

CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

CAMILA MARIA BARBOSA DOS SANTOS

GOVERNANÇA PÚBLICA E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR

Belo Horizonte

2026

CAMILA MARIA BARBOSA DOS SANTOS

**GOVERNANÇA PÚBLICA E O PROCESSO DECISÓRIO: UM ESTUDO DE
CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, na área de concentração em Processos e Sistemas Decisórios em Arranjos Organizacionais, na linha de pesquisa em processos e sistemas decisórios nas dimensões dos sujeitos, agentes, organizações e sociedade, como parte integrante dos requisitos para obtenção do título de mestre em administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Lívya Maria de Pádua Ribeiro

Belo Horizonte

2026

Santos, Camila Maria Barbosa dos
S237g Governança pública e o processo decisório: um estudo de caso em uma
instituição federal de ensino superior / Camila Maria Barbosa dos Santos. –
2026.
146 f.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração.

Orientadora: Livia Maria de Pádua Ribeiro.

Dissertação (mestrado) – Centro Federal de Educação Tecnológica de
Minas Gerais.

1. Governança pública – Teses. 2. Processo decisório – Teses.
3. Universidades e faculdades – Administração – Teses. 4. Ensino
superior – Teses. 5. Teoria da escolha racional – Aspectos políticos –
Teses. 6. Responsabilidade governamental – Teses. I. Ribeiro, Livia Maria
de Pádua. II. Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais.
III. Título.

CDD 658.403



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO DO CEFET-MG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO da Senhora Camila Maria Barbosa dos Santos. No dia 13 de março de 2026, às 14h00min, reuniu-se em webconferência a banca examinadora de dissertação designada pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG para julgar o trabalho final intitulado **“Governança Pública e o Processo Decisório: um estudo de caso em uma Instituição Federal de Ensino Superior”**, linha de pesquisa: **Processos e sistemas decisórios nas dimensões dos sujeitos, agentes, organizações e sociedade**. Abrindo a sessão, a Senhora Presidente da Banca, Profa. Dra. Lívia Maria de Pádua Ribeiro, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa da aluna. Logo após, a Banca se reuniu, sem a presença da aluna e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

☒ Aprovação.

☐ Aprovação com recomendação de aperfeiçoamento, condicionada à satisfação das exigências feitas pela banca examinadora.

☐ Recomendação de reapresentação.

☐ Reprovação.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pela Senhora Presidente da Banca. Nada mais havendo a tratar, a Senhora Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Banca Examinadora.

Belo Horizonte, 13 de março de 2026.

Assinaturas:

Profa. Dra. Lívia Maria de Pádua Ribeiro (Orientadora - PPGA-CEFET-MG)

Prof. Dr. João Estevão Barbosa Neto (UFMG)

Profa. Dra. Vânia Aparecida Rezende (UFSJ)

Documento assinado digitalmente
LIVIA MARIA DE PADUA RIBEIRO
Data: 16/03/2026 07:56:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
JOAO ESTEVAO BARBOSA NETO
Data: 16/03/2026 10:20:54-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente
VANIA APARECIDA REZENDE
Data: 17/03/2026 10:55:38-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

*Dedico este trabalho à minha família,
que dá sentido à minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, fonte de toda sabedoria, força e esperança. Foi na fé que encontrei equilíbrio, perseverança e serenidade para seguir adiante, mesmo diante dos desafios dessa jornada.

À minha família, meu porto seguro. Ao meu esposo Rafael, pelo amor, companheirismo, paciência e incentivo constante, mesmo nos momentos de maior cansaço. Ao meu filho Pedro, minha maior inspiração diária, que com sua presença tornou esse percurso mais leve e cheio de sentido. À Alice, que ainda carrego em meu ventre, por já me ensinar, mesmo antes de nascer, sobre amor, esperança e novos começos.

Aos meus pais e irmãos, pela rede de apoio incondicional, pelo amor e carinho constante e pelo incentivo que sempre me fortaleceram nesse processo.

Aos amigos, que estiveram presentes com palavras de incentivo, escuta atenta e apoio, tornando essa caminhada mais humana e possível.

Aos colegas de trabalho e amigos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), pelo incentivo diário, pela compreensão e, sobretudo, por acreditarem e permitirem que esse projeto se concretizasse. Meu sincero agradecimento pelo apoio institucional e humano que recebi ao longo desse percurso.

Ao IFMG, minha profunda gratidão por permitir a realização desta pesquisa em seu âmbito, possibilitando o desenvolvimento do estudo de caso que fundamenta este trabalho. Sou imensamente grata pela confiança, pela abertura institucional e pela oportunidade de contribuir, academicamente, com reflexões sobre uma instituição da qual faço parte e pela qual tenho grande respeito e admiração.

Aos amigos e colegas da Diretoria de Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional (DDI), meu setor no IFMG, agradeço de forma especial pelo apoio, incentivo, parceria e compreensão ao longo de todo esse processo. O suporte cotidiano, as trocas e o acolhimento foram essenciais para que essa etapa fosse concluída.

Aos entrevistados que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, meu sincero agradecimento pela disponibilidade, pelo tempo dedicado e pelas valiosas contribuições, que enriqueceram significativamente este estudo.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Livia Maria de Pádua Ribeiro, expresso minha profunda gratidão pela orientação cuidadosa, pelo conhecimento compartilhado, pela confiança e pelo incentivo constante. Sua contribuição foi fundamental para o amadurecimento desta pesquisa e para minha formação acadêmica.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG, agradeço por todo o conhecimento transmitido, pelas reflexões provocadas e pela contribuição para minha trajetória acadêmica e profissional.

À secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração do CEFET-MG, agradeço pela paciência, atenção e apoio permanente, especialmente no suporte com a documentação e as orientações administrativas, sempre realizadas com cordialidade e eficiência.

Aos colegas de turma do CEFET-MG e da minha turma de ingresso, agradeço pelo companheirismo, convivência e pela amizade construída.

Por fim, ao Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), instituição onde iniciei minha formação acadêmica ainda na graduação, manifesto minha profunda gratidão e carinho. O CEFET-MG representa para mim muito mais do que uma instituição de ensino: é um espaço de aprendizado, crescimento e transformação, que marcou minha trajetória pessoal e profissional e pelo qual tenho enorme respeito e admiração.

RESUMO

A governança pública implica a implementação de mecanismos de transparência, responsabilidade e controle, buscando assegurar que as decisões organizacionais reflitam o interesse público e sejam orientadas para resultados efetivos. Nesse contexto, este estudo investigou a influência das práticas de governança pública no processo decisório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), tendo como estudo de caso o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Os objetivos específicos desse trabalho foram descrever o modelo de governança adotado pela IFES, identificar os mecanismos de governança pública aplicados, analisar como essas práticas moldam o processo decisório e verificar os desafios e oportunidades que os gestores enfrentam ao implementar tais práticas. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, utilizando a técnica de análise de conteúdo, aplicada a entrevistas semiestruturadas realizadas com sete gestores da instituição, bem como a pesquisa bibliográfica e a análise documental. As categorias analíticas foram definidas a partir dos mecanismos de governança pública propostos pelo Tribunal de Contas da União — liderança, estratégia e controle — e da análise do processo decisório à luz do conceito de racionalidade limitada, sendo os achados interpretados com base na Teoria da Agência, na Teoria Institucional e na Teoria da Legitimidade. Os resultados evidenciaram que o IFMG dispõe de uma estrutura de governança alinhada às diretrizes normativas, com ênfase em mecanismos de controle e *accountability*. Constatou-se que as práticas de governança influenciam o processo decisório ao estruturar, legitimar e tornar defensáveis as decisões institucionais, especialmente em decisões programadas e fortemente normatizadas. Em contrapartida, decisões não programadas, inéditas ou emergenciais mostraram-se mais dependentes do julgamento e da experiência dos gestores, revelando os limites das estruturas formais diante da complexidade organizacional. Concluiu-se que a governança pública exerceu influência significativa sobre o processo decisório ao organizar a incerteza e conferir legitimidade às decisões, sendo sua efetividade condicionada à articulação entre estrutura formal, cultura organizacional e aprendizagem institucional, reafirmando a governança como elemento central para a condução das ações e geração de valor público nas IFES.

Palavras-chave: Governança pública; Processo decisório; Instituição Federal de Ensino Superior; Racionalidade limitada; *Accountability*.

ABSTRACT

Public governance involves the implementation of mechanisms for transparency, accountability, and control, seeking to ensure that organizational decisions reflect the public interest and are oriented towards effective results. In this context, this study investigated the influence of public governance practices on the decision-making process in a Federal Institution of Higher Education (IFES), using the Federal Institute of Education, Science and Technology of Minas Gerais (IFMG) as a case study. The specific objectives of this work were to describe the governance model adopted by the Federal Institution of Higher Education (IFES), identify the public governance mechanisms applied, analyze how these practices shape the decision-making process, and verify the challenges and opportunities that managers face when implementing such practices. The research adopted a qualitative approach, descriptive and exploratory in nature, using the Content Analysis technique, applied to semi-structured interviews conducted with seven managers of the Institution, as well as bibliographic research and document analysis. The analytical categories were defined based on the public governance mechanisms proposed by the Federal Court of Accounts — leadership, strategy, and control — and the analysis of the decision-making process in light of the concept of bounded rationality, with the findings interpreted based on Agency Theory, Institutional Theory, and Legitimacy Theory. The results showed that IFMG has a governance structure aligned with normative guidelines, with an emphasis on control and accountability mechanisms. It was found that governance practices influence the decision-making process by structuring, legitimizing, and making institutional decisions defensible, especially programmed and strongly standardized decisions. Conversely, unplanned, unprecedented, or emergency decisions proved to be more dependent on the judgment and experience of managers, revealing the limitations of formal structures in the face of organizational complexity. It was concluded that public governance exerted a significant influence on the decision-making process by organizing uncertainty and conferring legitimacy to decisions, with its effectiveness conditioned by the articulation between formal structure, organizational culture, and institutional learning, reaffirming governance as a central element for conducting actions and generating public value in Federal Institutions of Higher Education (IFES).

Keywords: Public governance; Decision-making process; Federal Institution of Higher Education; Bounded rationality; Accountability.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AGU – Advocacia-Geral da União

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CEPE – Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

CEFET-MG – Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais

CEP – Comitê de Ética em Pesquisa

CGRCI – Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade

CGU – Controladoria-Geral da União

CIS – Comissão Interna de Supervisão

CNS – Conselho Nacional de Saúde

CODIR – Colégio de Dirigentes

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

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

CONSUP – Conselho Superior

CPA – Comissão Própria de Avaliação

CPGR – Comissão Permanente de Gestão de Riscos

CPPD – Comissão Permanente de Pessoal Docente

DDI – Diretoria de Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional

EBTT – Ensino Básico, Técnico e Tecnológico

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IFAC - *International Federation of Accountants*

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior

IFMG – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

MEC – Ministério da Educação

PCCTAE – Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

RFEPCT – Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica

SETEC – Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica

SUAP – Sistema Unificado de Administração Pública

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UGI - Unidade de Gestão e Integridade

UNED – Unidades de Ensino Descentralizadas

UPC – Unidade Prestadora de Contas

UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Nuvem de palavras sobre o tema governança pública

Figura 2 - Relação entre a governança pública, o processo decisório e os fundamentos teóricos

Figura 3 - Mapa da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica

Figura 4 - Mapa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais

Figura 5 - Estrutura de governança do IFMG

Figura 6 - Relação entre governança e gestão no IFMG

Figura 7 - Estrutura organizacional do IFMG

Figura 8 - Dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG

Figura 9 - Farol de desempenho do IFMG no SUAP

Figura 10 - Fluxo de monitoramento e controle do PDI do IFMG

Figura 11 – Divulgação da consulta pública “*Game of Campi*”

Figura 12 – Ato normativo regulatório da consulta pública

Figura 13 – Modelo de gestão de riscos do IFMG

Figura 14 – Manual de gestão de riscos do IFMG

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Total de publicações sobre governança pública por ano

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese do referencial teórico

Quadro 2 - Principais características dos modelos de gestão na administração pública

Quadro 3 - Normas e regulamentações relacionadas à governança pública no Brasil

Quadro 4 - Dissertações e teses sobre governança pública em IFES

Quadro 5 - Lista de periódicos e total de publicações

Quadro 6 - Artigos científicos sobre governança pública em IFES

Quadro 7 - Mecanismos de governança e suas respectivas práticas conforme TCU

Quadro 8 - Síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa

Quadro 9 - Distribuição do IFMG nas mesorregiões e microrregiões de Minas Gerais

Quadro 10 - Documentos analisados na pesquisa

Quadro 11 - Categorias analíticas da pesquisa

Quadro 12 - Relação entre aspectos metodológicos e os objetivos pesquisa

Quadro 13 - Síntese dos resultados em relação aos objetivos da pesquisa

SUMÁRIO

1	Introdução	15
1.1	Problema de pesquisa	17
1.2	Objetivos da pesquisa	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos	17
1.3	Justificativa da pesquisa	18
1.4	Adequação à linha de pesquisa	19
1.5	Estrutura da pesquisa	20
2	Referencial teórico	22
2.1	Governança pública	23
2.1.1	Da gestão pública à governança pública	23
2.1.2	Administração Pública Patrimonialista	24
2.1.3	Administração Pública Burocrática	25
2.1.4	Administração Pública Gerencial	26
2.2	Governança pública nas Instituições Federais de Ensino Superior	31
2.3	Mecanismos de governança pública	39
2.3.1	Liderança	39
2.3.2	Estratégia	39
2.3.3	Controle	39
2.4	Componentes do constructo da governança pública	40
2.5	O processo decisório e a governança pública	42
2.5.1	A tomada de decisão individual e organizacional	42
2.5.2	Tipos de decisões e o processo de tomar decisões	43
2.6	Fundamentos teóricos da governança pública	44
2.6.1	Teoria da Agência	44
2.6.2	Teoria Institucional	46
2.6.3	Teoria da Legitimidade	47
3	Metodologia	50
3.1	Abordagem metodológica	50
3.2	Tipo da pesquisa	50
3.3	Método de pesquisa	51
3.3.1	Estudo de caso	53

3.3.2	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)	53
3.4	Coleta de Dados.....	56
3.4.1	Pesquisa documental	56
3.4.2	Entrevista semiestruturada.....	58
3.5	Tratamento e análise de dados.....	60
3.5.1	Análise de conteúdo.....	61
3.6	Síntese metodológica.....	63
3.7	Aspectos éticos da pesquisa.....	64
4	Análise e discussão dos dados	65
4.1	Procedimentos de análise dos dados e categorias analíticas.....	65
4.2	Governança pública no IFMG: institucionalização e sentido prático.....	66
4.2.1	Modelo de governança pública do IFMG.....	67
4.2.2	Governança pública na prática: interpretações e limites percebidos	70
4.3	Mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle.....	73
4.3.1	Estrutura organizacional do IFMG	74
4.3.2	Liderança: instâncias colegiadas, validação decisória e capilaridade	79
4.3.3	Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG	83
4.3.4	Estratégia: PDI como direção, coordenação e justificativa decisória	85
4.3.5	Monitoramento do PDI e prestação de contas	87
4.3.6	Farol de Desempenho: instrumento de monitoramento do PDI	87
4.3.7	Relatório de Gestão: instrumento de prestação de contas	88
4.3.8	Controle: percepções e uso do monitoramento estratégico	90
4.4	Componentes do constructo de governança	94
4.4.1	Participação: representatividade e construção coletiva	97
4.4.2	Capacidade Organizacional: recursos e maturidade processual ...	105
4.4.3	Coordenação e coerência: alinhamento institucional	108
4.4.3.1	Coordenação entre Reitoria e <i>campi</i>	108
4.4.3.2	Integração entre áreas administrativas e acadêmicas	111
4.4.4	Gestão de riscos: estrutura normativa e implementação	114
4.4.4.1	Estrutura normativa e arranjo institucional da gestão de riscos no IFMG	114
4.5	Governança e processo decisório: racionalidade limitada como eixo explicativo central.....	120
4.6	Desafios e potencialidades da governança pública.....	123

4.7	Síntese dos resultados	131
5	Considerações finais	133
	Referências	139
	APÊNDICE A - Roteiro de Entrevista Semiestruturada	145

1 INTRODUÇÃO

A governança pública, tema de estudo na administração e gestão pública, é compreendida como um conjunto de mecanismos, normas e princípios que visam melhorar a transparência, a responsabilização e a participação social nas atividades governamentais. A adoção de práticas de governança visa garantir eficiência, eficácia e efetividade das políticas públicas, promovendo um ambiente de gestão que agrega valor social ao mesmo tempo em que reduz riscos de fraudes, corrupção, conflitos de interesse e desvios éticos (TCU, 2014).

