

Relatório Sintético  
Indicador de Governança e Políticas  
Públicas – IG-Sest

7º Ciclo

# Introdução

A Secretaria de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (Sest/MGI) apresenta os resultados do 7º ciclo do Indicador de Governança e Políticas Públicas (IG-Sest), reafirmando seu compromisso com o fortalecimento da governança nas empresas estatais brasileiras. O IG-Sest busca estimular práticas modernas de governança corporativa, promover o alinhamento das estatais às políticas públicas nacionais e incentivar a inovação e o compartilhamento de boas práticas.

Após seis ciclos, observou-se avanço significativo na adequação das estruturas de governança às normas da Lei das Estatais (Lei nº 13.303/2016), do Decreto nº 8.945/2016 e das Resoluções da CGPAR. Nesta nova etapa, o foco foi além da conformidade legal, passando a avaliar também a efetividade das empresas no cumprimento de suas missões, garantindo a entrega de produtos e serviços à sociedade e a adoção de práticas inovadoras. Essa evolução motivou a mudança do nome para Indicador de Governança e Políticas Públicas.

O 7º ciclo do IG-Sest teve como objetivos incentivar a adoção de boas práticas de gestão e inovação, reforçar seu caráter colaborativo e não punitivo, promover a troca de experiências entre as estatais e ampliar a geração e análise de dados sobre governança, considerando a diversidade dessas empresas. Além disso, buscou identificar oportunidades de melhoria, apoiar o aperfeiçoamento da atuação da Sest/MGI e garantir integridade, transparência e alinhamento às políticas públicas.

Entre os objetivos específicos, destacaram-se a promoção da boa governança corporativa com base na legislação e em diretrizes internacionais, a avaliação da contribuição das estatais para políticas públicas estratégicas, a análise da adoção de medidas de inovação e boas práticas reconhecidas globalmente, a promoção da transparência por meio da divulgação clara e tempestiva de informações e a incorporação do desenvolvimento sustentável como orientador do planejamento e das estratégias empresariais.

Destaca-se o caráter sintético deste relatório, cuja finalidade é apresentar visão consolidada. Análises mais detalhadas serão desenvolvidas em documentos a serem divulgados, incluindo relatórios individuais para cada empresa estatal avaliada.

# Metodologia

## 1. Dimensões e Objetivos do IG-Sest

O IG-Sest foi estruturado em três dimensões, cada uma com objetivos específicos e itens avaliados:

- **Governança Corporativa**
  - Objetivo: Avaliar a maturidade e a efetividade dos instrumentos de governança, com foco em gestão de riscos, integridade, transparência e conformidade.
  - Itens avaliados: Aderência à Lei nº 13.303/2016, ao Decreto nº 8.945/2016, às Resoluções CGPAR e às diretrizes internacionais.
- **Políticas Públicas**
  - Objetivo: Verificar o alinhamento às políticas públicas prioritárias e a contribuição para os objetivos estratégicos do Estado.
  - Itens avaliados: Relação e impactos das políticas públicas, conformidade com as leis de criação e observância das diretrizes de transparência.
- **Boas Práticas e Inovação**
  - Objetivo: Examinar a adoção de boas práticas e inovações alinhadas à agenda ASG e aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).
  - Itens avaliados: Implementação de boas práticas e iniciativas inovadoras.

## 2. Formato da Avaliação

A avaliação foi conduzida por meio de questionário composto por questões objetivas (Sim/Não) e subjetivas (respostas descritivas). Todas as respostas foram acompanhadas de documentação comprobatória ou links públicos.

### *Abordagem “Pratique ou Explique”*

No 7º ciclo do IG-Sest, foi adotada a abordagem consagrada em governança corporativa, na qual as empresas informaram a adesão ou justificaram a não adoção das práticas avaliadas. Esse modelo assegura transparência e flexibilidade, permitindo que as justificativas incluam:

- Ações mitigadoras e salvaguardas para riscos decorrentes da não aderência;
- Análises realizadas pelo conselho de administração que fundamentaram a decisão;
- Declarações sobre possibilidade de adesão futura, com estimativa temporal.

### 3. Critérios de Pontuação

- **Questões objetivas:**
  1. Sim (adesão total): 1 ponto. A pontuação máxima de adesão poderá também ser atribuída quando a justificativa apresentada no “Pratique ou Explique” atender plenamente aos critérios estabelecidos.
  2. Não (não adesão): 0 ponto
  3. Pontuação parcial (0,5 ponto) atribuída conforme a qualidade da justificativa apresentada no modelo “Pratique ou Explique”.
- **Questões subjetivas:** Avaliadas com atribuição de 5 ou 10 pontos, de acordo com critérios de orientação, clareza das explicações e documentação apresentada.

### 4. Faixas de maturidade

Os resultados da avaliação são apresentados em cinco faixas de maturidade para cada dimensão.

- **Governança Corporativa (total 108 pontos)**
  1. Inicial (0 a 20 pontos) – A governança corporativa é pouco estruturada, com processos informais e ausência de políticas definidas. As decisões são centralizadas e há pouca transparência ou prestação de contas.
  2. Básica (21 a 42 pontos) – Algumas práticas de governança começam a ser implementadas, como atuação das instâncias estatutárias (conselhos, diretoria, comitês) em conformidade às exigências legais, mas falta de integração e padronização nos processos.
  3. Intermediária (43 a 64 pontos) – A governança está estruturada, com políticas e processos bem definidos, incluindo mecanismos de controle interno e de gestão de riscos. Há um nível maior de transparência e prestação de contas.

4. Avançada (65 a 86 pontos) – A governança é plenamente integrada à estratégia da organização, com forte atuação do conselho de administração, boas práticas de conformidade e gestão de riscos bem estabelecida.
  5. Excelência (87 a 108 pontos) – A organização se torna referência em governança corporativa, adotando as melhores práticas do mercado e promovendo inovação na área. Há forte cultura de ética, transparência e prestação de contas, com impacto positivo para todos os stakeholders.
- **Políticas públicas (total 33 pontos)**
    1. Inicial (0 a 5 pontos) – A empresa atende às políticas públicas de forma mínima, mediante provocação externa. Não há planejamento estratégico para integração dessas diretrizes nem organicidade em relação à identidade institucional da empresa.
    2. Básica (6 a 11 pontos) – A empresa começa a incorporar políticas públicas em áreas específicas, mas sem alinhamento estratégico ou acompanhamento sistemático de impactos e resultados.
    3. Intermediária (12 a 17 pontos) – A empresa possui processos e diretrizes definidos para a implementação de políticas públicas, com metas e monitoramento. Há maior comprometimento da alta administração e alinhamento parcial com a estratégia corporativa.
    4. Avançada (18 a 25 pontos) – As políticas públicas são parte central da estratégia da empresa, com acompanhamento contínuo, indicadores de desempenho e integração entre áreas. Há transparência na execução e prestação de contas à sociedade.
    5. Excelência (26 a 33 pontos) – A empresa é referência na implementação de políticas públicas, atuando de forma proativa e inovadora. Contribui para a formulação de políticas e boas práticas no setor, gerando impacto positivo e sustentável para a sociedade.
  - **Boas práticas e inovação (total 53 pontos)**

