais do Brasil: o caso da UFGD**. 2019. 111 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/1600/1/RenatoMoreiraNeto.pdf>>. Acesso em 18 de dez. de 2025.
- OECD. **Digital government strategies for transforming public services in the welfare areas**. Paris: OECD Publishing, 2016. < <https://www.oecd.org/en/publications/digital->

government-strategies-for-transforming-public-services-in-the-welfare-areas_0d2eff45-en.html>. Acesso em 21 de dez. de 2025.

OMELCZUK, A.; STALLIVIERI, F. **Tecnologias da informação na gestão universitária: desafios e perspectivas**. Revista Gestão Universitária na América Latina, v. 12, n. 3, p. 1796–1810, 2019. Disponível em: <
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/1182>>. Acesso em 21 de dez. de 2025.

PIRES, T. G. **Governança digital na administração pública brasileira**. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal, 2019. Disponível em: <
<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/49953>>. Acesso em 18 de dez. de 2025.

SANTOS, Matheus Henrique de Souza. **Aspectos da governança digital da administração pública federal do Brasil sob a luz das orientações da OCDE**. Revista Tempo do Mundo, Brasília, n. 25, p. 331-357, abr. 2021. Disponível em:
 <<http://dx.doi.org/10.38116/rtm25art12>>. Acesso em 18 de dez. de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2021–2025**. Mossoró: UFERSA, 2022. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2022/01/PDI-UFERSA-21-25-FINAL-20_01_2022_COM-ANEXOS.pdf>. Acesso em 18 de dez. de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). **Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) 2022–2026**. Mossoró: UFERSA, 2022. Disponível em: <<https://sutic.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/13/2023/05/PDTI-UFERSA-2022-2026-versao-final.pdf>>. Acesso em 18 de dez. de 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA). Conselho Universitário. **Resolução CONSUNI/UFERSA nº 012, de 30 de novembro de 2018**. Dispõe sobre o funcionamento e regulamentação do Comitê de Governança Digital no âmbito da UFERSA. Mossoró, 2018. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2018/12/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CONSUNI_UFERSA-n%C2%BA-012_2018.pdf>. Acesso em 18 de dez. de 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO À SUTIC

1. Cargo ou função atualmente exercida na SUTIC:
 - ☐ Gestor
 - ☐ Analista
 - ☐ Técnico
 - ☐ Outro
2. Tempo de atuação na área de Tecnologia da Informação e Comunicação da UFERSA:
 - ☐ Até 1 ano
 - ☐ De 1 a 3 anos
 - ☐ De 3 a 5 anos
 - ☐ Mais de 5 anos
3. A UFERSA possui instância formal de governança digital ativa (ex.: CGD)?
 - ☐ Sim
 - ☐ Parcialmente ativa
 - ☐ Não
4. A SUTIC participa das decisões estratégicas institucionais relacionadas à tecnologia?
 - ☐ Sempre
 - ☐ Frequentemente
 - ☐ Ocasionalmente
 - ☐ Raramente
5. As ações de tecnologia costumam estar alinhadas ao PDI e PDTI?
 - ☐ Sim
 - ☐ Parcialmente
 - ☐ Não
6. Você tem conhecimento das diretrizes da Estratégia Federal de Governo Digital (EFGD)?
 - ☐ Sim
 - ☐ Parcialmente (Já ouvi falar)
 - ☐ Não
7. Na sua percepção, como a UFERSA está alinhada às diretrizes federais de governo digital?
 - ☐ Alto alinhamento
 - ☐ Alinhamento intermediário
 - ☐ Baixo alinhamento
 - ☐ Não saberia avaliar
8. Em quais áreas a UFERSA apresenta maior alinhamento às diretrizes federais de governo digital?
 - ☐ Estrutura de governança
 - ☐ Planejamento de TIC
 - ☐ Serviços digitais
 - ☐ Uso de dados

- ☐]Transparência e participação
- ☐]Capacitação
- ☐]Não saberia avaliar

9. Cite iniciativas recentes que você considera importantes na área digital da UFERSA:

10. Os principais desafios para fortalecer a governança digital na UFERSA estão relacionados a:

- ☐]Infraestrutura tecnológica
- ☐]Capacitação de servidores
- ☐]Integração de sistemas
- ☐]Estrutura organizacional
- ☐]Processos decisórios
- ☐]Cultura institucional
- ☐]Recursos orçamentários

11. Na sua percepção o nível de maturidade digital da instituição pode ser considerado:

- ☐]Avançado
- ☐]Intermediário
- ☐]Inicial

12. Qual deveria ser a principal prioridade para fortalecer a governança digital na UFERSA nos próximos anos?

- ☐]Estruturar melhor as instâncias de governança
- ☐]Atualizar e integrar sistemas institucionais
- ☐]Investir em capacitação de servidores
- ☐]Melhorar infraestrutura tecnológica
- ☐]Fortalecer cultura institucional voltada ao digital
- ☐]Ampliar oferta de serviços digitais
- ☐]Outra prioridade

13. Gostaria de acrescentar alguma informação relevante que não tenha sido abordada nas perguntas anteriores?

APÊNDICE B – MATRIZ DE VALIDAÇÃO DA PESQUISA

Diretriz da EFGD	Evidências em documentos institucionais	Evidências da entrevista
Previsão de instâncias formais de governança digital nos órgãos e entidades da administração pública federal.	Resolução CONSUNI nº 012/2018 que regulamenta o Comitê de Governança Digital (CGD).	Entrevistado confirma a existência de instância formal de governança digital ativa na UFERSA.
Necessidade de instrumentos de planejamento para orientar a transformação digital e o uso estratégico de TIC.	Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTI) 2022–2026 e alinhamento com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).	Entrevistado indica que as ações de TIC estão alinhadas aos instrumentos de planejamento institucional.
Diretrizes voltadas à digitalização e integração de serviços públicos digitais.	Utilização de sistemas institucionais integrados para gestão acadêmica e administrativa (SIGAA, SIPAC, SIGRH).	Entrevistado aponta sistemas institucionais e iniciativas digitais como ações relevantes da área.
Diretrizes relacionadas ao uso estratégico de dados e à governança de dados na administração pública.	Referências à gestão de dados e segurança da informação em documentos institucionais.	Entrevistado indica presença de iniciativas relacionadas a dados institucionais, mas sem estrutura consolidada.
Diretrizes voltadas ao acesso à informação e à transparência pública.	Portais institucionais e mecanismos digitais de comunicação institucional.	Entrevistado reconhece a existência de canais digitais institucionais.
Diretrizes que incentivam o desenvolvimento de competências digitais no setor público.	Previsão de capacitação e desenvolvimento de pessoal na área de TIC no PDTI.	Entrevistado aponta necessidade de fortalecimento da capacitação e da cultura digital.