O conceito de governança pública envolve a aplicação de princípios de governança, como transparência, prestação de contas, integridade e equidade, à administração pública, a fim de melhorar a qualidade da gestão dos recursos públicos e garantir que as necessidades dos cidadãos sejam atendidas de maneira eficiente e responsável. De acordo com o Tribunal de Contas da União (TCU), governança pública pode ser definida como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle implementados para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (TCU, 2014).

A evolução da governança pública no Brasil ganhou destaque após a implementação de reformas administrativas voltadas para o aumento da transparência e da responsabilidade na gestão pública. O Decreto nº 9.203/2017, por exemplo, estabeleceu as diretrizes para a política de governança da administração pública federal, reforçando a importância de práticas mais eficientes e responsáveis na gestão de recursos públicos. Essa abordagem tem contribuído para o aprimoramento dos serviços prestados aos cidadãos, ao mesmo tempo que busca garantir que o governo esteja em conformidade com as exigências da sociedade por mais *accountability* e eficiência (BRASIL, 2017).

Um dos benefícios da governança pública é o fortalecimento da capacidade das organizações públicas de responder a crises e desafios administrativos. A criação de estruturas de decisão baseadas em critérios técnicos e na participação social pode ajudar a mitigar os riscos associados à má gestão, à corrupção e aos desvios éticos, ao mesmo tempo que promove a confiança pública nas instituições. A introdução de práticas de governança no setor público brasileiro torna o Estado mais eficiente, transparente e orientado para resultados. Dessa forma, a governança pública busca atender às

necessidades da sociedade de forma eficaz e promover a integridade e a responsabilidade no setor público (BRESSER PEREIRA,1996).

De acordo com Bresser Pereira (1996), a reforma da administração pública brasileira nos anos 1990, marcada pela transição da administração pública burocrática para a gerencial, foi um marco para a ampliação da governança no setor público. Essa mudança de paradigma buscou aumentar a capacidade do Estado de governar com eficácia, voltando-se para o atendimento das demandas dos cidadãos e para a prestação de serviços públicos de qualidade. Dessa forma, a implementação de práticas de governança, aliada a uma estrutura decisória adequada, busca assegurar que os serviços públicos sejam prestados de forma mais eficiente e que os recursos públicos sejam utilizados de maneira responsável e transparente.

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a governança tem sido apontada como uma ferramenta para a promoção da transparência e da eficiência administrativa. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a implementação de boas práticas de governança em organizações públicas, incluindo universidades, está diretamente associada à melhoria dos processos decisórios, contribuindo para a eficácia das instituições na geração de conhecimento e no atendimento às demandas sociais (IBGC, 2023).

Outro aspecto da governança pública é sua capacidade de promover a participação social e a inclusão de múltiplos atores no processo decisório. Conforme Stoker (1998), a governança pode ser entendida como um processo de coordenação de ações entre diferentes atores e instituições, com o objetivo de alcançar resultados que atendam ao interesse público. No setor público, isso implica em criar espaços para que a sociedade civil participe ativamente do planejamento e da execução de políticas públicas, fortalecendo a legitimidade das instituições.

O fortalecimento das estruturas de governança nas instituições públicas destaca a importância de decisões baseadas em critérios técnicos e racionais, reduzindo a influência de interesses particulares no processo decisório (STOKER, 1998). Esse tipo de abordagem permite que as instituições públicas, como as universidades e institutos federais, implementem políticas mais alinhadas com o interesse coletivo, ao mesmo tempo que evitam os desvios que podem comprometer a eficiência e a equidade no uso dos recursos públicos.

Portanto, este estudo relaciona-se com as temáticas da governança pública e a tomada de decisão na administração pública, com foco em como a adoção de estruturas

decisórias mais eficazes podem contribuir para a criação de valor social, promovendo um ambiente institucional mais transparente, ético e responsável.

1.1 Problema de pesquisa

Dada a análise da governança pública e sua aplicação nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), surgiu a questão central desta pesquisa: Como as práticas de governança pública influenciam o processo decisório em uma IFES? Essa questão busca entender a efetividade da governança nas IFES, destacando os desafios e as potencialidades enfrentadas pelos gestores.

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo geral

Considerando o exposto, o objetivo geral da pesquisa foi investigar a influência das práticas de governança pública no processo decisório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

1.2.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- i. Descrever o modelo de governança pública adotado pela IFES;
- ii. Identificar os principais mecanismos e práticas de governança pública implementados pela IFES;
- iii. Analisar a contribuição da governança pública no processo decisório da IFES;
- iv. Verificar os desafios e as potencialidades enfrentados pelos gestores da IFES na implementação das práticas de governança pública, visando atender às exigências dos órgãos de controle e melhorar a qualidade das decisões institucionais.

1.3 Justificativa da pesquisa

A governança pública tem se consolidado como elemento para o fortalecimento da transparência, da responsabilidade e da participação cidadã na gestão das instituições públicas, especialmente em organizações que desempenham relevante papel social, como as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Nesse contexto, esta pesquisa justificou-se pela necessidade de compreender de que forma as práticas de governança pública influenciam a qualidade do processo decisório, contribuindo para decisões mais coerentes, legítimas e orientadas ao interesse público.

Ao analisar a aplicação da governança pública no âmbito de uma IFES, o estudo buscou evidenciar como mecanismos de liderança, estratégia e controle puderam favorecer maior eficiência e eficácia na utilização dos recursos públicos, além de fortalecer a prestação de contas e a transparência institucional. Sob essa perspectiva, a pesquisa demonstrou relevância social ao destacar o papel do controle social e da participação da sociedade na fiscalização das ações administrativas, aspectos essenciais para o aprimoramento contínuo da gestão pública e para a geração de valor público (BRASIL, 2017; TCU, 2014).

A realização desta pesquisa também se justificou diante da demanda por resultados, *accountability* e transparência na administração pública brasileira. Organizações públicas, como as IFES, enfrentam desafios cada vez mais complexos, exigindo processos decisórios capazes de conciliar conformidade normativa, eficiência administrativa e atendimento às expectativas da sociedade. Nesse cenário, o estudo da governança pública aplicada ao processo decisório revelou-se fundamental para identificar desafios, limitações e oportunidades de aprimoramento das práticas institucionais.

Além disso, os resultados desta pesquisa possuem potencial contribuição prática, ao subsidiar gestores públicos e formuladores de políticas no aprimoramento dos mecanismos de governança em instituições educacionais. Ao evidenciar a importância da governança pública para o fortalecimento institucional e para a melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade, o estudo reforçou a relevância da adoção de boas práticas de governança como instrumento de promoção da transparência, do controle social e da legitimidade das decisões no setor público (BRASIL, 2017; TCU, 2014).

1.4 Adequação à linha de pesquisa

O estudo teve relação com a linha de pesquisa sobre "Processos e sistemas decisórios nas dimensões dos sujeitos, agentes, organizações e sociedade". Esse campo de estudo explora como decisões são tomadas em diferentes contextos organizacionais, levando em conta a interação entre sujeitos, agentes, estruturas e a sociedade. A governança pública, foco central da pesquisa, atua como um mecanismo fundamental para a melhoria dos processos decisórios, garantindo que sejam mais transparentes, éticos e eficazes, em conformidade com as diretrizes e normativas legais (BRASIL, 2017; TCU, 2014).

O estudo também foi aderente à linha de pesquisa ao abordar como as práticas de governança influenciaram o processo decisório em uma IFES, especialmente ao considerar os fatores subjetivos e cognitivos que moldam as ações dos gestores. De acordo com DiMaggio e Powell (1983), a governança, dentro da Teoria Institucional, pode ser compreendida como uma ferramenta que facilita a conformidade das organizações públicas às normas e expectativas regulatórias, assegurando a legitimidade de suas decisões. A pesquisa, ao investigar como as práticas de governança impactaram o processo decisório, refletiu diretamente o interesse dessa linha de pesquisa em explorar as múltiplas instâncias e consequências das tomadas de decisão no contexto organizacional.

Outro ponto de convergência com a linha de pesquisa foi o estudo dos arranjos organizacionais e das práticas de governança pública. A governança, conforme destacado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), oferece uma estrutura que apoia a gestão eficiente dos recursos, ao mesmo tempo em que promove uma administração orientada para resultados. A pesquisa explorou essa dinâmica ao analisar como a governança pública contribuiu para que as decisões na IFES sejam mais bem fundamentadas e alinhadas com o interesse coletivo, o que refletiu a preocupação central da linha de pesquisa em avançar o conhecimento sobre processos decisórios nas organizações públicas (IBGC, 2023).

Além disso, o estudo também buscou compreender os desafios e as potencialidades enfrentadas pelos gestores na implementação da governança pública, o que se alinhou à análise das tensões entre sujeitos, estruturas e normas. Portanto, o estudo contribuiu para o avanço do conhecimento sobre os processos decisórios nas IFES,

investigando não apenas as questões organizacionais, mas também as dimensões subjetivas e sociais que afetam a governança pública e a tomada de decisões.

1.5 Estrutura da pesquisa

A pesquisa foi estruturada em cinco partes principais:

- **Introdução:** abordou o contexto e a relevância da pesquisa, o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e a adequação do estudo à linha de pesquisa. O capítulo também abordou as principais questões a serem investigadas e os motivos pelos quais o tema da governança pública no processo decisório em uma IFES foi escolhido para análise.
- **Referencial teórico:** examinou os conceitos fundamentais relacionados à governança pública e ao processo decisório. Foram exploradas as teorias da Agência, Institucional e da Legitimidade, além das contribuições de autores como Herbert Simon (1947), com ênfase em suas ideias sobre racionalidade limitada e tomada de decisão. O referencial também discutiu as transformações da administração pública no Brasil e como elas influenciaram a adoção de práticas de governança pública.
- **Metodologia:** apresentou a abordagem qualitativa adotada na pesquisa, fundamentando a escolha de um estudo de caso realizado em uma IFES. O capítulo detalhou o tipo de pesquisa, de natureza descritiva e exploratória, bem como os procedimentos de coleta de dados, que incluíram pesquisa bibliográfica, análise documental e entrevistas semiestruturadas com gestores da instituição. Foram explicitados os critérios de seleção dos participantes e os instrumentos utilizados na coleta das informações. Ademais, o capítulo descreveu os procedimentos de tratamento e análise dos dados.
- **Análise e discussão dos dados:** apresentou a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas e da análise documental, articulando-os com o referencial teórico adotado. O capítulo discutiu como as práticas de governança pública se materializam no contexto institucional da IFES estudada e de que forma influenciam o processo decisório. Foram analisadas as dimensões de liderança, estratégia e controle, bem como os limites impostos pela racionalidade limitada

dos decisores. A discussão permitiu compreender a governança pública como um mecanismo estruturante e legitimador das decisões institucionais.

- Considerações finais: sintetizou os principais achados da pesquisa à luz do problema investigado e dos objetivos propostos, respondendo à questão central sobre a influência das práticas de governança pública no processo decisório em uma IFES. O capítulo destacou as contribuições teóricas e práticas do estudo, especialmente no que se refere à compreensão da governança como processo dinâmico e condicionado por fatores organizacionais. Por fim, reforçou-se a relevância da governança pública para a geração de valor público e o fortalecimento da tomada de decisão nas IFES.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são apresentadas as principais teorias e conceitos que embasaram o estudo sobre a governança pública e o processo decisório. O referencial teórico foi estruturado em torno das transformações da administração pública ao longo do tempo, enfatizando a evolução para um modelo de governança. Foram abordados temas como a governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os mecanismos de governança pública e a relação entre governança e o processo decisório. Além disso, foram discutidos os fundamentos teóricos da governança, por meio da Teoria da Agência, Teoria Institucional e da Legitimidade, de modo a embasar a análise da contribuição da governança pública para a melhoria das decisões organizacionais, conforme sintetizado no quadro a seguir.

Quadro 1 – Síntese do referencial teórico

Tópico	Descrição e interações
2.1 Governança pública	A governança pública representa a evolução da administração pública tradicional, enfatizando a transparência, a <i>accountability</i> e a participação social como elementos centrais para decisões alinhadas ao interesse público (Rhodes, 1996; Bevir, 2013). As reformas da década de 1990 consolidaram a transição para uma administração pública gerencial, orientada a resultados, eficiência e <i>accountability</i> , estabelecendo um ambiente que favorece a adoção de práticas de governança pública (Bresser-Pereira, 1996).
2.2 Governança nas IFES	As IFES são desafiadas a implementar práticas de governança pública e fortalecer processos internos, a fim de reforçar a legitimidade institucional e o compromisso com o interesse público, criando um ambiente de maior responsabilidade e de alinhamento estratégico às necessidades da sociedade.
2.3 Mecanismos de governança pública	Liderança, estratégia e controle: esses três mecanismos são fundamentais para implementar práticas de governança nas IFES. Esses mecanismos sustentam os componentes do constructo de governança, assegurando que as práticas institucionais sejam transparentes e focadas na participação social e responsabilidade (TCU, 2014; Brasil, 2017).
2.4 Componentes do constructo de governança	Os componentes do constructo refletem os princípios essenciais da governança pública e são apoiados pelos mecanismos de liderança, estratégia e controle (TCU, 2014; Brasil, 2017).
2.5 Processo decisório e governança	A governança fornece suporte ao processo decisório nas IFES ao estruturar decisões informadas e eficazes, considerando a racionalidade limitada proposta por Herbert Simon, que destaca as limitações cognitivas e contextuais dos gestores públicos (Simon, 1947).
2.6 Fundamentos teóricos da governança	As teorias da Agência, Institucional e da Legitimidade sustentam a governança pública nas IFES ao propor estruturas que garantem conformidade com normas, promovem o bem coletivo e asseguram que as práticas sejam aceitas socialmente.
2.6.1 Teoria da Agência	Na governança pública, a Teoria da Agência aborda a relação entre cidadãos, órgãos de controle e gestores, propondo mecanismos de monitoramento para que as decisões beneficiem o bem comum (Jensen; Meckling, 1976).

2.6.2 Teoria Institucional	Enfatiza a conformidade das IFES com normas e padrões, garantindo a legitimidade institucional e contribuindo para uma imagem positiva perante a sociedade (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983).
2.6.3 Teoria da Legitimidade	Complementa a Teoria Institucional ao fortalecer a aceitação social das práticas de governança, garantindo que as decisões e ações das IFES sejam vistas como justas e necessárias pela comunidade (Meyer; Rowan, 1977; DiMaggio; Powell, 1983; Suchman, 1995).

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada, 2024.

2.1 Governança pública

A governança pública entrou para as discussões na administração pública em virtude das transformações sociais, políticas e econômicas. Diferente do modelo de gestão pública tradicional, a governança pública amplia o foco da administração estatal ao enfatizar a interdependência entre governo, sociedade civil e setor privado na formulação e implementação de políticas públicas. Nesse cenário, a administração pública passa a ser compreendida como parte de uma rede complexa de atores e instituições que compartilham responsabilidades na solução de problemas coletivos (RHODES, 1996; BEVIR, 2013).