1. Inicial (0 a 10 pontos) – A empresa opera com processos convencionais, baixa adoção de boas práticas e pouca ou nenhuma cultura de inovação. A experimentação é mínima e as mudanças ocorrem de forma reativa.
2. Básica (11 a 20 pontos) – Algumas boas práticas começam a ser adotadas em áreas específicas, e há iniciativas isoladas de inovação. No entanto, ainda não há uma cultura organizacional voltada à melhoria contínua ou inovação estruturada.
3. Intermediária (21 a 30 pontos) – A empresa possui diretrizes e processos definidos para adoção de boas práticas e inovação. Há incentivos internos para melhorias e desenvolvimento de novas soluções, além de alguma integração entre diferentes áreas.
4. Avançada (31 a 40 pontos) – A inovação faz parte da estratégia da empresa, com boas práticas amplamente difundidas e adotadas. Há investimentos regulares em tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, e um ambiente propício à criatividade e colaboração.
5. Excelência (41 a 53 pontos) – A empresa é referência em boas práticas e inovação, atuando como pioneira em seu setor. Cultura de inovação consolidada, adoção de tecnologias de ponta e impacto significativo no mercado por meio de soluções disruptivas

## Resultados Agregados- Faixas de Maturidade

Os resultados do 7º ciclo do IG-Sest confirmam a consolidação das práticas de governança corporativa na maioria das empresas estatais, evidenciando estruturas adequadas de divisão de funções, responsabilização, controle, transparência e integridade. Esse desempenho está em linha com as expectativas estabelecidas no planejamento do ciclo, fundamentadas nos resultados dos seis ciclos anteriores.

Além disso, os resultados demonstram mais clareza na compreensão, por parte das empresas, da sua missão e de seu propósito, seja na execução de políticas públicas prioritárias ou na prestação de serviços à sociedade. O desempenho alcançado na dimensão de Boas Práticas e Inovação indica que esses temas ainda requerem atenção especial, com potencial de avanço mediante o fortalecimento de estruturas e processos que estimulem sua adoção de forma sistemática.

Os setores considerados para a agregação das empresas têm por base o Relatório Agregado das Empresas Estatais Federais 2025 (ano-base 2024). A opção por agrupar os resultados por setor e por níveis de maturidade visa garantir comparações mais consistentes entre organizações com características semelhantes, evitando distorções decorrentes da heterogeneidade existente entre empresas de diferentes segmentos, bem como entre aquelas de grande porte e complexidade e as de menor escala e estrutura.

| Setor                                  | Empresa    | IG7 Dimensão 1:<br>Governança<br>Corporativa | IG7 Dimensão 2:<br>Políticas Públicas | IG7 Dimensão 3:<br>Boas Práticas e<br>Inovação |
|--|------------|--|---------------------------------------|--|
| Abastecimento e<br>segurança alimentar | CEAGESP    | Excelência                                   | Excelência                            | Intermediária                                  |
| Abastecimento e<br>segurança alimentar | CEASAMINAS | Intermediária                                | Avançada                              | Básica   |
| Abastecimento e<br>segurança alimentar | CONAB      | Excelência                                   | Excelência                            | Intermediária                                  |
| Abastecimento e<br>segurança alimentar | EMBRAPA    | Excelência                                   | Excelência                            | Excelência                                     |
| Comunicações e<br>Tecnologia           | CEITEC     | Avançada                                     | Intermediária                         | Avançada                                       |
| Comunicações e<br>Tecnologia           | DATAPREV   | Excelência                                   | Excelência                            | Excelência                                     |
| Comunicações e<br>Tecnologia           | EBC        | Excelência                                   | Excelência                            | Intermediária                                  |
| Comunicações e<br>Tecnologia           | ECT        | Excelência                                   | Excelência                            | Avançada                                       |

|                                |               |               |            |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|------------|---------------|
| Comunicações e Tecnologia      | SERPRO        | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Comunicações e Tecnologia      | TELEBRAS      | Excelência    | Excelência | Avançada      |
| Defesa                         | AMAZUL        | Avançada      | Avançada   | Intermediária |
| Defesa                         | EMGEPRON      | Excelência    | Excelência | Avançada      |
| Defesa                         | IMBEL         | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Defesa                         | NAV Brasil    | Excelência    | Excelência | Avançada      |
| Financeiro                     | BASA          | Excelência    | Avançada   | Excelência    |
| Financeiro                     | BB            | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Financeiro                     | BB DTVM       | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Financeiro                     | BBTS          | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Financeiro                     | BNB           | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Financeiro                     | BNDES         | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Financeiro                     | CAIXA         | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Financeiro                     | FINEP         | Excelência    | Excelência | Avançada      |
| Infraestrutura e transporte    | CBTU          | Intermediária | Avançada   | Básica        |
| Infraestrutura e transporte    | APS           | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Infraestrutura e transporte    | CDC           | Excelência    | Excelência | Intermediária |
| Infraestrutura e transporte    | CDP           | Intermediária | Inicial    | Inicial       |
| Infraestrutura e transporte    | CDRJ          | Avançada      | Excelência | Avançada      |
| Infraestrutura e transporte    | CODEBA        | Avançada      | Avançada   | Avançada      |
| Infraestrutura e transporte    | CODERN        | Avançada      | Avançada   | Intermediária |
| Infraestrutura e transporte    | CODEVASF      | Excelência    | Excelência | Avançada      |
| Infraestrutura e transporte    | INFRAERO      | Excelência    | Excelência | Avançada      |
| Infraestrutura e transporte    | TRENSURB      | Avançada      | Excelência | Avançada      |
| Infraestrutura e transporte    | VALEC         | Excelência    | Excelência | Excelência    |
| Papel-moeda e Gestão de Ativos | ABGF          | Avançada      | Excelência | Intermediária |
| Papel-moeda e Gestão de Ativos | CASA DA MOEDA | Excelência    | Excelência | Excelência    |