Essa abordagem colaborativa reflete a necessidade de adaptação às novas demandas sociais e econômicas, especialmente diante de um cenário globalizado onde a complexidade dos problemas exige soluções mais flexíveis e integradas. Assim, a governança pública busca promover maior eficiência, transparência e participação, descentralizando decisões e envolvendo múltiplos níveis de governo, organizações privadas e cidadãos na elaboração e execução de políticas. No Brasil, essa discussão ganhou destaque com as reformas gerenciais da década de 1990, que visavam aprimorar a eficiência do setor público e melhorar a prestação de serviços à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

2.1.1 Da gestão pública à governança pública

Para contextualizar a temática de governança pública, é preciso compreender a evolução histórica dos principais modelos de gestão que moldaram a administração pública ao longo do tempo. A administração pública passou por três fases distintas: a Administração Patrimonialista, marcada pela confusão entre os interesses privados e públicos, onde os recursos estatais eram frequentemente tratados como extensão do patrimônio dos governantes; a Administração Burocrática, que surgiu em resposta aos excessos do patrimonialismo, enfatizando a impessoalidade, a formalidade e o rigor

processual como forma de garantir a legalidade e eficiência no serviço público; e a Administração Gerencial, que se desenvolveu em um contexto de busca por maior eficiência e eficácia, incorporando princípios de gestão empresarial, como o foco em resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade (BRESSER-PEREIRA, 1996).

A transição da gestão pública tradicional para a governança pública reflete essa evolução dos modelos de administração. O modelo burocrático de comando e controle, característico de fases anteriores, foi substituído por uma gestão orientada a resultados, permitindo à administração pública integrar diversos *stakeholders* no processo decisório, o que se contribui para a eficácia das ações governamentais (BRESSER-PEREIRA, 1996; BEVIR, 2013). As reformas gerenciais das décadas de 1980 e 1990, conforme destaca Bresser-Pereira (1996), foram motivadas pela busca por maior eficiência e pela necessidade de adaptar o Estado às novas demandas sociais e econômicas.

No Brasil, o movimento em direção à governança pública consolidou-se com a implementação do modelo gerencial, que introduziu práticas como a descentralização e a orientação por resultados, alterando as relações entre o governo, a sociedade e o mercado. No entanto, a governança pública vai além do gerencialismo ao priorizar a integração e a coordenação entre diferentes esferas de poder e agentes, promovendo uma governança mais democrática e inclusiva (RHODES, 1996; BEVIR, 2013). Essa evolução demonstra como as mudanças nos modelos de administração pública refletem as necessidades e demandas sociais e políticas de cada época, influenciando diretamente a forma como a governança pública é exercida.

2.1.2 Administração Pública Patrimonialista

A Administração Pública Patrimonialista foi um modelo de administração estatal que se estabeleceu desde o império, caracterizado por uma gestão em que o poder era centralizado num pequeno grupo, que conduzia o Estado de forma arbitrária, conforme seus interesses pessoais. Esse grupo era conhecido como a elite do Estado, composta pela realeza, e seus aliados pertenciam à nobreza, pessoas de maior prestígio social da época (BRASIL, 1995).

Esse modelo de gestão foi caracterizado pelo personalismo e pela inexistência de separação entre os patrimônios pessoal da realeza e o público, uma vez que o Estado era visto como uma extensão do patrimônio dos governantes. Dessa forma, o poder era

centralizado nas mãos dos líderes políticos, que possuíam o controle quase absoluto sobre os recursos do Estado (BRASIL, 1995).

Outra característica desse modelo de gestão era o clientelismo. Como o patrimonialismo era permeado por relações pessoais e lealdade ao líder, familiares e pessoas próximas aos governantes eram favorecidas e escolhidas para ocupar cargos e posições de poder na sociedade. O favoritismo era o critério para a distribuição de benefícios, ao invés de critérios técnicos ou meritocráticos (BRASIL, 1995).

No patrimonialismo, inexistiam mecanismos de consulta à sociedade e de transparência acerca dos gastos públicos realizados. As decisões tomadas pelos governantes não eram divulgadas nem justificadas. Além disso, não havia planejamento das práticas administrativas e o processo de tomada de decisão era baseado no improviso (BRASIL, 1995).

A Administração Pública Patrimonialista causou um ambiente de corrupção e de uso indevido dos recursos públicos. No entanto, com o surgimento do capitalismo industrial e das democracias parlamentares no século XIX, esse modelo de administração tornou-se incompatível. Dessa maneira, a partir da expansão do capitalismo, da demanda pela separação entre patrimônio público e privado, da carência de mecanismos democráticos na administração do Estado e da necessidade de combate aos abusos de poder, surgiu um novo modelo de gestão: a Administração Pública Burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996).

2.1.3 Administração Pública Burocrática

A Administração Pública Burocrática, consolidada no século XIX, foi inicialmente teorizada por Max Weber, que apontava a burocracia como um modelo de organização que buscava eliminar as práticas patrimonialistas, substituindo-as por mecanismos de impessoalidade e meritocracia. Nesse modelo, as decisões e a ocupação de cargos eram feitas com base no mérito e em critérios técnicos, com o objetivo de criar uma administração mais racional e eficiente (WEBER, 2004).

Características centrais desse modelo eram o formalismo e a rigidez normativa. Para garantir a legalidade e a previsibilidade das ações administrativas, a burocracia impunha a formalização e o registro de todas as atividades e decisões, o que visava padronizar as condutas e aumentar o controle sobre os atos administrativos (BRASIL, 1995; BRESSER-PEREIRA, 1996; SPINK, 1998). Isso assegurava maior transparência

nos processos, mas também gerava dificuldades relacionadas à flexibilidade e à inovação, visto que a administração burocrática tendia a priorizar o cumprimento estrito das regras em detrimento da eficiência.

A divisão do trabalho e o poder de comando no modelo burocrático seguiam uma estrutura hierárquica rígida. A organização era altamente centralizada, com uma clara definição de funções e responsabilidades, sendo que o cumprimento das normas e a obediência à hierarquia eram fundamentais para garantir a eficiência organizacional. Embora esse modelo tenha sido introduzido com o intuito de profissionalizar a administração pública, ao longo do tempo, surgiram críticas sobre a inflexibilidade e o excesso de formalismo, o que limitava a capacidade de adaptação às demandas da sociedade (ARAGÃO, 1997).

Dessa forma, embora a intenção inicial fosse trazer maior racionalidade e imparcialidade à administração pública, o excesso de formalismo e de rigidez normativa resultaram em dificuldades práticas. A preocupação com a conformidade às normas muitas vezes se sobrepunha à eficiência na prestação de serviços públicos, gerando um enrijecimento do sistema administrativo. Esse contexto dificultava a adaptação às novas demandas sociais e econômicas, criando uma administração mais voltada ao cumprimento de procedimentos do que à busca por resultados (RUA, 1997).

A hierarquização rigorosa e o formalismo excessivo também criaram barreiras de comunicação e restrições à participação e autonomia dos agentes públicos. Isso resultou em um ambiente de resistência às inovações e mudanças, reforçado pela crise econômica das décadas de 1970 e 1980, marcada por hiperinflação e endividamento público, o que acentuou a percepção de ineficiência do modelo burocrático. Tais disfunções contribuíram para o surgimento de uma demanda por reformas que visassem a modernização da administração pública, buscando modelos orientados para resultados, como a Nova Gestão Pública (MARTINS, 1997).

2.1.4 Administração Pública Gerencial

A Administração Pública Gerencial tinha como objetivo reduzir as disfunções da burocracia estatal e possuía como características o monitoramento de resultados, a otimização dos recursos públicos, a eficiência nos processos, e a efetividade das ações públicas. Além disso, preocupava-se com a transparência dos atos e decisões tomadas, implementando mecanismos que permitiam à sociedade não apenas acessar o que estava

sendo proposto e executado, mas também participar do processo decisório. Esse modelo contribuiu para aumentar a *accountability* e reduzir a corrupção na administração pública (MATIAS-PEREIRA, 2010). A adesão desses procedimentos ocasionou uma reforma nas organizações com um conjunto de mudanças nas suas estruturas organizacionais e nos processos, com o objetivo de obterem melhores resultados, transformando a gestão pública tradicional na Nova Gestão Pública (CAVALCANTI, 2017).

A Administração Pública Gerencial também era pautada pelo planejamento e monitoramento das políticas públicas. O planejamento era visto como ferramenta fundamental para orientar as ações e alocação de recursos públicos. O monitoramento dos resultados era compreendido como necessário por possibilitar um desempenho mais favorável. O desempenho das organizações passou a ser avaliado com base em indicadores e metas previamente estabelecidos, o que promoveu uma gestão pública mais orientada para o cumprimento dos objetivos definidos nas políticas públicas cujo principal foco era o cidadão (ABRUCIO, 1997).

Outra marca fundamental do gerencialismo foi a descentralização. A delegação de autoridade e de responsabilidade para os níveis hierárquicos mais baixos permitiu uma tomada de decisão mais ágil. Esse processo resultou em uma maior adaptabilidade e na capacidade de resposta mais eficiente às demandas específicas da sociedade. Segundo Bresser-Pereira (1996), houve uma transição da Administração Pública Burocrática, lenta e ineficiente, para um modelo de Administração Pública Gerencial, descentralizado, eficiente e focado no atendimento ao cidadão.

Vale ressaltar também que a Administração Pública Gerencial não substituiu por completo a Administração Burocrática, mas propôs uma nova abordagem: buscou reduzir as limitações da burocracia e unir os benefícios da impessoalidade, racionalidade e legalidade às vantagens da descentralização, flexibilidade, responsabilidade, eficiência e interesse público (BRESSER-PEREIRA, 1996).

O objetivo principal da reforma administrativa foi fazer a transição da Administração Pública Burocrática para a Gerencial. No entanto, essa mudança não foi realizada de forma imediata e tampouco ocorreu com a mesma intensidade em todos os setores.

O novo modelo gerencial tinha a preocupação em dar publicidade dos resultados alcançados por meio de mecanismos que possibilitem o cidadão ter acesso ao que estava sendo planejado e executado. O Gerencialismo também permitia a participação social no processo decisório e, como a administração pública atua no interesse da coletividade, os

processos que envolvem planejamento e monitoramento de resultados somente se completam com a participação popular e com a disponibilidade das informações ao cidadão - titular e usuário dos bens e serviços públicos (SILVA, 2006).

Dessa forma, esse novo modelo se fortaleceu com a implantação de práticas e mecanismos de transparência e de prestação de contas, no qual as organizações públicas e seus responsáveis passaram a divulgar informações acerca dos resultados alcançados, demonstrando que a gestão não era só orientada para os resultados, mas também para o cidadão. Esse novo modelo de administração pública contribuiu para o desenvolvimento da governança no setor público (RUA, 1997).

A segunda geração do *New Public Management (NPM)* é marcada pelo fato de que as iniciativas reformistas, além de buscarem eficiência e redução de gastos, passaram a priorizar também a qualidade dos serviços prestados. Além disso, houve o empoderamento do cidadão no processo de escolha de serviços, promovido pela competição entre os órgãos, assim como uma ênfase maior em *accountability* e transparência (CAVALCANTI, 2017).

A fim de contribuir com o entendimento da evolução dos modelos de gestão na administração pública, apresenta-se a quadro a seguir, com as principais características de cada modelo:

Quadro 2 – Principais características dos modelos de gestão na administração pública

Administração Pública Patrimonialista	Administração Pública Burocrática	Administração Pública Gerencial
Autoritarismo	Formalismo	Flexibilidade
Pessoalidade	Impessoalidade	Interesse público
Clientelismo	Meritocracia	Responsabilidade Social
Favoritismo	Racionalidade	Descentralização
Improviso	Centralização	Planejamento
Falta de controle	Previsibilidade	Foco no cidadão
Falta de planejamento	Legalismo	Transparência
Falta de transparência	Hierarquização	Participação popular

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada, 2024.

No Brasil, o marco regulatório do gerencialismo ocorreu oficialmente em 1995, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O PDRAE impulsionou a Reforma Gerencial do Estado Brasileiro e demandou mudanças políticas, econômicas e sociais na forma em como a administração pública era gerida, transformando a gestão pública tradicional em uma nova administração pública (BRASIL, 1995).

Esse entendimento também se relaciona com as teorias atuais. Conforme aborda Di Pietro (2014), a legalidade constitui uma das principais garantias de respeito aos direitos individuais, ao mesmo tempo que também estabelece os limites da atuação administrativa. Também segundo Filho (2016, p. 72): “a legalidade é certamente a diretriz básica da conduta dos agentes da administração. Significa que toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei”; e do mesmo modo, destaca Oliveira (2022, p. 34): “atualmente, tem prevalecido, na doutrina clássica e na praxe jurídica brasileira, a ideia da vinculação positiva da administração à lei. Vale dizer: a atuação do administrador depende de prévia habilitação legal para ser legítima.”

Foi também nesse momento, que a eficiência foi incluída como um dos princípios na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, pela Emenda Constitucional nº 19/1998 e, daí em diante, iniciou-se uma crescente regulamentação para que a administração pública tivesse procedimentos regulamentados acerca das novas práticas de gestão. Especialmente, na administração pública federal, os órgãos de controle foram os responsáveis pelo estabelecimento de regras e modelos relacionados à governança, o que contribuiu para a relevância de estudos que envolvessem essa temática dentro das organizações públicas (BRASIL, 2020). Exemplos disso são:

Quadro 3 – Normas e regulamentações relacionadas à governança pública no Brasil

Lei/Decreto	Tema principal	Relação com a governança pública
Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994	Aprova o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal.	Promove a ética, a integridade e padrões de conduta, pilares da governança pública.
Lei nº 9.755, de 16 de dezembro de 1998	Obriga a publicação das contas públicas nos níveis federal, estadual e municipal.	Estimula a transparência e o controle social sobre a gestão dos recursos públicos.
Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000	Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal.	Reforça a responsabilidade fiscal, o planejamento e o equilíbrio das contas públicas.
Decreto nº 5.480, de 30 de junho de 2005	Dispõe sobre o Sistema de Correição do Poder Executivo Federal.	Fortalece os mecanismos de controle, correção e responsabilização administrativa.
Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005	Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA) e seu Comitê Gestor.	Incentiva a melhoria da gestão, eficiência administrativa e foco em resultados.
Decreto nº 6.029, de 1 de fevereiro de 2007	Institui o Sistema de Gestão da Ética do Poder Executivo Federal.	Estrutura a gestão da ética como componente essencial da governança.
Decreto nº 7.203, de 4 de junho de 2010	Dispõe sobre a vedação do nepotismo no âmbito da administração pública federal.	Reforça a integridade, a impessoalidade e a justiça nas decisões administrativas.
Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011	Regula o acesso à informação.	Consolida a transparência como princípio fundamental da governança pública

Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013	Dispõe sobre o conflito de interesses no exercício de cargo ou emprego no Poder Executivo Federal e impedimentos após o exercício.	Promove integridade e prevenção de riscos éticos na tomada de decisão.
Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013	Trata da responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública.	Enfatiza a <i>accountability</i> e o combate à corrupção na relação público-privada.
Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016	Dispõe sobre o estatuto jurídico das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias.	Estabelece diretrizes de governança corporativa no setor público.
Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU nº 1, de 2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo Federal.	Trata diretamente sobre governança, gestão de riscos e controles internos.
Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017	Dispõe sobre a participação, proteção e defesa dos direitos dos usuários dos serviços públicos da administração pública.	Promove participação social, transparência e melhoria da prestação de serviços.
Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.	Institui formalmente a governança pública, com foco em liderança, estratégia e controle.
Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017	Regulação, supervisão e avaliação da educação superior	Contribui para a governança no âmbito das IFES, ao disciplinar regulação, avaliação e supervisão institucional.
Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão (2017)	Integridade, gestão de riscos e controles internos	Orienta a implementação prática de mecanismos essenciais à boa governança pública
Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública – TCU (2014)	Modelo conceitual de governança pública	Define princípios, mecanismos e práticas de governança no setor público brasileiro.
Instrução Normativa MEC/SDGGD/SG nº 24, de 2020	Planejamento institucional no âmbito do SIORG	Fortalece o planejamento estratégico institucional como instrumento de governança.
Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020	Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal.	Reforça a <i>accountability</i> e a transparência na gestão pública federal.
Decisão Normativa TCU nº 198, de 23 de março de 2022	Normas complementares para prestação de contas	Aperfeiçoa os mecanismos de controle, auditoria e responsabilização dos gestores públicos.
Relatório de Gestão – Guia para elaboração na forma de Relato Integrado (3ª ed., 2022)	Prestação de contas integrada	Alinha transparência, estratégia, desempenho e geração de valor público, fortalecendo a governança.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada, 2024.

A necessidade de regulamentação justifica-se uma vez que o desenvolvimento da governança é fundamental para promover a credibilidade e sustentabilidade das organizações públicas, uma vez que evidencia uma gestão pública mais responsável para com os cidadãos. Segundo Matias-Pereira (2010), somente quando esses processos se encontram alinhados dentro da organização é que se compreende de forma clara os papéis

e responsabilidades dos agentes públicos com relação à boa aplicação dos recursos públicos e à entrega de valor público à sociedade.

Percebe-se, portanto, que a implementação de um modelo de governança demanda esforço organizacional e esse processo precisa ser institucionalizado, para que ele ocorra de forma sistêmica dentro das organizações. A normatização desse processo é fundamental para que a organização estabeleça o controle e a avaliação contínua de seus resultados (MATIAS-PEREIRA, 2010).

2.2 Governança pública nas Instituições Federais de Ensino Superior

A governança pública nas Instituições de Federais de Ensino Superior (IFES) tem sido alvo de diversos estudos, buscando compreender e avaliar as práticas de governança adotadas, seus impactos na gestão e desafios. A crescente demanda por transparência, eficiência e *accountability* no setor público tem impulsionado as IFES a adotarem práticas e mecanismos que atendam a esses requisitos, ao mesmo tempo em que buscam melhorar seu desempenho administrativo e acadêmico. Dessa forma, estudos exploratórios e diagnósticos sobre governança em IFES têm contribuído para identificar boas práticas, avaliar o nível de implementação das diretrizes de governança e sugerir melhorias para o setor.

O quadro a seguir apresenta um conjunto representativo de dissertações e teses que abordam o tema da governança pública nas IFES, destacando-se por suas diferentes abordagens metodológicas e por suas contribuições específicas para o campo. Esses trabalhos foram realizados em diferentes contextos institucionais e investigaram desde a implementação de práticas de auditoria interna como ferramenta de governança até a análise da transparência dos relatórios de gestão das universidades federais. Cada estudo contribuiu para o entendimento das práticas de governança pública nas IFES, revelando tanto os avanços alcançados quanto as lacunas que ainda precisam ser preenchidas.

Quadro 4 - Dissertações e teses sobre governança pública em IFES

Título	Autor	Objetivo	Metodologia	Resultados
A Governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da UFPE (Dissertação)	Maria da Conceição Couto da Silva	Analisar a relação entre práticas de governança e desempenho na UFPE entre 2013 e 2015.	Estudo de caso qualitativo com análise de conteúdo de dados secundários públicos.	As práticas de governança contribuíram positivamente para o desempenho institucional.

Governança no setor público: uma análise das práticas da UFRN (Dissertação)	Edimilson Monteiro Batista	Avaliar a implementação de práticas de governança na UFRN, focando em transparência e <i>accountability</i> .	Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória com entrevistas semiestruturadas com dirigentes da UFRN.	Das 28 práticas avaliadas, 10 estavam implementadas e 18 ausentes, indicando áreas para melhorias em eficiência, transparência e gestão de riscos.
Governança no setor público: análise dos mecanismos de governança nas IFES da Paraíba (Dissertação)	Fabício do Nascimento Santos	Analisar a implementação dos mecanismos de governança do TCU nas IFES da Paraíba (UFPB e IFPB).	Pesquisa documental, bibliográfica e de campo com questionários aplicados a 54 gestores.	Instrumentos de governança foram identificados, mas estavam em estágio inicial.
Governança Pública Organizacional na UFMG (Tese)	Mariana Camilla Coelho Silva Castro	Identificar os princípios e mecanismos de governança pública implementadas pela UFMG, conforme o TCU, à luz das teorias Institucional e da Escolha Pública.	Estudo de caso com análise de documentos e entrevistas com gestores. Dados analisados por meio da análise de conteúdo.	A UFMG atende aos princípios de governança, mas com baixo nível de implementação conforme o TCU. Gestores apontam problemas devido à perda de autonomia e adoção superficial das práticas.
A Auditoria Interna Como Instrumento de Governança Pública na UEA (Dissertação)	Ricardo Augusto Lunière Fonseca	Analisar o papel da auditoria interna como instrumento de governança na UEA.	Estudo de caso qualitativo com pesquisa documental e bibliográfica.	A auditoria interna foi identificada como essencial para a governança pública na UEA.
Diagnóstico das Práticas de Governança no Setor Público da UFVJM (Dissertação)	Darliton Vinícios Vieira	Diagnosticar as práticas de governança no setor público exercidas pela UFVJM nos anos de 2017 e 2018.	Pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, com análise documental e pesquisa bibliográfica.	A UFVJM possui um nível intermediário de governança pública. Foi recomendado que a instituição fortaleça as práticas de governança.
Governança Pública de Contratos Acadêmicos na UFRN: Diagnóstico e Proposta de Melhorias (Dissertação)	Anderson Kleyton de Oliveira Amorim	Diagnosticar e propor melhorias para os mecanismos de controle interno nos contratos acadêmicos da UFRN.	Qualitativa, Abordagem de pesquisa-ação, na modalidade técnico-política, Estudo de caso e uso do software <i>Bizagi</i> para mapeamento dos processos.	Predominância de controles burocráticos nos contratos acadêmicos. Foi proposto um plano de melhorias, incluindo sistemas de informação e mapeamento de riscos.
A Evidenciação das Políticas de Governança nas IFES: Um Estudo nas Universidades Federais do Sul do Brasil (Dissertação)	Maria Aparecida Cardozo	Identificar o nível de evidenciação das políticas de governança nas IFES do Sul do Brasil.	Estudo exploratório e descritivo, com pesquisa bibliográfica e multicascos.	As universidades analisadas mostraram um grau médio de evidenciação das políticas de governança, destacando-se em <i>accountability</i> e transparência.

Transparência das Informações das Universidades Federais: Estudo dos Relatórios de Gestão à Luz dos Princípios de Boa Governança (Tese)	Luzia Zorza	Analisar em que medida os Relatórios de Gestão das Universidades Federais atendem aos princípios de boa governança.	Qualitativa, Exploratória e descritiva, com análise bibliográfica e documental, com análise de conteúdo dos relatórios de gestão.	Nenhuma das universidades alcançou o nível mais alto de transparência. A pesquisa sugere aprimorar a divulgação de informações para mitigar a assimetria informacional e melhorar a transparência ativa.
Governança Pública e IFSC: Aspectos Institucionais e Reflexos na Gestão (Dissertação)	Paulo Guilherme Fuchs	Analisar a aplicação dos princípios do Referencial Básico de Governança Pública do TCU no IFSC	Estudo de caso único, exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa e análise de conteúdo	Sistema de governança presente, mas com necessidade de avanços qualitativos e maior investimento em liderança, estratégia e controle para consolidar práticas eficazes, estratégia e controle.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada, 2024.

Esses estudos não apenas forneceram uma base para análises comparativas, mas também ofereceram subsídios práticos e teóricos para o desenvolvimento de políticas e práticas de governança que possam ser implementadas de maneira mais eficaz nas IFES, promovendo uma governança mais transparente, eficiente e alinhada às necessidades e expectativas da sociedade.

Em termos de convergência, os estudos analisados investigaram de alguma forma a adoção de mecanismos de governança nas IFES e como esses mecanismos contribuíram para uma gestão mais eficiente e transparente. Houve um foco comum em *accountability* e no cumprimento de regulamentações do Tribunal de Contas da União (TCU). Além disso, muitos deles destacaram a necessidade de aprimoramento nas práticas de controle interno e de auditoria como instrumentos fundamentais para minimizar riscos, garantir o cumprimento de normas e promover a transparência.

Outro ponto em comum foi o reconhecimento de que, apesar dos avanços, o nível de implementação de práticas de governança em muitas instituições ainda está aquém do ideal. A maioria dos estudos identificou que a governança nas IFES costuma estar em um estágio inicial ou intermediário, o que indica um caminho de desenvolvimento para que as práticas de governança atinjam um padrão mais elevado.

Quanto às diferenças, os estudos se diversificaram em seus focos e metodologias. Alguns trabalhos adotaram um enfoque qualitativo exploratório, com entrevistas e

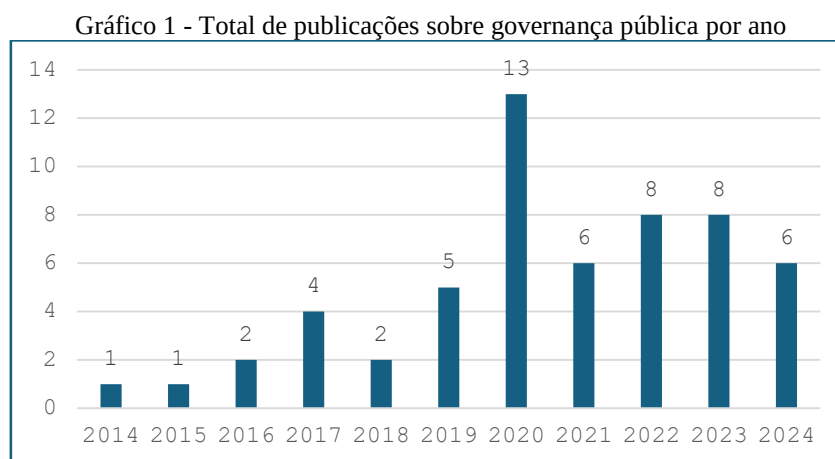
análises documentais, enquanto outros aplicaram estudos de caso mais robustos e mapeamentos de processos com uso de softwares específicos para análises.

A diversidade metodológica e de foco desses estudos abre espaço para investigações comparativas entre as IFES, permitindo que novas pesquisas explorem a governança pública nessas instituições. Com o crescente papel das IFES no desenvolvimento social e econômico do país, é cada vez mais relevante estudar práticas que garantam uma governança mais efetiva e adaptada às exigências contemporâneas de eficiência e transparência.

Porém, embora existam algumas publicações sobre o tema, o número de estudos dedicados à governança nessas instituições ainda é bastante limitado. As pesquisas disponíveis incluem principalmente artigos, dissertações e teses que abordam de alguma maneira aspectos como transparência, *accountability*, gestão participativa e controle social, mas a produção científica nessa área ainda está em fase de expansão.

Para verificar as pesquisas sobre governança pública nas IFES na categoria de artigos científicos utilizou-se a Base de Dados e Periódicos CAPES, que é uma das principais ferramentas de acesso às literaturas acadêmicas e científicas no Brasil. Foi realizada uma busca por artigos científicos que abordassem o tema de “Governança Pública nas IFES”.

Os dados foram coletados em outubro de 2024. A primeira busca sobre o tema "Governança pública" resultou em 343 resultados. Em seguida, uma busca mais específica, combinando "Governança pública" e "Administração Pública", reduziu esse número para 105. Optou-se por analisar somente as publicações nacionais realizadas nos últimos 10 anos, ou seja, entre 2014 e 2024. Após análise, foram excluídos pesquisa em duplicidade e com erros de acesso, o que totalizou 56 artigos.



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados pesquisados, 2024.

Observou-se um crescimento no número de publicações, especialmente a partir de 2019. Em 2020, houve um pico expressivo de 13 publicações, sendo o ano com maior concentração de estudos sobre o tema. Nos anos seguintes, 2021 registrou 6 publicações, enquanto 2022 e 2023 tiveram 8 publicações cada. O ano de 2024 registrou 6 publicações. Anos anteriores, como 2014 e 2015, tiveram apenas 1 publicação cada, sugerindo que o tema de governança pública ganhou mais atenção nos últimos anos, refletindo um aumento de interesse e relevância no campo acadêmico e na administração pública.

O levantamento também identificou a variedade de periódicos acadêmicos que abordam o tema da governança pública na administração pública. Esses periódicos, provenientes de diferentes áreas do conhecimento, como administração, contabilidade e políticas públicas, refletem a amplitude e a relevância do tema no cenário acadêmico brasileiro. A Revista do Serviço Público (A4) é o periódico com o maior número de publicações, totalizando 7. Em seguida, temos a Administração Pública e Gestão Social (A3) com 5 publicações. Outros periódicos, como o *Brazilian Journal of Development* (C) e a Revista de Administração Pública (A2), apresentaram 3 publicações cada um. Os demais periódicos contribuem com duas ou uma única publicação. No total, 56 publicações foram distribuídas entre esses periódicos, destacando a diversidade de fontes que abordam o tema de governança pública e administração.

Quadro 5 – Lista de periódicos e total de publicações

Periódicos	Total de publicações
Revista Do Serviço Público	7
Administração Pública e Gestão Social	5
<i>Brazilian Journal of Development</i>	3
Revista de Administração Pública	3
Cadernos Gestão Pública e Cidadania	2
Práticas De Administração Pública	2
Revista De Direito Administrativo E Gestão Pública	2
Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação	2
Revista Interdisciplinar Da Universidade Federal Do Tocantins	2
Cadernos EBAPE BR	1
Ambiente: Gestão e Desenvolvimento	1
<i>Brazilian Business Review</i>	1
<i>Brazilian Journal of Business</i>	1
<i>Brazilian Journal of International Relations</i>	1
Iniciação Científica Cesumar	1
Interações: Sociedade E As Novas Modernidades	1
<i>Peer Review</i>	1
Profanações	1
<i>Research, Society and Development</i>	1

Na análise dos trabalhos, notou-se que grande parte dos estudos se concentraram em analisar como os princípios da governança pública têm sido aplicados, especialmente em relação ao uso de recursos públicos e à prestação de contas. Muitos desses trabalhos ainda são de natureza exploratória, focando na descrição de práticas institucionais específicas. Nos artigos analisados, há poucos que tratam diretamente da governança pública nas IFES, apenas 6 (seis) deles, sendo mais comum a abordagem da governança no contexto geral da administração pública.

Na análise específicas dos trabalhos que tratam sobre governança pública nas IFES observou-se que eles apresentam, como ponto em comum, foco na implementação e nos desafios da governança pública dentro das IFES, explorando mecanismos de controle, gestão de processos, transparência e *accountability*. A principal convergência entre os estudos é a busca por práticas de governança que alinhem as atividades dessas instituições com os princípios de eficiência, transparência e responsabilidade exigidos por órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a *International Federation of Accountants* (IFAC).

Os desafios mencionados incluem a adaptação dos processos internos para atender a padrões elevados de controle e a necessidade de criar indicadores claros para medir o desempenho institucional. A diversidade de metodologias, como estudo de caso, análise documental e *survey*, aponta para a complexidade da governança nas IFES, que exige adaptações em diferentes aspectos operacionais e gerenciais. Esses trabalhos identificaram pontos de melhoria e áreas que necessitam de maior atenção, como a integração dos controles internos com padrões internacionais e a revisão contínua das práticas de governança.