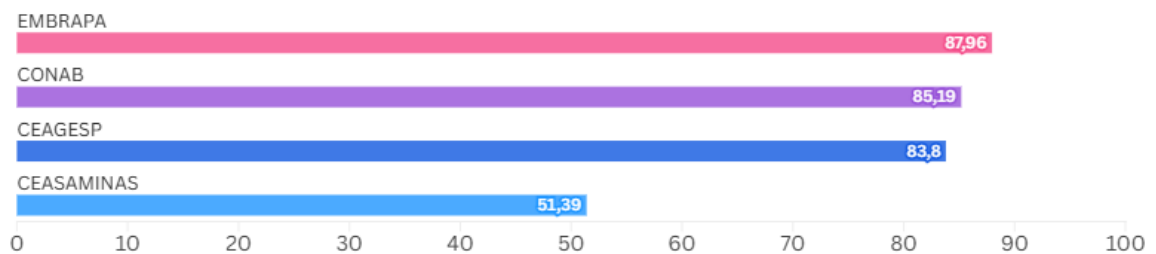
|                                   |               |            |            |               |
|-----------------------------------|---------------|------------|------------|---------------|
| Papel-moeda e<br>Gestão de Ativos | EMGEA         | Excelência | Excelência | Básica        |
| Petróleo, gás e<br>energia        | ELETRONUCLEAR | Excelência | Excelência | Avançada      |
| Petróleo, gás e<br>energia        | ENBPar        | Excelência | Excelência | Avançada      |
| Petróleo, gás e<br>energia        | EPE           | Excelência | Excelência | Avançada      |
| Petróleo, gás e<br>energia        | INB           | Excelência | Excelência | Avançada      |
| Petróleo, gás e<br>energia        | NUCLEP        | Excelência | Excelência | Intermediária |
| Petróleo, gás e<br>energia        | PETROBRAS     | Excelência | Excelência | Excelência    |
| Petróleo, gás e<br>energia        | PPSA          | Excelência | Excelência | Intermediária |
| Petróleo, gás e<br>energia        | SGB           | Excelência | Excelência | Avançada      |
| Saúde                             | CONCEIÇÃO     | Excelência | Excelência | Avançada      |
| Saúde                             | EBSERH        | Avançada   | Excelência | Avançada      |
| Saúde                             | HCPA          | Excelência | Excelência | Excelência    |
| Saúde                             | HEMOBRÁS      | Excelência | Excelência | Avançada      |

## Resultados por Setor

Apresenta-se o desempenho das empresas estatais federais em cada dimensão do IG-Sest, agregado por setor. A metodologia busca assegurar comparações consistentes entre organizações com características semelhantes. Os resultados são apresentados em percentual da nota total possível em cada dimensão, permitindo comparabilidade entre setores e evidenciando avanços e desafios nas dimensões avaliadas.

### Abastecimento e Segurança Alimentar

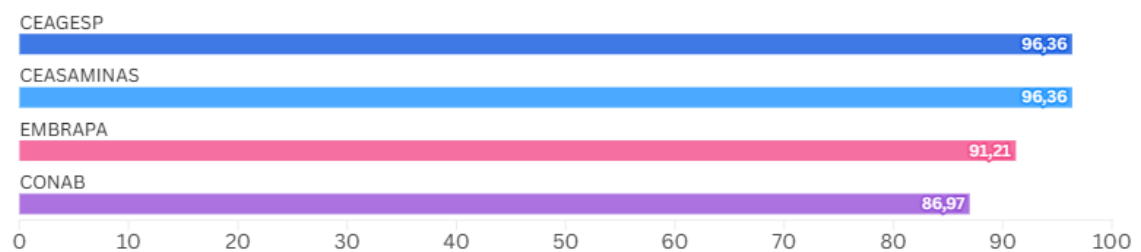
#### Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

### Abastecimento e Segurança Alimentar

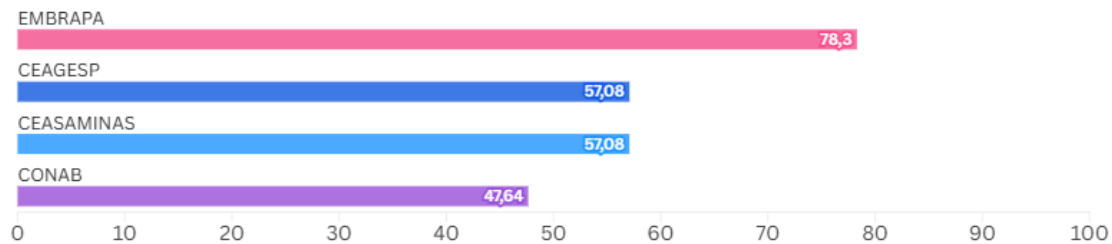
#### Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Abastecimento e Segurança Alimentar

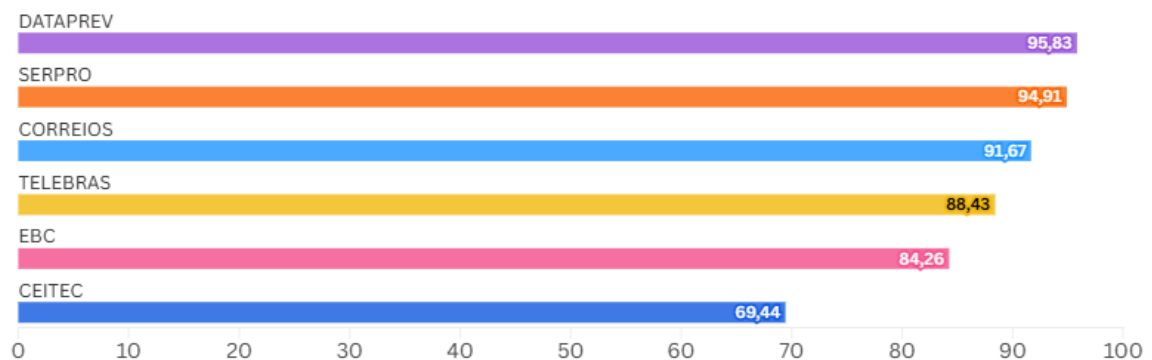
### Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Comunicações e Tecnologia

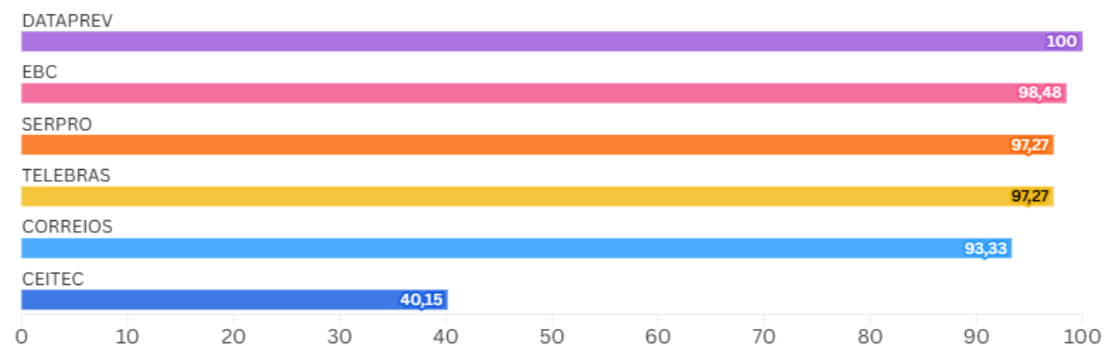
### Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Comunicações e Tecnologia