Quadro 6 – Artigos científicos sobre governança pública em IFES

Periódico	Título	Autor(es)	Objetivo	Metodologia	Resultados
Revista do Serviço Público	Alinhamento da Gestão de Processos com o Modelo de Governança do TCU	Alan Carlos Pereira da Costa et al.	Identificar a relação entre gestão de processos e governança pública no âmbito da Unifap	Qualitativa Descritiva e exploratória Estudo de caso, com entrevistas semiestruturadas	Processos gerenciais alinhados à governança aumentam transparência e <i>accountability</i>
Revista Ambiente Contábil	Contribuições do Controle Interno para a Governança Pública	Josaias Santana dos Santos, Andrea de Oliveira Gonçalves	Analisar a percepção dos auditores sobre o impacto do controle interno na governança	Quantitativa, Questionário estruturado (<i>Survey</i>) com análise fatorial	Controle interno contribui para transparência e <i>accountability</i>

Revista Práticas de Administração Pública	Controle Patrimonial de Bens Imóveis com Base nas Dimensões de Governança Pública da IFAC	Ana Paula da Costa Mayer et al.	Analisar o controle de bens imóveis na UFSM com base nas diretrizes da IFAC	Qualitativa Descritiva Estudo de caso com entrevistas	IFES implementa boas práticas de governança, mas requer melhorias em controles internos
Revista Desafios – Dossiê Temático	Práticas e Desafios na Governança da UFPA	Arleson Eduardo Monte Palma Lopes	Analisar as práticas e desafios no processo de governança na UFPA	Qualitativa, Descritiva e exploratória Pesquisa documental com análise de conteúdo	UFPA adota governança digital e indicadores estratégicos para melhorar a gestão institucional
Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação	A Governança nas Instituições de Ensino Superior Públicas Brasileiras	Deusdete Junior Santos, Kelcia Rezende Souza	Avaliar os parâmetros de governança nas universidades federais e seu desempenho segundo o TCU	Pesquisa quanti-qualitativa, bibliográfica e documental	Avaliação de governança nas IFES é insatisfatória, exigindo maior adesão aos padrões do TCU
Revista do Serviço Público	Análise da Alienação de Bens Móveis no IFPB	Camila Martins de Freitas et al.	Analisar a aderência do processo de alienação de bens móveis às práticas de governança pública elencadas pela IFAC	Qualitativa, Estudo de caso com triangulação de dados: fontes bibliográficas, documentais e da observação direta	IFPB cumpre parcialmente as recomendações de governança, especialmente em controle e relatórios

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada, 2025.

Estes estudos evidenciaram que a governança nas IFES contribuiu para assegurar maior controle, transparência e prestação de contas. Contudo, identificaram também as barreiras enfrentadas para atingir padrões de governança elevados. Embora as discussões sobre governança nas IFES estejam em crescimento, a literatura aponta que as dificuldades associadas à burocratização, à centralização decisória e à escassez de mecanismos de participação efetiva ainda são barreiras para o avanço desse campo de estudo. Consequentemente, há uma necessidade clara de mais pesquisas que explorem de forma sistemática e aprofundada a relação entre governança pública e o desempenho das IFES.

Nota-se, dessa forma, que o campo de estudo sobre governança pública nas IFES ainda tem muito a se desenvolver, com oportunidades para pesquisas futuras que explorem de maneira mais abrangente as melhores práticas, os desafios e as inovações no âmbito da gestão e da governança pública.

2.3 Mecanismos de governança pública

A governança pública se baseia em três mecanismos essenciais: liderança, estratégia e controle, cada um desempenhando um papel na direção e monitoramento das organizações públicas. Este conjunto de mecanismos - liderança, estratégia e controle - forma a espinha dorsal da Governança Pública, assegurando que as organizações públicas possam realizar suas atividades de maneira eficaz, eficiente e transparente, sempre buscando o benefício coletivo e a prestação de serviços de qualidade à sociedade (BRASIL, 2018; TCU, 2020).

2.3.1 Liderança

A liderança na governança pública envolve o estabelecimento de um modelo de governança que contemple instâncias de decisão e apoio à gestão, garantindo a fluidez das informações entre essas instâncias e as partes interessadas. Ela é responsável por promover a integridade nas organizações, evitando que vieses ou conflitos de interesse influenciem as decisões dos gestores públicos.

Além disso, deve assegurar a capacidade da liderança, definindo competências, critérios de seleção e metas de desempenho, promovendo um ambiente de sucessão ordenado e de reconhecimento adequado aos líderes institucionais (BRASIL, 2018; TCU, 2020).

2.3.2 Estratégia

A estratégia no âmbito da governança pública está diretamente relacionada à capacidade das organizações de gerir riscos e estabelecer prioridades de ação baseadas em evidências. Este mecanismo define o modelo de gestão da organização, alinha as metas estratégicas com os objetivos institucionais e promove a gestão dos recursos de maneira eficiente. A implementação de uma estratégia eficaz permite que as organizações monitorem continuamente o alcance dos seus resultados, ajustando processos para garantir a entrega dos serviços de maneira coerente e eficaz, sempre de acordo com as expectativas das partes interessadas (BRASIL, 2018; TCU, 2020).

2.3.3 Controle

O controle, como mecanismo da governança pública, assegura que as ações das instituições sejam transparentes, garantindo a *accountability*, ou seja, a prestação de contas clara e acessível à sociedade. Este mecanismo envolve a promoção de auditorias internas, monitoramento contínuo dos processos e a avaliação de satisfação das partes interessadas, assegurando que os serviços prestados estejam de acordo com as expectativas e que sejam adotadas as medidas corretivas quando necessário. O controle também promove a transparência ativa e passiva, garantindo que as informações sejam divulgadas de maneira íntegra e tempestiva (BRASIL, 2018; TCU, 2020).

Quadro 7 – Mecanismos de governança e suas respectivas práticas conforme TCU

Mecanismo	Prática	Descrição
Liderança	Estabelecer o modelo de governança	Identificação de instâncias internas, fluxos de informações eficazes, e definição de processos para avaliação, direcionamento e monitoramento.
	Promover a integridade	Evidenciar o apoio à integridade pública, gestão de integridade e controle de vieses, conflitos de interesse e decisões enviesadas.
	Promover a capacidade da liderança	Definir competências, diretrizes de desenvolvimento, avaliação de desempenho e mecanismos de sucessão da liderança.
Estratégia	Gerir riscos	Implementação de estrutura de gestão de riscos e incorporação ao planejamento estratégico.
	Estabelecer a estratégia	Definição de objetivos e prioridades baseadas em evidências.
	Promover a gestão estratégica	Estabelecimento de indicadores, metas e monitoramento de unidades estratégicas.
	Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Acompanhamento periódico da execução e efeitos da estratégia.
Controle	Promover a transparência	Garantir transparência das ações, divulgando informações claras e confiáveis.
	Garantir a <i>accountability</i>	Prestar contas conforme legislação e garantir mecanismos de responsabilização.
	Avaliar a satisfação das partes interessadas	Realização de pesquisas de satisfação e adoção de medidas para melhoria contínua.
	Avaliar a efetividade da auditoria interna	Acompanhar sistematicamente as recomendações da auditoria interna e garantir que estejam alinhadas com as estratégias e objetivos organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora com base na literatura pesquisada, 2025.

2.4 Componentes do constructo da governança pública

O construto da governança pública é composto por variáveis ou elementos essenciais que buscam garantir a eficiência, transparência e participação nas ações das instituições públicas. Esses componentes fornecem uma base estruturada para a avaliação e aprimoramento contínuo da governança em organizações públicas, orientando-as a

alcançar resultados mais alinhados aos interesses coletivos. As principais variáveis do construto da governança pública incluem (TCU, 2020):

- (i) Institucionalização: refere-se à formalização de processos, estruturas e práticas de governança dentro das instituições públicas, assegurando que a governança se torne uma parte integrante da cultura organizacional e das operações diárias.
- (ii) Planos e objetivos: a governança depende da definição clara de planos estratégicos e objetivos organizacionais, que devem ser bem estabelecidos e alinhados com as políticas públicas. Esses planos servem como guias para o desempenho e devem ser baseados em evidências e em uma análise rigorosa dos riscos e oportunidades.
- (iii) Participação: um dos pilares da governança pública é a inclusão de todas as partes interessadas nos processos de decisão. A participação cidadã e de outras partes interessadas assegura que os interesses da sociedade sejam representados e que as políticas reflitam suas necessidades.
- (iv) Capacidade organizacional: este componente envolve o fortalecimento da capacidade institucional das organizações, desde a formação e qualificação de servidores até o desenvolvimento de infraestrutura e sistemas de informação que apoiem a tomada de decisão.
- (v) Coordenação e coerência: a governança eficaz requer uma coordenação adequada entre diferentes níveis e setores de governo, assegurando que as políticas e ações sejam coerentes e sinérgicas, evitando duplicidade de esforços e promovendo a otimização dos recursos disponíveis.
- (vi) Monitoramento e avaliação: análise contínua do desempenho das organizações públicas, garantindo que os objetivos estabelecidos nos planos estratégicos sejam alcançados e permitindo a correção de rumos quando necessário.
- (vii) Gestão de riscos e controle: antecipar, mitigar e responder aos desafios que possam impactar negativamente os objetivos organizacionais.
- (viii) *Accountability*: a prestação de contas é um princípio fundamental da governança pública, exigindo que as instituições públicas sejam transparentes em suas ações e que se responsabilizem pelo uso dos recursos públicos e pelos resultados alcançados.

2.5 O processo decisório e a governança pública

O processo decisório na governança pública é um dos aspectos para o desenvolvimento e implementação de políticas que atendam às demandas da sociedade. A governança pública, que visa garantir eficiência, *accountability* e transparência na gestão de recursos e na entrega de serviços, depende de decisões tomadas por líderes e gestores em diversos níveis da administração pública. Segundo Secchi (2009), as decisões em ambientes públicos tendem a ser complexas e influenciadas por fatores internos e externos, como o contexto político, econômico e social.

O Tribunal de Contas da União (TCU) destaca a importância dos mecanismos de governança - liderança, estratégia e controle - como facilitadores do processo decisório de modo a garantir que as decisões sejam baseadas em critérios racionais, transparentes e éticos (TCU, 2014).

2.5.1 A tomada de decisão individual e organizacional

Segundo Herbert Simon (1947), os tomadores de decisão, sejam eles indivíduos ou organizações, raramente possuem todas as informações necessárias para tomar decisões "ótimas". Isso ocorre porque, na prática, a complexidade das decisões e a limitação das capacidades cognitivas humanas levam as pessoas a buscar soluções "satisfatórias" em vez de ótimas. Esse conceito, chamado de racionalidade limitada, desafiou o modelo econômico tradicional de racionalidade perfeita, no qual os indivíduos são sempre capazes de analisar todas as alternativas e escolher a melhor opção.

Segundo Simon (1947), os tomadores de decisão, não só, não têm acesso a todas as informações relevantes como também não têm tempo ou capacidade para processar todas as alternativas disponíveis de maneira exaustiva. Em vez disso, eles adotam estratégias que simplificam o processo decisório. Ao invés de maximizar, ou seja, buscar a melhor opção possível, eles se contentam com uma solução satisfatória, que é boa o suficiente dentro das limitações que enfrentam - um processo chamado *satisficing* (SIMON, 1947). Esse conceito implica que os tomadores de decisão, ao lidar com complexidade e incerteza, tendem a parar de procurar uma solução quando encontram uma que atenda a seus critérios mínimos de aceitabilidade.

No contexto organizacional, a teoria de Simon (1947) sugere que as organizações criam mecanismos, regras e procedimentos para compensar as limitações individuais dos

seus membros. Esses mecanismos ajudam a coordenar o comportamento dos indivíduos, reduzindo a incerteza e a complexidade do processo decisório. No entanto, as organizações também enfrentam limitações, uma vez que estão sujeitas a influências políticas, sociais e culturais que podem distorcer ou limitar o processo de tomada de decisão (SIMON, 1947).

Em governança pública, onde decisões individuais e coletivas impactam diretamente a sociedade, as limitações cognitivas dos gestores podem ser influenciadas por pressões externas, como expectativas políticas, demandas sociais e restrições orçamentárias. A racionalidade limitada, nesse sentido, pode resultar em escolhas que visam atender a interesses específicos ou evitar conflitos em vez de maximizar o bem-estar coletivo (SECCHI, 2009).

A tomada de decisão pode ser analisada tanto do ponto de vista individual quanto organizacional. Em um contexto individual, os tomadores de decisão podem ser influenciados por fatores cognitivos, emocionais e éticos. Segundo Simon (1947), a racionalidade dos indivíduos é limitada por sua capacidade cognitiva e pela quantidade de informações que conseguem processar, levando-os a tomar decisões satisfatórias em vez de ótimas, como dito anteriormente.

Simon (1947) também enfatizou que as organizações desenvolvem rotinas, procedimentos e hierarquias para ajudar seus membros a tomar decisões em contextos complexos, reduzindo a carga cognitiva individual e, ao mesmo tempo, coordenando os esforços de diferentes partes da organização. Essa abordagem também reflete a natureza das decisões no setor público, onde os gestores precisam frequentemente tomar decisões sob pressão, com informações incompletas e com a necessidade de equilibrar múltiplos interesses (MATIAS-PEREIRA, 2010).

Já no nível organizacional, as decisões são tomadas por grupos e, muitas vezes, passam por processos formais de avaliação e deliberação. As organizações públicas são, por definição, influenciadas por múltiplos atores e interesses, o que torna o processo decisório mais complexo e sujeito a conflitos de interesses (MATIAS-PEREIRA, 2010). Nessa perspectiva, a governança pública busca equilibrar esses interesses e garantir que as decisões organizacionais sejam orientadas pela ética, transparência e pela busca do bem comum.

2.5.2 Tipos de decisões e o processo de tomar decisões

Herbert Simon (1947) também definiu o que são decisões programadas e não programadas. Decisões programadas são aquelas rotineiras, repetitivas, para as quais já existem procedimentos e soluções estabelecidas. Essas decisões são tipicamente encontradas em níveis operacionais da organização. Já as decisões não programadas envolvem problemas inéditos e não estruturados, exigindo uma análise mais profunda e criativa, e são mais comuns nos níveis estratégicos. No setor público, decisões não programadas podem ser vistas na formulação de políticas públicas para problemas complexos, onde as soluções não são evidentes e exigem abordagens inovadoras (SIMON, 1947).

No campo da governança pública, as decisões podem ser classificadas em diferentes tipos, como estratégicas, táticas e operacionais. Decisões estratégicas são aquelas que envolvem o futuro da organização, definindo sua direção e objetivos a longo prazo. Esse tipo de decisão é geralmente feito pela alta gestão e envolve análise de cenários e avaliação de riscos. Decisões táticas, por outro lado, são mais voltadas à implementação de políticas e programas que foram definidos em nível estratégico. Já as decisões operacionais lidam com o dia a dia da administração pública, envolvendo a execução de tarefas e a resolução de problemas cotidianos (SECCHI, 2009).

Nesse sentido, as decisões estratégicas são consideradas não programadas, e exigem mecanismos de governança para dar suporte a essas decisões de maior complexidade, pois essas decisões têm impacto de longo prazo e abrangem problemas complexos e pouco estruturados.

O processo de tomar decisões envolve a identificação do problema, a coleta de informações, a análise de alternativas, a escolha de uma solução e a sua implementação (SIMON, 1947). No contexto público, o processo decisório pode ser mais desafiador devido à necessidade de conciliar interesses divergentes, gerenciar recursos escassos e garantir que as escolhas feitas sejam transparentes e responsáveis (COSTA, 2018). Assim, a governança pública oferece uma estrutura que permite gerenciar esses desafios, proporcionando ferramentas e mecanismos que auxiliam na tomada de decisões.

2.6 Fundamentos teóricos da governança pública

2.6.1 Teoria da Agência

A Teoria da Agência, desenvolvida por Michael C. Jensen e William H. Meckling (1976), aborda a relação entre o principal (acionistas ou, no caso da administração pública, cidadãos e órgãos de controle) e o agente (gestores e líderes públicos). Essa teoria destaca os conflitos que surgem quando os interesses dos agentes não se alinham completamente com os dos principais, criando um "problema de agência".

A Teoria da Agência propõe mecanismos de controle e incentivos para alinhar esses interesses, como transparência, auditorias e prestação de contas, que garantem que os gestores tomem decisões que beneficiem o bem comum, minimizando os riscos. No setor público, esse problema é amplificado pela complexidade das estruturas burocráticas e pelas responsabilidades difusas entre os vários níveis de gestão, tornando essencial a implementação de mecanismos de controle que garantam que as decisões tomadas pelos agentes atendam ao interesse coletivo (JENSEN; MECKLING, 1976).

A relação entre a Teoria da Agência e a governança pública é clara no contexto de decisões estratégicas. A Teoria ajuda a entender como as decisões tomadas sob pressão política ou orçamentária podem ser monitoradas e ajustadas por meio de estruturas de governança. Esse alinhamento de interesses visa garantir que o processo decisório atenda aos interesses dos cidadãos, evitando desvios de conduta.

Como discutido na seção 2.5, o processo de tomada de decisão em instituições públicas envolve uma série de escolhas que afetam diretamente a sociedade. Os gestores públicos, como agentes, devem tomar decisões estratégicas que estejam alinhadas aos objetivos estabelecidos pelos cidadãos e órgãos governamentais. Porém, devido à complexidade do ambiente público e aos interesses individuais dos gestores, pode haver um desvio dos interesses públicos.

Jensen e Meckling (1976) sugerem que o uso de mecanismos de controle e incentivos pode mitigar esses conflitos. Na prática, isso inclui, por exemplo, a implementação de auditorias regulares, conselhos de governança, relatórios de desempenho e políticas de transparência que possibilitem a fiscalização das decisões tomadas pelos gestores. Na governança pública, esses mecanismos de controle atuam para garantir que o processo decisório seja orientado para a eficiência e a transparência, evitando decisões que possam favorecer interesses pessoais ou de grupos específicos.

Além disso, a tomada de decisão organizacional em ambientes públicos é sujeita a múltiplas influências e a racionalidade limitada dos gestores públicos (SIMON, 1947) torna o controle ainda mais necessário. Nesse sentido, a Teoria da Agência contribui para a compreensão de como os mecanismos de governança podem ser utilizados para alinhar

melhor os interesses dos gestores aos interesses do público, garantindo que decisões no nível estratégico sejam tomadas de forma ética e eficiente.

2.6.2 Teoria Institucional

A Teoria Institucional, desenvolvida por Meyer e Rowan (1977), argumenta que as organizações, incluindo as instituições públicas, não operam de maneira isolada, mas são fortemente influenciadas por seu ambiente institucional. Segundo DiMaggio e Powell (1983), as organizações tendem a se conformar a essas pressões institucionais para garantir sua legitimidade e sobrevivência.

Os autores ainda expandiram essa perspectiva ao introduzir o conceito de isomorfismo institucional, que explica por que as organizações tendem a se tornar semelhantes ao longo do tempo. Esse isomorfismo ocorre devido a três tipos de pressões: coercitivas, miméticas e normativas. Pressões coercitivas advêm de leis e regulamentos impostos por autoridades governamentais; as miméticas surgem quando as organizações imitam outras em resposta à incerteza; e as normativas resultam de expectativas profissionais e educacionais. No setor público, essas pressões fazem com que as instituições adotem estruturas e práticas formais para demonstrar conformidade com padrões regulatórios e sociais (MEYER; ROWAN, 1977).

No contexto da governança pública, a Teoria Institucional destaca como as instituições são moldadas por regulamentações, pressões sociais e expectativas de conformidade com padrões éticos e de governança. A conformidade com as exigências legais, normativas e regulatórias é essencial para garantir a legitimidade das ações governamentais e a confiança da sociedade na administração pública. Assim, a implementação de estruturas de governança que promovam a eficiência, a transparência e a *accountability* é um reflexo das pressões institucionais sobre as organizações públicas.

Dessa forma, conforme a Teoria Institucional, as organizações públicas, são moldadas pelas normas, regras e expectativas impostas pelo ambiente institucional. Na governança pública, essa conformidade assegura que as decisões tomadas sejam legitimadas pela sociedade e cumpram com as expectativas regulatórias e sociais.

No processo decisório das instituições públicas, a Teoria Institucional destaca a importância da conformidade com padrões sociais e legais para que as decisões sejam aceitas e legitimadas pelos diversos atores envolvidos, como a sociedade, os órgãos de controle e outros *stakeholders*. Meyer e Rowan (1977) enfatizam que as organizações

públicas são pressionadas a adotar estruturas e processos que se conformem às expectativas sociais e regulatórias, não apenas para melhorar a eficiência, mas também para garantir que suas ações sejam vistas como legítimas e apropriadas.

Na tomada de decisão organizacional no setor público, a Teoria Institucional explica como as normas e regulamentos influenciam as escolhas dos gestores públicos. As decisões estratégicas precisam estar alinhadas às expectativas institucionais para que a organização mantenha sua legitimidade e evite perda de credibilidade. Por exemplo, as instituições públicas frequentemente adotam práticas formais, como auditorias, relatórios de desempenho e consultas públicas, para demonstrar que estão em conformidade com as regulamentações e normas sociais vigentes.

Essa conformidade pode, em alguns casos, limitar a inovação e a flexibilidade na tomada de decisões, pois os gestores tendem a seguir rotinas e padrões estabelecidos para evitar questionamentos ou riscos. No entanto, ao mesmo tempo, ela garante que as decisões sejam feitas dentro de um quadro de expectativas sociais e institucionais, o que contribui para a manutenção da confiança pública nas instituições.

Assim, a Teoria Institucional ressalta que, na governança pública, as decisões não são apenas influenciadas por questões técnicas, mas também questões políticas e sociais, moldadas por um ambiente institucional complexo e dinâmico. Dessa forma, a conformidade institucional desempenha um papel central para assegurar que as decisões estejam alinhadas com as expectativas externas, promovendo a confiança pública e a estabilidade organizacional.

2.6.3 Teoria da Legitimidade

A Teoria da Legitimidade, também desenvolvida por Meyer e Rowan (1977), complementa a Teoria Institucional ao focar na necessidade de as organizações manterem sua legitimidade perante a sociedade. No setor público, essa legitimidade é essencial para que as instituições possam garantir a confiança dos cidadãos. Segundo essa Teoria, as instituições públicas devem operar de acordo com os valores e normas aceitos socialmente, e que devem demonstrar essa conformidade por meio de práticas transparentes e responsáveis.

Suchman (1995) define que a legitimidade é a percepção generalizada de que as ações de uma organização são adequadas e desejáveis dentro de um contexto social compartilhado. Na governança pública, a legitimidade está intimamente ligada à

transparência, à prestação de contas e à inclusão social no processo decisório. A adoção de mecanismos de governança que incentivam a participação cidadã e o controle social fortalece a legitimidade das instituições públicas. Na governança pública, isso significa que as decisões devem ser justificadas de forma clara, com mecanismos que garantam de forma efetiva a transparência e a participação social.

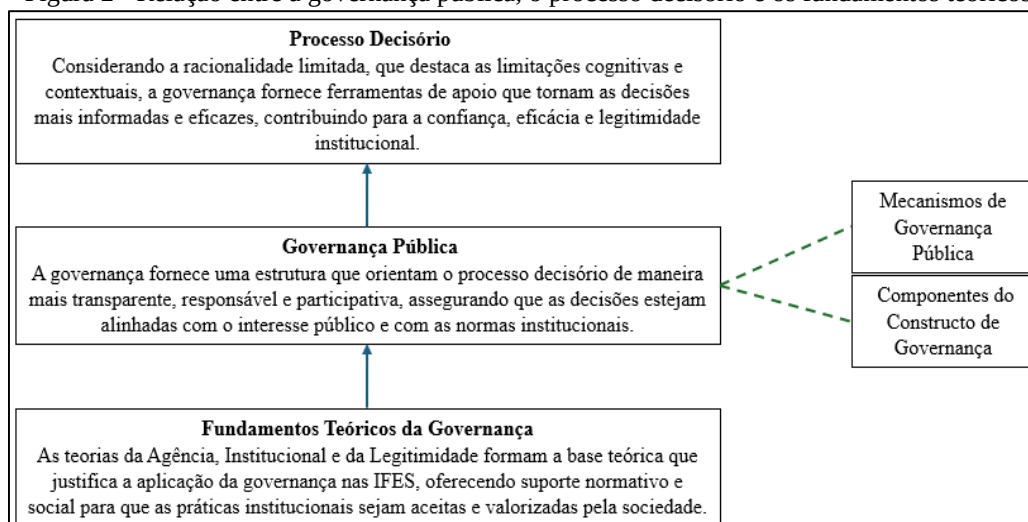
No contexto da governança pública, a Teoria da Legitimidade contribui para o entendimento de como as instituições mantêm a confiança e o apoio da sociedade. Conforme discutido na seção 2.5, a tomada de decisão individual e organizacional no setor público está relacionada com a percepção pública da legitimidade. As decisões que não são vistas como transparentes ou que não atendem às expectativas sociais podem resultar em perda de confiança, o que afeta diretamente a governabilidade da instituição. Assim, a Teoria da Legitimidade mostra como a governança pública depende da percepção de conformidade social para que suas decisões sejam aceitas e apoiadas pela população, assegurando a continuidade e a eficácia das instituições públicas.

Meyer e Rowan (1977) apontam que, para manter sua legitimidade, as organizações públicas precisam adotar práticas de transparência e *accountability*, como a divulgação de relatórios de desempenho, a realização de consultas públicas e a promoção de auditorias independentes. Essas práticas permitem que as instituições demonstrem que estão tomando decisões de acordo com as expectativas sociais e que estão comprometidas com o bem-estar público. Além disso, a Teoria da Legitimidade sugere que as instituições precisam ser responsivas às demandas da sociedade, ajustando suas práticas e decisões quando necessário para garantir que sua legitimidade seja mantida.

A Teoria da Legitimidade também se aplica diretamente ao processo decisório nas instituições públicas, pois decisões que afetam diretamente o bem-estar social precisam ser justificadas e comunicadas de forma eficaz para que sejam aceitas pela população.

A figura a seguir ilustra como a governança pública, fundamentada nas teorias da Agência, Institucional e da Legitimidade, fornece uma estrutura que aprimora o processo decisório, tornando-o mais transparente, responsável e alinhado ao interesse público. E no próximo capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos que permitiram explorar esse fenômeno no estudo de caso dessa pesquisa.

Figura 2 - Relação entre a governança pública, o processo decisório e os fundamentos teóricos



Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia que foi utilizada para a execução da pesquisa, detalhando a abordagem metodológica, o tipo de pesquisa, os métodos de coleta de dados, os procedimentos de tratamento e análise de dados, além da justificativa para a escolha da instituição e dos participantes. A síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa apresenta-se no quadro a seguir.

Quadro 8 - Síntese dos aspectos metodológicos da pesquisa

Metodologia	Qualitativa
Tipo da pesquisa	Descritiva e Exploratória
Método da pesquisa	Estudo de caso
Objeto da pesquisa	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)
Coleta de dados	Pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas semiestruturadas
Tratamento e análise de dados	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

3.1 Abordagem metodológica

A pesquisa adotou a abordagem qualitativa, adequada para investigar fenômenos em profundidade e interpretar a complexidade dos dados coletados. De acordo com Creswell (2007), a abordagem qualitativa é indicada quando o objetivo é compreender significados e comportamentos a partir das perspectivas dos participantes, em vez de quantificar variáveis ou estabelecer relações causais. Esta abordagem se alinha à natureza do tema estudado, que requer uma compreensão detalhada dos processos organizacionais e decisórios, além disso, o pesquisador desempenhou um papel importante na coleta e na interpretação dos dados (CRESWELL, 2007).

3.2 Tipo da pesquisa

Com relação ao tipo de pesquisa foi possível classificá-la como descritiva e exploratória na perspectiva abordada por Gil (2002), segundo a qual a pesquisa descritiva é aquela que busca identificar atitudes de um determinado grupo e associação entre variáveis e a pesquisa exploratória visa proporcionar maior compreensão de um fenômeno. Nesse sentido, o estudo não buscou estabelecer relações causais ou generalizar resultados, mas sim obter uma visão mais clara e aprofundada sobre o tema (GIL, 2002).

A pesquisa foi considerada descritiva, pois investigou práticas adotadas pelos participantes, a partir de parâmetros preestabelecidos. Segundo Gil (2002), o objetivo principal da pesquisa descritiva é a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre variáveis. Ainda de acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva envolve a coleta e análise de dados utilizando técnicas como questionários, entrevistas estruturadas, observação sistemática e análise de documentos.

Da mesma forma, a pesquisa também se caracterizou como exploratória, uma vez que teve como objetivo identificar e analisar as práticas de governança pública adotadas por uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). As pesquisas exploratórias visam investigar e tornar mais explícito um determinado assunto, frequentemente utilizando o método de estudo de caso. Essas pesquisas têm o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Além disso, o planejamento da pesquisa exploratória tende a ser bastante flexível, assumindo muitas vezes a forma de uma pesquisa bibliográfica ou estudo de caso (GIL, 2002).

Também segundo Vergara (2005), a pesquisa descritiva visa detalhar o objeto de estudo, sem interferir ou alterar o fenômeno, permitindo ao pesquisador observar e registrar informações de maneira sistemática. Esse tipo de pesquisa é essencial para fornecer uma visão detalhada sobre as práticas e comportamentos em um contexto específico, como no caso da governança pública, onde as dinâmicas de liderança, estratégia e controle precisam ser compreendidas de forma objetiva (VERGARA, 2005).

Já a pesquisa exploratória, conforme apontado também por Vergara (2005), é utilizada em situações em que o conhecimento prévio sobre o tema é limitado, buscando desenvolver novas perspectivas e hipóteses. Esse caráter exploratório é valioso quando o estudo se propõe a investigar tópicos emergentes ou pouco explorados, servindo como base para futuras investigações mais aprofundadas. Assim, ao combinar esses dois enfoques, a pesquisa não apenas descreve os fenômenos existentes, mas também amplia o entendimento sobre eles, abrindo novas possibilidades de análise e interpretação (VERGARA, 2005).

3.3 Método de pesquisa

Quanto ao método de investigação, esta pesquisa adotou o estudo de caso como estratégia metodológica, tendo como objeto de análise em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) - o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). O estudo de caso mostrou-se adequado por possibilitar a investigação aprofundada de fenômenos contemporâneos em seu contexto real, considerando as especificidades organizacionais, institucionais e decisórias da organização analisada. De acordo com Gil (2002), o estudo de caso caracteriza-se pelo exame detalhado e aprofundado de um ou poucos objetos, permitindo a compreensão ampla e contextualizada do fenômeno investigado. Nessa mesma perspectiva, Yin (2001) destaca o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa especialmente indicada para compreender fenômenos complexos, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Trata-se, portanto, de um método apropriado para responder a questões do tipo “como” e “por que”, sendo particularmente relevante para a análise do processo decisório e das práticas de governança pública em organizações do setor público.

Para a operacionalização do estudo de caso, foram utilizadas técnicas de coleta de dados, de modo a favorecer a triangulação das evidências e o fortalecimento da validade dos resultados. As técnicas adotadas foram: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa bibliográfica foi utilizada na fase inicial do estudo, com o objetivo de fundamentar teoricamente a investigação e aprofundar o conhecimento sobre governança pública, processo decisório e estudos organizacionais no setor público. Foram analisados livros, artigos científicos, dissertações e teses pertinentes ao tema. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador abranger uma gama ampla de fenômenos, oferecendo subsídios teóricos essenciais para a construção do referencial analítico da pesquisa.

A pesquisa documental concentrou-se na análise de documentos públicos disponibilizados em sítios eletrônicos oficiais e sistemas institucionais do IFMG, tais como portarias, resoluções, estatutos, regimentos, normativos internos, legislações aplicáveis e relatórios institucionais relacionados à governança pública. Conforme Gil (2002), a pesquisa documental apresenta vantagens relevantes, por se tratar de uma fonte estável de dados, de fácil acesso e que possibilita a análise de informações produzidas independentemente da interação direta com os sujeitos da pesquisa.