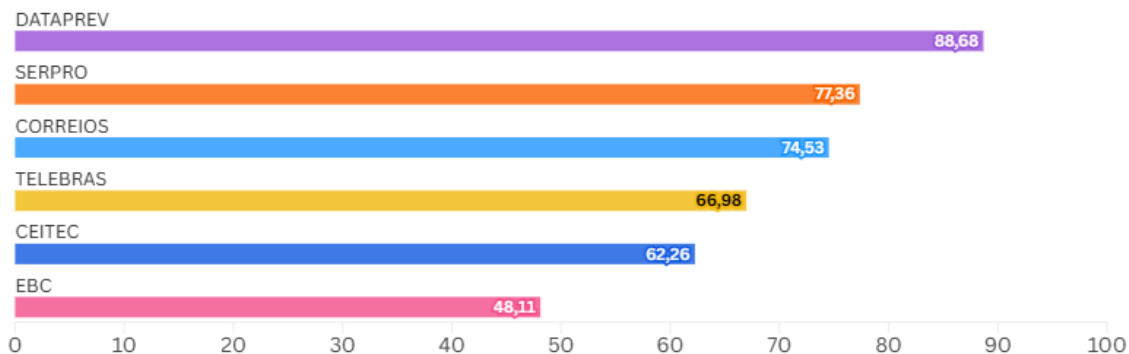
### Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Comunicações e Tecnologia

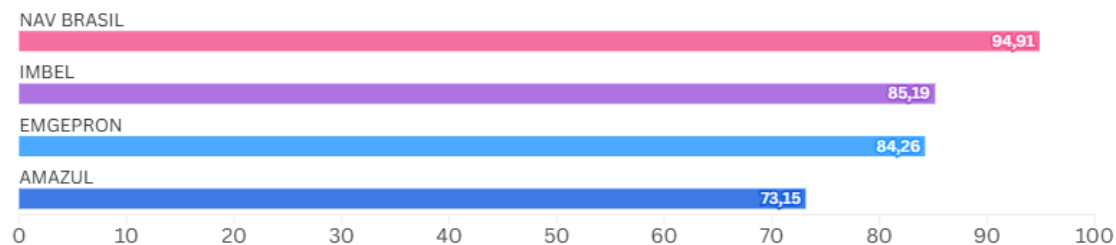
### Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Defesa

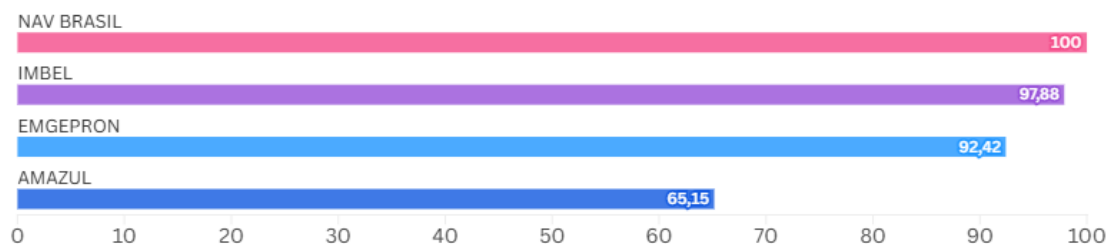
### Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Defesa

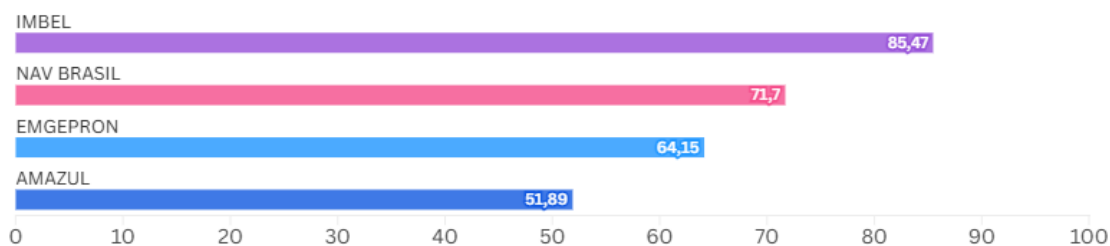
### Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Defesa

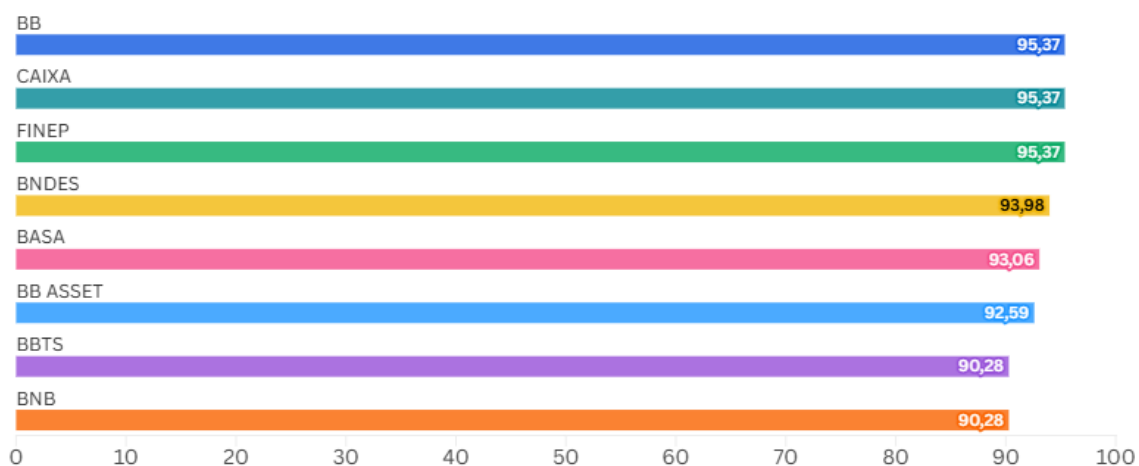
### Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Setor Financeiro