Por fim, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas com gestores que ocupam ou ocuparam cargos de direção e que possuem envolvimento direto no processo decisório institucional, conforme os critérios definidos para a pesquisa. Essa técnica possibilitou captar percepções, experiências e interpretações dos entrevistados acerca das práticas de governança pública e do processo decisório no IFMG, complementando e aprofundando as evidências obtidas por meio das pesquisas bibliográfica e documental.

3.3.1 Estudo de caso

Esta seção apresenta a organização escolhida na aplicação do método do estudo de caso, ressaltando seu breve histórico e sua abrangência de atuação, como forma de possibilitar melhor compreensão e dimensão do objeto de estudo.

3.3.2 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG)

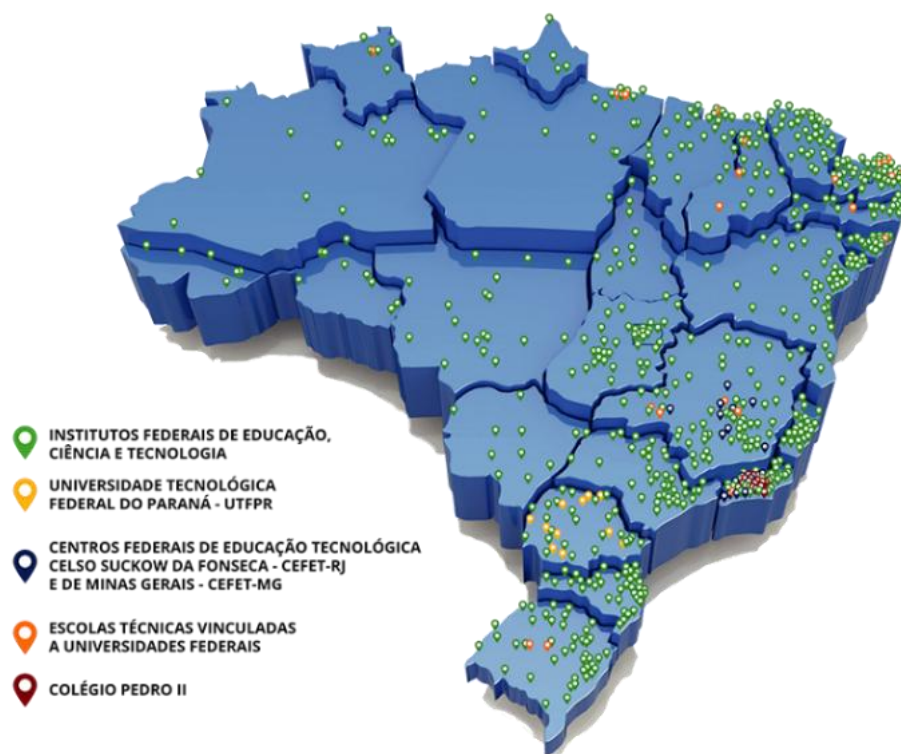
A pesquisa foi realizada no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG), uma das instituições integrantes da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RFEPC). A RFEPC foi instituída pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, com o objetivo de ampliar e interiorizar a oferta de educação profissional, científica e tecnológica no país, estruturando um modelo institucional voltado à integração entre ensino, pesquisa e extensão. Atualmente, a RFEPC é composta por 64 instituições, sendo 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica, 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais, além da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e do Colégio Pedro II. Esse conjunto institucional forma uma das mais amplas redes públicas de educação do país, conforme ilustrado na figura a seguir.

No que se refere à sua capilaridade territorial, a RFEPC conta com mais de 660 unidades, distribuídas em todos os 27 estados brasileiros, considerando os *campi* vinculados às instituições que a compõem. Essa ampla distribuição geográfica confere à Rede papel estratégico na promoção do desenvolvimento regional, na democratização do acesso à educação pública e na implementação de políticas educacionais em diferentes contextos socioeconômicos.

Nesse cenário, o IFMG insere-se como uma organização pública de relevância institucional, cuja complexidade estrutural e diversidade de atribuições tornam-no um

campo empírico adequado para a análise das práticas de governança pública e do processo decisório no âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES).

Figura 3 – Mapa da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica



Fonte: Ministério de Educação (MEC), 2024.

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia constituem organizações públicas estruturadas a partir de uma unidade administrativa central, a Reitoria, e de unidades descentralizadas, que compreendem *campi* e polos de inovação. Essas unidades são especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica, contemplando diferentes níveis e modalidades de ensino, tais como cursos técnicos de nível médio, cursos de graduação (licenciaturas e bacharelados) e cursos de pós-graduação *latu sensu* e *stricto sensu*.

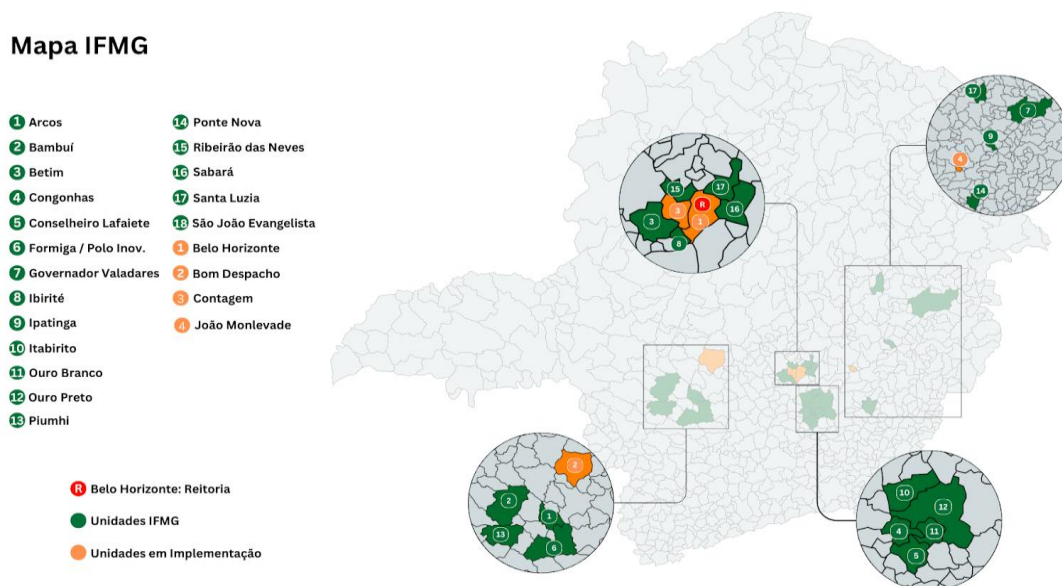
O IFMG configura-se como uma organização pública de ensino voltada à oferta de educação profissional, científica e tecnológica nos níveis básico, técnico e superior. Embora integre a RFEPCT, o IFMG possui natureza jurídica de autarquia federal de regime especial, estando vinculado ao Ministério da Educação (MEC) e dotado de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

A constituição do IFMG resultou do processo de integração de instituições federais de educação profissional preexistentes, a saber: a Escola Agrotécnica Federal de São João Evangelista e os Centros Federais de Educação Tecnológica de Bambuí e de

Ouro Preto, bem como suas respectivas Unidades de Ensino Descentralizadas (UNED), localizadas nos municípios de Formiga e Congonhas (BRASIL, PDI IFMG 2019–2023).

Atualmente, o IFMG conta com um quadro funcional composto por 1.851 servidores, sendo 873 técnicos administrativos em educação e 978 docentes, integrantes da carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico (EBTT). Sua estrutura organizacional é caracterizada pelo modelo multicampi, sendo composta por uma unidade administrativa central — a Reitoria, sediada em Belo Horizonte —, 18 *campi* em funcionamento, 1 polo de inovação e 4 novos *campi* em fase de implantação, atendendo a diferentes regiões do estado de Minas Gerais. Essa configuração institucional, marcada pela complexidade organizacional, pela descentralização administrativa e pela diversidade de unidades e atores envolvidos, reforça a relevância do IFMG como objeto empírico para a análise das práticas de governança pública e do processo decisório em instituições federais de ensino.

Figura 4 – Mapa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais



Fonte: IFMG, 2025.

Dessa forma, a organização foi escolhida pela sua abrangência territorial, pela capilaridade de atendimento no Estado de Minas Gerais, por sua relevância como instituição pública de ensino superior e por suas práticas de governança, que são representativas de desafios e oportunidades comuns a outras instituições públicas no Brasil. O IFMG está presente em 4 mesorregiões e em 9 microrregiões mineiras, conforme quadro a seguir (BRASIL, 2019).

Quadro 9 - Distribuição do IFMG nas mesorregiões e microrregiões de Minas Gerais

Mesorregião	Microrregião	Campus
Metropolitana de Belo Horizonte	Belo Horizonte	Betim
		Ibirité
		Ribeirão das Neves
		Sabará
		Santa Luzia
	Conselheiro Lafaiete	Congonhas
		Conselheiro Lafaiete
		Ouro Branco
	Ouro Preto	Itabirito
		Ouro Preto
Oeste de Minas	Formiga	Arcos
		Formiga
	Piumhi	Bambuí
		Piumhi
Vale do Rio Doce	Governador Valadares	Governador Valadares
	Guanhães	São João Evangelista
	Ipatinga	Ipatinga
Zona da Mata	Ponte Nova	Ponte Nova

Fonte: Relatório de Gestão do IFMG, 2024.

3.4 Coleta de Dados

Conforme exposto, a coleta de dados iniciou-se com as pesquisas bibliográficas e documentais. Posteriormente, a coleta de dados foi composta pela realização de entrevistas semiestruturadas.

3.4.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi adotada como uma das técnicas de coleta de dados deste estudo, com o propósito de ampliar a compreensão do contexto institucional e dos processos decisórios relacionados às práticas de governança pública no IFMG. Essa técnica consiste na análise sistemática de documentos produzidos no âmbito organizacional e normativo, os quais registram informações relevantes sobre estruturas, diretrizes, normas e práticas administrativas (GIL, 2002; VERGARA, 2005).

No contexto dos estudos qualitativos e, em especial, do método de estudo de caso, a pesquisa documental assume papel estratégico ao possibilitar a triangulação das evidências empíricas, contribuindo para o aprofundamento e para o fortalecimento da validade dos achados (YIN, 2001). Os documentos analisados permitem não apenas compreender o funcionamento formal da organização, mas também identificar diretrizes institucionais, fluxos decisórios e mecanismos de governança que orientam a atuação dos gestores públicos.

A utilização da pesquisa documental ocorreu de forma transversal ao longo do desenvolvimento da investigação, sendo empregada tanto na fase inicial — para caracterização da instituição e de seu modelo de governança — quanto nas etapas subsequentes, com o objetivo de subsidiar e complementar os dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. A análise concentrou-se em documentos que evidenciam aspectos relacionados à liderança, à estratégia e ao controle, considerados mecanismos centrais da governança pública - conforme seção 2.3 da pesquisa.

Foram analisados atos normativos, documentos institucionais e registros administrativos produzidos no âmbito da organização pesquisada. Foram considerados, principalmente, documentos de natureza institucional e normativa, tais como o plano estratégico da instituição - o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) -, a estrutura formal de governança, o Estatuto, resoluções, portarias, instruções normativas e os relatórios de gestão, os quais expressam diretrizes estratégicas, arranjos decisórios e práticas de prestação de contas adotadas pela instituição.

A análise documental, portanto, contribuiu para contextualizar os dados provenientes das entrevistas, possibilitando uma compreensão mais abrangente e integrada do fenômeno investigado. Os principais documentos utilizados na pesquisa são apresentados no quadro a seguir, no qual se descrevem sua natureza, finalidade e relevância para o alcance dos objetivos propostos, de modo a conferir maior transparência e rigor metodológico ao estudo.

Os documentos analisados nesta pesquisa são de acesso público e encontram-se disponibilizados nos canais institucionais oficiais do IFMG, incluindo o portal institucional. O acesso a esses documentos ocorreu de forma direta, sem restrições, respeitando os princípios da transparência e da publicidade que regem a administração pública.

Quadro 10 - Documentos analisados na pesquisa

Documento	Natureza	Finalidade institucional	Contribuição para a pesquisa
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Documento estratégico	Estabelecer a missão, a visão, os objetivos estratégicos, as metas e as diretrizes institucionais para o período de vigência	Possibilitou a análise do alinhamento entre planejamento estratégico e processos decisórios, bem como a identificação das diretrizes estratégicas relacionadas à governança pública
Relatórios de Gestão	Documento de prestação de contas	Consolidar informações sobre resultados institucionais, desempenho, execução orçamentária e	Contribuíram para a análise das práticas de controle, transparência, <i>accountability</i> e

		ações desenvolvidas no exercício	monitoramento das decisões institucionais.
Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade	Ato normativo institucional	Estabelecer princípios, diretrizes, estruturas e responsabilidades relacionadas à governança, gestão de riscos, controles internos e integridade	Fundamentou a análise da institucionalização da governança pública, especialmente nos mecanismos de liderança, estratégia e controle.
Estatuto do IFMG	Ato normativo institucional	Definir a organização, a estrutura administrativa, as competências e o funcionamento da instituição	Permitiu compreender a distribuição formal de competências decisórias e os arranjos institucionais que estruturam a governança.
Regimento Geral do IFMG	Ato normativo institucional	Regulamentar o funcionamento acadêmico e administrativo da instituição e de seus órgãos colegiados e executivos	Subsidiou a análise dos fluxos decisórios formais e do papel das instâncias colegiadas no processo decisório.
Estrutura de Governança do IFMG	Documento institucional	Representar graficamente e descrever as instâncias de governança, gestão e apoio à governança	Contribuiu para a compreensão do modelo de governança adotado, das instâncias decisórias e dos mecanismos de articulação entre governança e gestão.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

3.4.2 Entrevista semiestruturada

As entrevistas semiestruturadas mostram-se adequadas às pesquisas de natureza qualitativa, uma vez que possibilitam aos entrevistados expor percepções, experiências e interpretações de forma livre e aprofundada, ao mesmo tempo em que permitem ao pesquisador explorar temas específicos relacionados ao objeto de estudo ao longo da interação (CRESWELL, 2007). Essa flexibilidade é relevante em investigações que buscam compreender fenômenos complexos, como a governança pública e o processo decisório em organizações públicas. Considerando essa característica e a necessidade de captar percepções sobre o processo decisório institucional, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com gestores que ocupam ou ocuparam cargos de direção, os quais detinham envolvimento direto em decisões com impacto significativo sobre a gestão da organização. Ao todo, foram realizadas sete entrevistas, cujo foco nas experiências decisórias desses gestores possibilitou uma compreensão mais aprofundada de como as práticas de governança pública influenciam o processo decisório no âmbito do IFMG.

Com o intuito de assegurar a coerência entre o perfil dos participantes e os objetivos da pesquisa, a seleção dos entrevistados seguiu critérios previamente definidos, fundamentados na Instrução Normativa nº 84, de 22 de abril de 2020, do Tribunal de

Contas da União (TCU). Essa normativa estabelece o Rol de Responsáveis de uma Unidade Prestadora de Contas (UPC), contemplando os agentes que possuem responsabilidade direta sobre decisões estratégicas, administrativas e operacionais, o que reforça a adequação dos participantes escolhidos para a análise do fenômeno estudado.

O número de entrevistas realizadas foi escolhido com base no princípio da saturação, comum em pesquisas qualitativas, onde a coleta de dados continua até que novas informações não acrescentem mais insights relevantes ao estudo (MINAYO, 2007).