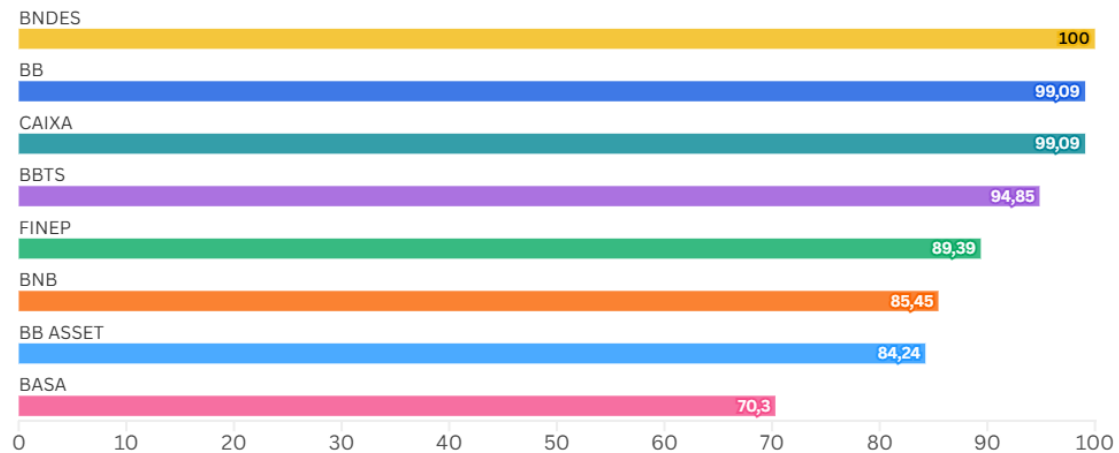
### Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Setor Financeiro

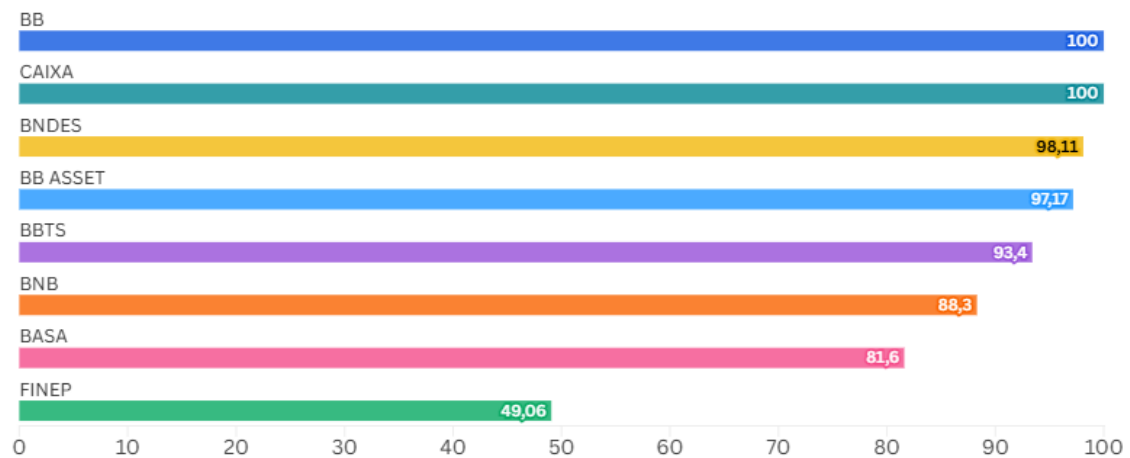
### Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Setor Financeiro

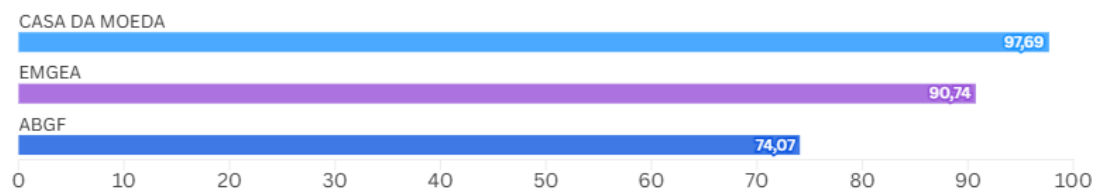
### Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Papel Moeda e Gestão de Ativos

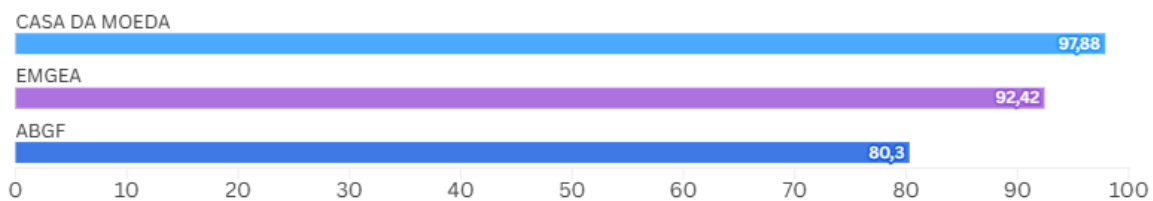
### Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Papel Moeda e Gestão de Ativos

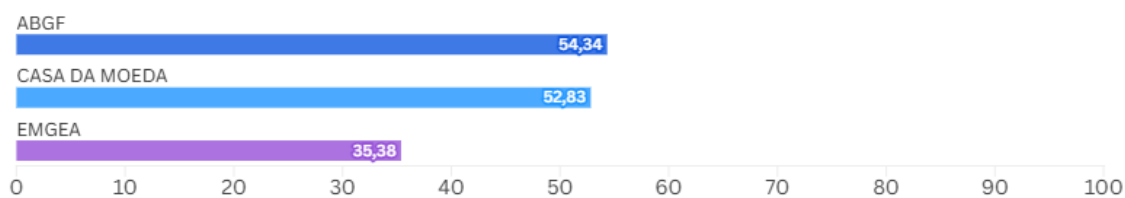
### Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Papel Moeda e Gestão de Ativos

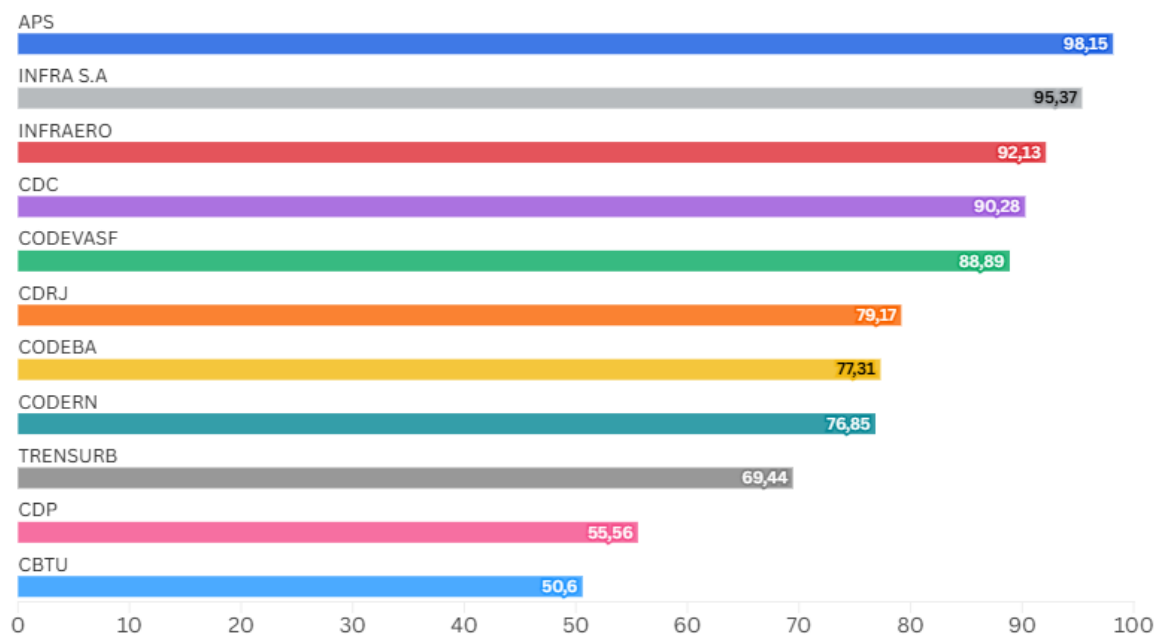
### Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

# Infraestrutura e Transportes

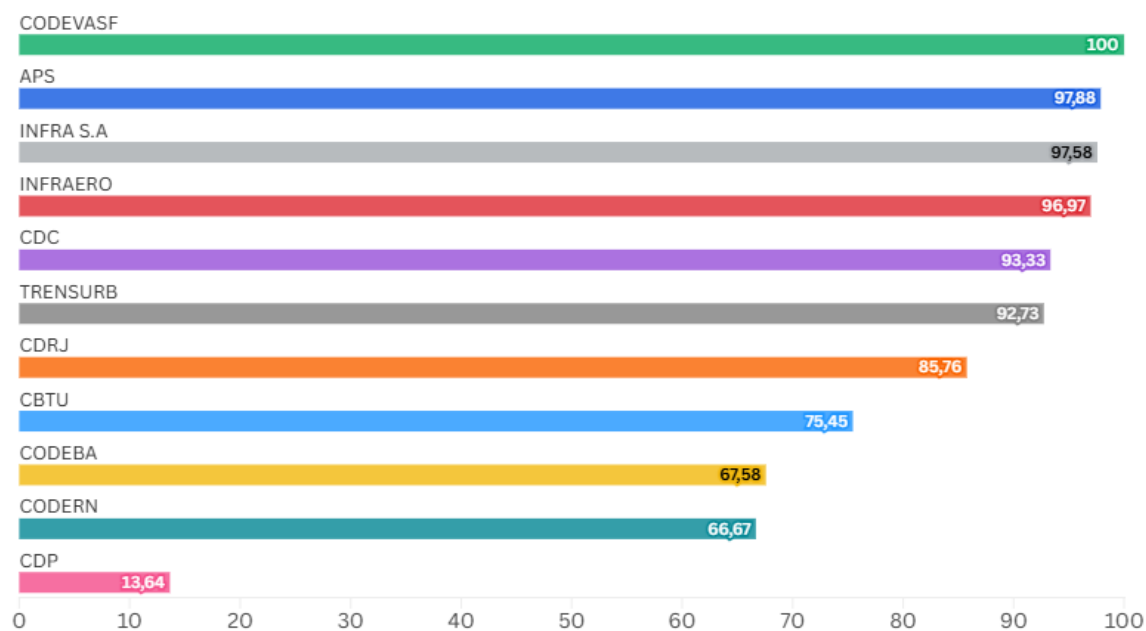
## Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

# Infraestrutura e Transportes

## Políticas Públicas

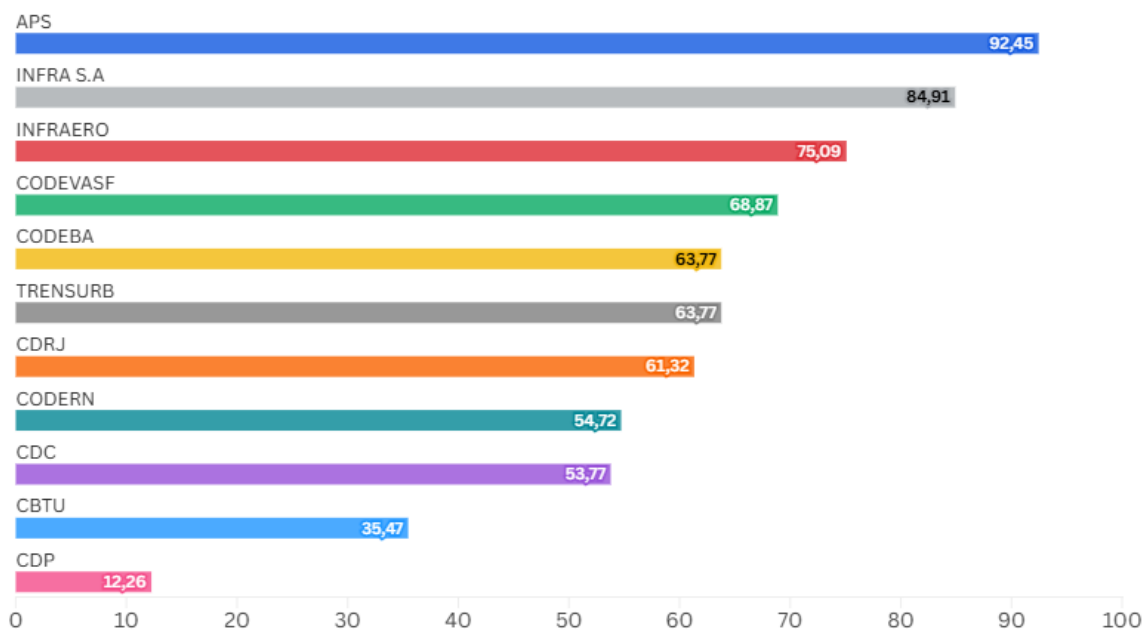


Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI



## Infraestrutura e Transportes

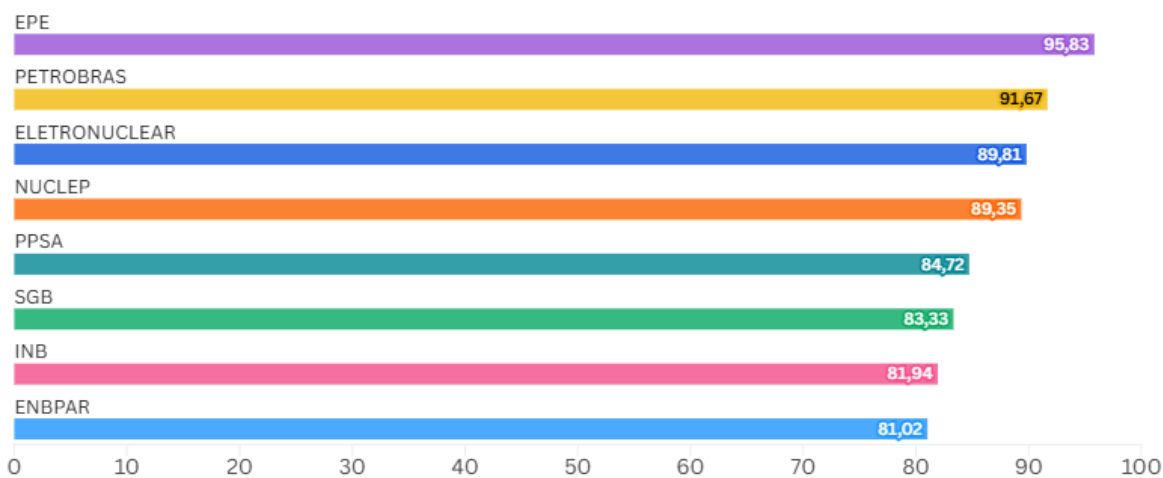
Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Petróleo, Gás e Energia

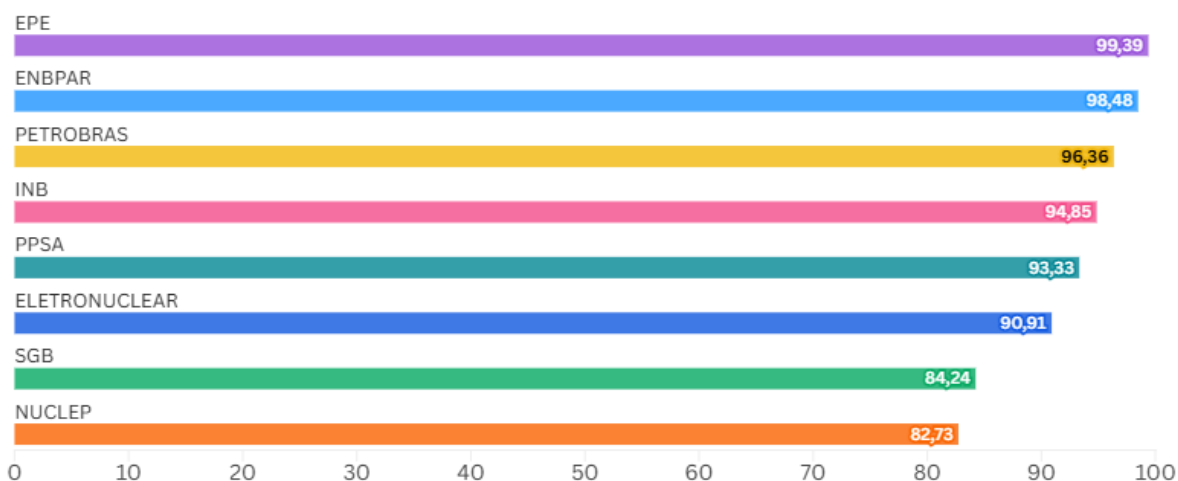
Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

# Petróleo, Gás e Energia

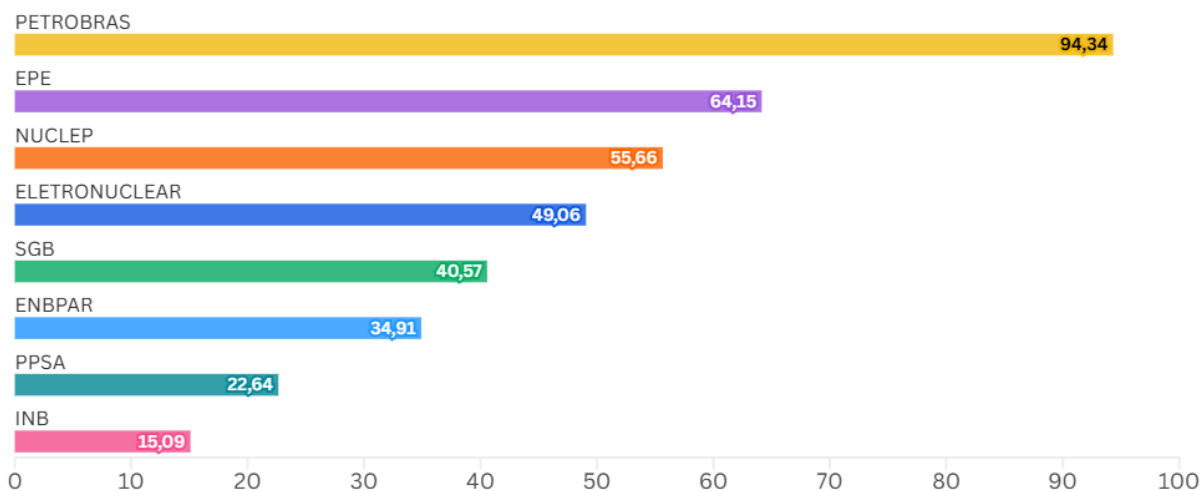
## Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

# Petróleo, Gás e Energia

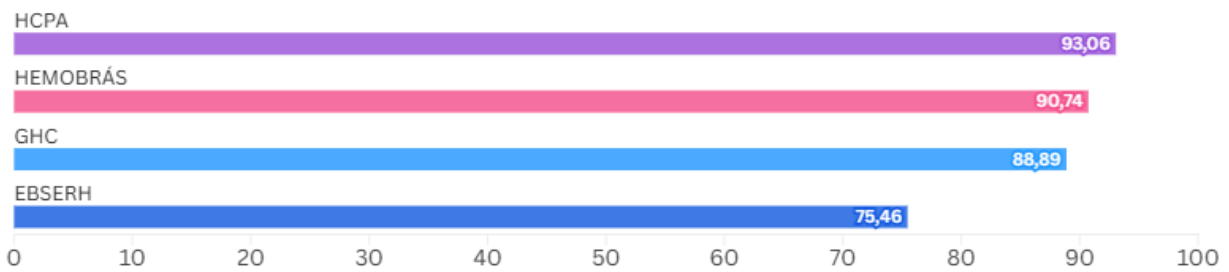
## Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Saúde

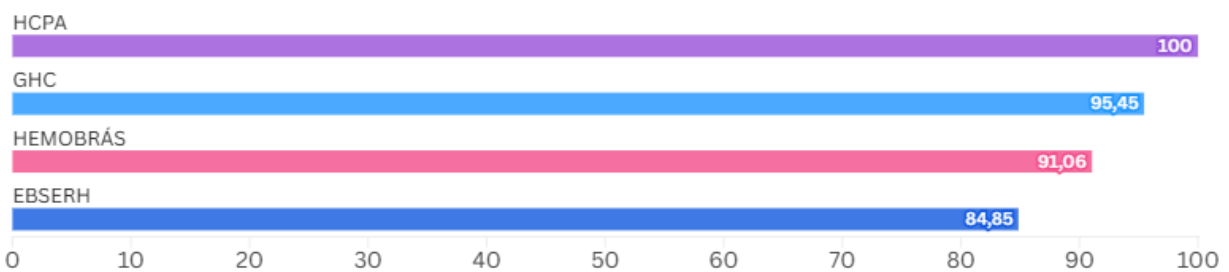
### Governança Corporativa



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Saúde

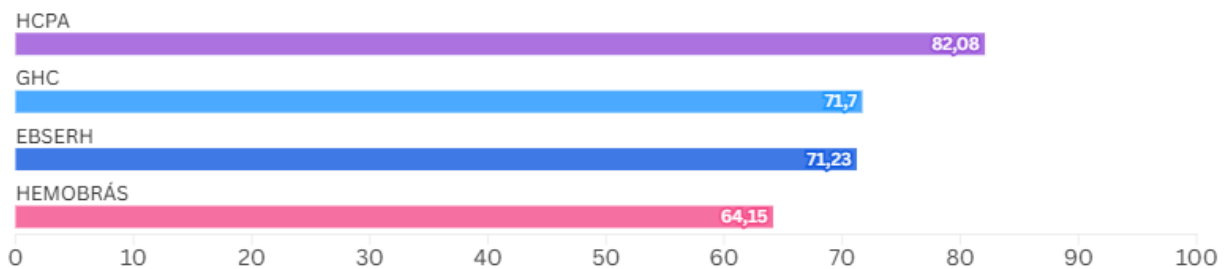
### Políticas Públicas



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Saúde

### Boas Práticas e Inovação



Fonte: IG-Sest 7º Ciclo - Sest/MGI

## Breve Síntese dos Resultados

Os dados colhidos durante o ano de 2025, no âmbito do 7º ciclo do IG-Sest, evidenciam avanços consistentes na governança corporativa das empresas estatais. Os resultados demonstram esforços crescentes dessas organizações para contribuir de forma efetiva com a implementação de políticas públicas e para o fortalecimento de sua missão institucional. Observa-se, ainda, movimento contínuo de valorização da inovação, com iniciativas voltadas à modernização de estruturas e processos, reforçando o papel estratégico das estatais no desenvolvimento econômico e social do país.

Vale mencionar, ainda, que os critérios utilizados nesta edição da pesquisa inovaram ao demandar das participantes o aprimoramento da capacidade de demonstração e divulgação dos impactos das políticas públicas e das iniciativas de inovação e boas práticas. Tal inovação explica parte das limitações observadas e reforça a necessidade de evolução gradual nesse campo.

Na dimensão da governança corporativa, objeto histórico do indicador, é notável a robustez das conclusões alcançadas, mesmo com a realização de ajustes nos quesitos avaliados. Em geral, as empresas alcançaram faixas de maturidade elevada, demonstrando o compromisso permanente com o atendimento dos requisitos legais e das melhores práticas no segmento. Tal consistência é ainda mais perceptível nas empresas dos setores Financeiro e de Petróleo, Gás e Energia que, conforme observado na seção anterior deste relatório, concentram notas elevadas nesta dimensão.

Ainda no que se refere aos resultados da dimensão da governança corporativa, a análise revela casos em que o não alcance de faixas de maturidade mais elevada pode estar associado aos desafios decorrentes da retomada operacional, com o encerramento de períodos de inatividade ou liquidação que algumas empresas vivenciaram recentemente. Os achados do IG-Sest recomendam, nesse sentido, que sejam avaliados planos de melhoria da gestão interna, bem como ações estruturantes para reduzir as vulnerabilidades detectadas. O Programa de Governança e Modernização das Empresas Estatais – Inova, criado pelo Decreto nº 12.303, de 9 de dezembro de 2024, apresenta oportunidade para promover os ajustes necessários para a plena retomada das capacidades operacionais dessas empresas estatais.

Sob o ângulo das políticas públicas, objeto de inovação importante do presente ciclo do indicador, são notáveis os esforços das empresas estatais federais em melhor compreender e situar a atuação empresarial como mecanismo relevante para a entrega de resultados à sociedade. Os dados colhidos indicam, por outro lado, a relevância de equipar as empresas estatais das capacidades necessárias para assegurar o equilíbrio entre as missões públicas e as competências específicas relativas às atividades econômicas por elas desempenhadas, inclusive mediante ajustes de estrutura e descrição do objeto social. Tais achados se apresentam especialmente relevantes no que se refere ao item do monitoramento do desempenho na execução das políticas, o qual deve ser ágil o bastante para captar as novas tendências do ambiente de atuação de cada uma delas.

No campo das boas práticas e da inovação, os resultados do IG-Sest indicam a relevância de acelerar as iniciativas de diversidade, equidade e inclusão em setores que ainda apresentam desempenho abaixo do esperado, tais como Abastecimento e Segurança Alimentar, Comunicações e Tecnologia, e Papel Moeda e Gestão de Ativos. Neste contexto, é importante apoiar a criação de indicadores de acompanhamento e a implementação de políticas afirmativas.

Os resultados também corroboram a necessidade de esforços adicionais no que se refere aos aspectos socioambientais, ponto no qual é importante dotar as empresas estatais federais de maior capacidade de resposta, em especial nos setores de Defesa e Infraestrutura, nos quais tais aspectos apresentam maior espaço relativo para evolução. Nesse sentido, o fortalecimento das práticas socioambientais pode ser visto como eixo estratégico para sustentabilidade empresarial.

Destaque importante da presente edição do indicador deve ser destinado às empresas estatais federais do setor da Saúde, que apresentaram desempenho consistentemente superior ao de seus pares na dimensão das boas práticas e da inovação. Valorizar e disseminar boas práticas adotadas pelo setor público pode ser alternativa relativamente simples, mas de grande impacto para as empresas estatais que ainda não fomentam ambientes internos voltados à inovação.

Em síntese, os resultados reforçam a importância de consolidar mecanismos de governança corporativa que promovam maior transparência, eficiência e sustentabilidade, ao mesmo tempo em que se ampliam iniciativas voltadas para inovação e inclusão. O fortalecimento dessas dimensões será determinante para que as empresas públicas avancem em maturidade e contribuam de forma mais efetiva para o desenvolvimento econômico e social do país.

Finalmente, reforça-se o caráter sintético deste relatório, cuja finalidade é apresentar uma visão consolidada dos resultados. Análises mais detalhadas serão desenvolvidas em documentos a serem divulgados, incluindo relatórios individuais para cada empresa estatal avaliada.