A escolha de uma amostra desse porte também considera o equilíbrio entre a profundidade da análise e a viabilidade operacional da pesquisa, uma vez que a abordagem qualitativa exige um estudo detalhado e aprofundado de cada participante.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, na Reitoria do IFMG, localizada no município de Belo Horizonte, Minas Gerais, no período compreendido entre os meses de maio, junho e julho de 2025.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, elaborado pela própria autora da pesquisa (Apêndice A), e tiveram duração média de aproximadamente 90 minutos cada. Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos participantes, para posterior transcrição e análise. Os participantes selecionados para a pesquisa foram convidados a participar das entrevistas por meio de seus e-mails institucionais, após a obtenção de seus contatos por meio do *site* oficial do IFMG.

A dinâmica das entrevistas teve início com um protocolo inicial de apresentação, no qual foram esclarecidos os objetivos da pesquisa, os procedimentos metodológicos e os aspectos éticos envolvidos. Em seguida, procedeu-se à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e da autorização para gravação de voz, garantindo o consentimento formal dos participantes antes do início das entrevistas propriamente ditas.

A transcrição das entrevistas foi realizada integralmente pela própria autora e pesquisadora, no período de setembro a dezembro de 2025, assegurando maior familiaridade com o material e rigor na etapa de análise qualitativa dos dados.

Com o objetivo de preservar o sigilo e o anonimato dos participantes, os entrevistados foram identificados de forma aleatória como Entrevistado 1, Entrevistado 2, até Entrevistado 7. Optou-se, ainda, pela utilização do pronome masculino para se referir aos participantes, independentemente do gênero, como estratégia adicional de proteção da identidade dos entrevistados.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), vinculado à Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). O projeto foi devidamente aprovado em 31 de março de 2025, sob o número de registro 86364525.0.0000.8507.

3.5 Tratamento e análise de dados

Os dados coletados ao longo da pesquisa foram analisados a partir de seu conteúdo, utilizando a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica reconhecida no campo da pesquisa qualitativa e seu principal objetivo é identificar e categorizar o que está sendo dito sobre determinado tema, permitindo uma interpretação detalhada e fundamentada dos dados (VERGARA, 2005). Vergara (2005) destaca que essa abordagem é adequada para o tratamento de dados qualitativos, pois facilita a compreensão do discurso ou dos textos analisados, oferecendo uma visão mais profunda das informações subjacentes. Esse tipo de análise permite ao pesquisador acessar não apenas o que é dito explicitamente, mas também identificar nuances e padrões que podem não ser imediatamente visíveis.

Além disso, conforme Bardin (1977), o propósito central da análise de conteúdo é fornecer ao pesquisador ferramentas para inferir e interpretar os resultados de maneira significativa e coerente. Ao realizar a análise de conteúdo, o pesquisador se depara com resultados que são tanto significativos quanto fiéis, permitindo-lhe propor inferências e adiantar interpretações relacionadas aos objetivos da pesquisa. A análise de conteúdo, portanto, não apenas organiza as informações de forma clara, mas também auxilia o pesquisador a extrair conclusões valiosas para o desenvolvimento teórico e prático do tema (BARDIN, 1977).

Os dados foram tratados de forma não estatística, pois a pesquisa qualitativa se concentra na interpretação do conteúdo com base nas perspectivas dos entrevistados e na fundamentação teórica pré-existente. Esse tratamento dos dados permite ao pesquisador explorar mais a fundo as informações coletadas, estabelecendo conexões entre os relatos dos participantes e os conceitos teóricos abordados no referencial teórico da pesquisa (BARDIN, 1977). Ainda segundo Bardin (1977), a análise não estatística é uma abordagem particularmente útil em pesquisas que buscam compreender fenômenos

complexos. Ao evitar a quantificação dos dados, essa técnica permite uma análise mais detalhada, focando-se na compreensão das ideias, percepções e práticas dos entrevistados.

Nesse sentido, a base teórica utilizada foi essencial para a interpretação dos dados, uma vez que forneceu as diretrizes para a análise, permitindo integrar os depoimentos dos participantes com os conceitos de governança pública e processo decisório.

3.5.1 Análise de conteúdo

Conforme já informado na seção anterior, a análise dos dados desta pesquisa foi conduzida por meio da análise de conteúdo, técnica utilizada em estudos qualitativos por possibilitar o exame sistemático e aprofundado de comunicações, documentos e narrativas, com vistas à interpretação dos significados atribuídos pelos sujeitos e à compreensão dos fenômenos investigados. Para este estudo, adotou-se a abordagem proposta por Bardin (1977), por sua adequação à análise de entrevistas e documentos institucionais no contexto das organizações públicas.

A análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de procedimentos metodológicos que permite a descrição objetiva, sistemática e inferencial do conteúdo das mensagens, possibilitando a produção de interpretações fundamentadas sobre o contexto em que essas mensagens são produzidas e sobre os sentidos nelas expressos (BARDIN, 1977). Trata-se, portanto, de um método que articula rigor analítico e interpretação qualitativa, compatível com os objetivos desta pesquisa.

O processo de análise seguiu as três fases propostas por Bardin (1977): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na fase de pré-análise, procedeu-se à organização e preparação do *corpus* da pesquisa, composto pelas transcrições das entrevistas semiestruturadas e pelos documentos institucionais analisados na pesquisa documental. Nessa etapa, foram realizadas leituras do material, com o objetivo de familiarização com os dados, identificação de ideias recorrentes e definição dos recortes analíticos. As entrevistas foram analisadas em articulação com os documentos institucionais, de modo a favorecer a triangulação das evidências e a contextualização dos discursos dos entrevistados.

A fase de exploração do material consistiu na codificação e categorização dos dados identificadas nos trechos das entrevistas e dos documentos que apresentavam relação direta com o objeto de estudo. As categorias analíticas foram definidas com base no referencial teórico sobre governança pública, especialmente nos mecanismos de

liderança, estratégia e controle, bem como no processo decisório no setor público, articulando-se aos objetivos da pesquisa.

Por fim, a fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação envolveu a sistematização dos dados categorizados, a identificação de padrões, convergências e divergências nos discursos dos entrevistados e nos documentos analisados, bem como a interpretação dos achados à luz do referencial teórico adotado. Nessa etapa, buscou-se compreender como os mecanismos de governança pública influenciam o processo decisório na instituição estudada, permitindo uma análise crítica e reflexiva dos resultados.

As categorias analíticas foram definidas a partir do referencial teórico que fundamenta a pesquisa, especialmente os estudos sobre governança pública, governança nas Instituições Federais de Ensino Superior, mecanismos de governança pública e os componentes do constructo de governança pública, ambos definidos pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e os fundamentos do processo decisório, interpretado à luz do conceito de racionalidade limitada (SIMON, 1947). Complementarmente, a interpretação dos achados foi sustentada pelas teorias da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983) e da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), conforme estabelecido no referencial teórico da pesquisa.

Quadro 11 - Categorias analíticas da pesquisa

Categoria temática	Descrição da categoria	Fundamentação teórica	Contribuição para o alcance dos objetivos
Governança pública	Compreende a concepção, o modelo institucional e os princípios da governança pública no contexto do IFMG	Rhodes (1996); Bevir (2013); Bresser-Pereira (1996)	Descrever o modelo de governança pública adotado pela IFES (objetivo i)
Mecanismos de governança pública	Refere-se à atuação dos mecanismos de liderança, estratégia e controle na condução, direcionamento e monitoramento das ações institucionais	TCU (2014); TCU (2020); Brasil (2017); Brasil (2018)	Identificar os principais mecanismos e práticas de governança pública implementados pela IFES (objetivo ii)
Componentes do constructo de governança	Engloba institucionalização, planos e objetivos, participação, capacidade organizacional, coordenação e coerência,	TCU (2014); TCU (2020); Brasil (2017)	Identificar os principais mecanismos e práticas de governança pública implementados pela IFES (objetivo ii)

	monitoramento e avaliação, gestão de riscos, controle e <i>accountability</i>		
Governança pública e processo decisório	Analisa a influência das práticas e mecanismos de governança pública sobre o processo decisório organizacional, considerando racionalidade limitada, tipos e níveis de decisão	Simon (1947); Secchi (2009); Matias-Pereira (2010); TCU (2014)	Analisar a contribuição da governança pública no processo decisório da IFES (objetivo iii)
Desafios e potencialidades da governança pública	Examina limites, dificuldades, pressões institucionais e oportunidades enfrentadas pelos gestores na implementação da governança, à luz das exigências dos órgãos de controle e da busca por legitimidade	Jensen & Meckling (1976); Meyer e Rowan (1977); DiMaggio & Powell (1983); Suchman (1995)	Verificar os desafios e as potencialidades enfrentados pelos gestores da IFES na implementação das práticas de governança pública, visando atender às exigências dos órgãos de controle e melhorar a qualidade das decisões institucionais (objetivo iv)

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

3.6 Síntese metodológica

O quadro a seguir apresenta uma síntese dos aspectos metodológicos deste estudo, detalhando como cada componente da metodologia está diretamente relacionado ao alcance dos objetivos específicos, alinhando-se ao objetivo geral da pesquisa que é investigar a influência das práticas de governança pública no processo decisório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES).

Quadro 12 - Relação entre aspectos metodológicos e os objetivos pesquisa

Aspecto Metodológico	Descrição	Impacto no alcance dos objetivos específicos
Abordagem qualitativa	Investiga fenômenos em profundidade, interpretando as perspectivas dos participantes.	Facilita a compreensão das percepções e práticas de governança, essenciais para avaliar a adequação dessas práticas às necessidades institucionais (objetivo iii).
Pesquisa descritiva e exploratória	Examina atitudes de um grupo específico e busca compreender fenômenos complexos.	Contribui para a descrição e análise detalhada das práticas de governança no IFMG, alinhando-se ao objetivo de mapear e avaliar essas práticas (objetivo i).
Método de estudo de caso	Focado no IFMG, permite análise aprofundada de um contexto específico.	Direciona a pesquisa possibilitando identificar práticas e desafios particulares do IFMG em governança pública (objetivo iv).
Pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas	Usa múltiplas fontes para enriquecer a análise.	Garante uma base ampla de dados para validar as práticas de governança e identificar áreas de melhoria (objetivo ii).

Análise de conteúdo	Foca na interpretação e categorização das informações coletadas.	Permite extrair padrões e <i>insights</i> sobre governança, auxiliando na compreensão dos mecanismos e sua aplicação prática (objetivo iii).
---------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

3.7 Aspectos éticos da pesquisa

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos que orientam a produção do conhecimento científico, assegurando o respeito aos direitos, à dignidade, à integridade e à privacidade dos participantes envolvidos. Em todas as etapas do estudo, foram adotadas medidas destinadas a garantir a condução ética da investigação, em consonância com as boas práticas em pesquisas de natureza qualitativa.

No que se refere ao consentimento livre e esclarecido, todos os participantes foram previamente informados, de forma clara e acessível, acerca dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos adotados, da forma de utilização dos dados, bem como dos possíveis riscos e benefícios decorrentes de sua participação. A adesão ao estudo ocorreu de maneira voluntária, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), sendo assegurado aos participantes o direito de desistir da pesquisa a qualquer momento, sem qualquer tipo de prejuízo ou constrangimento.

A pesquisa também observou o princípio da ausência de coerção, garantindo que os participantes não fossem submetidos a qualquer forma de pressão, indução ou obrigação para participar do estudo. A decisão de participação foi baseada exclusivamente na livre manifestação de vontade dos sujeitos, preservando sua autonomia em todas as fases da pesquisa.

Com relação à proteção contra danos, o estudo foi planejado e executado de modo a minimizar quaisquer riscos potenciais de natureza física, psicológica, emocional ou institucional. As entrevistas foram conduzidas em ambiente adequado, respeitoso e seguro, evitando-se situações que pudessem gerar desconforto, exposição indevida ou constrangimento aos participantes.

Por fim, foram observados os princípios de privacidade, sigilo e confidencialidade. As informações coletadas foram tratadas de forma ética e responsável, garantindo a proteção dos dados pessoais e das informações sensíveis. O acesso aos dados ficou restrito à pesquisadora responsável pelo estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo apresenta a análise e a discussão dos dados obtidos ao longo da pesquisa, à luz do referencial teórico adotado e dos objetivos propostos. A análise foi conduzida a partir da técnica de análise de conteúdo, articulando os dados provenientes das entrevistas semiestruturadas e da análise documental, de modo a possibilitar uma compreensão das práticas de governança pública e de sua influência sobre o processo decisório no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). Inicialmente, são descritos os procedimentos de análise dos dados e as categorias analíticas que orientaram a interpretação dos achados. Em seguida, discute-se a governança pública no IFMG sob a perspectiva de sua institucionalização e de seu sentido prático no cotidiano organizacional. Na sequência, são analisados os mecanismos de governança — liderança, estratégia e controle — conforme o modelo proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU). O capítulo avança, ainda, na identificação dos componentes do constructo de governança presentes no contexto institucional e na análise da relação entre governança e processo decisório, tendo a racionalidade limitada como eixo explicativo central. Por fim, são discutidos os principais desafios e potencialidades da governança pública na instituição estudada e a síntese interpretativa que evidencia convergências, divergências e o confronto entre os dados empíricos e os documentos institucionais analisados.

4.1 Procedimentos de análise dos dados e categorias analíticas

A análise dos dados seguiu as fases da análise de conteúdo, conforme seção 3.5.1. O material da pesquisa foi constituído pelas transcrições integrais das entrevistas e pelos documentos institucionais, conforme citado na seção 3.4.1. As categorias analíticas foram definidas a partir do referencial teórico e dos objetivos da pesquisa, contemplando:

- (i) Governança pública no IFMG: institucionalização e sentido prático;
- (ii) Mecanismos de governança pública: liderança, estratégia e controle;
- (iii) Componentes do constructo de governança pública;
- (iv) Governança e processo decisório, interpretado à luz da racionalidade limitada;
- (v) Desafios e potencialidades da governança pública.

Essa estrutura orienta a apresentação e a discussão dos resultados nas seções subsequentes.

4.2 Governança pública no IFMG: institucionalização e sentido prático

A análise da governança pública no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) exige a articulação entre duas dimensões analíticas complementares: a dimensão formal-institucional, expressa nos normativos, estruturas e instâncias oficialmente constituídas, e a dimensão prática, relacionada à forma como a governança é compreendida, apropriada e operacionalizada no cotidiano organizacional pelos gestores. Tal abordagem permite compreender a governança não apenas como um arranjo normativo, mas como um fenômeno organizacional que se materializa por meio de práticas, interpretações e decisões tomadas.

A institucionalização da governança no IFMG manifesta-se tanto na existência de uma estrutura formalmente definida quanto nos significados atribuídos a essa estrutura pelos gestores responsáveis por sua implementação e vivência cotidiana. A partir dessa perspectiva, esta seção busca analisar a governança pública no IFMG considerando o tensionamento entre o modelo formal instituído e sua aplicação prática. Tal tensionamento é percebido em uma instituição multicampi e territorialmente diversa, na qual as diretrizes institucionais precisam ser traduzidas em ações concretas em contextos organizacionais, marcados por diferentes capacidades administrativas, recursos disponíveis e dinâmicas locais.

Assim, a seção 4.2 encontra-se estruturada em duas subseções. A subseção 4.2.1 dedica-se à descrição do modelo de governança pública formalmente instituído no IFMG, com base na análise documental, destacando suas instâncias, mecanismos e fundamentos normativos. Essa etapa da análise cumpre diretamente o objetivo específico (i) da pesquisa, que consiste em descrever o modelo de governança pública adotado pela IFES, evidenciando sua estrutura formal, seus dispositivos institucionais e sua conformidade com as normativas legais e orientações dos órgãos de controle.

Em seguida, a subseção 4.2.2 analisa a governança pública como prática organizacional, a partir das interpretações e dos limites percebidos pelos gestores entrevistados, evidenciando convergências, distanciamentos e desafios na operacionalização do modelo no cotidiano institucional.

Essa abordagem permitiu avançar na compreensão da governança pública como um fenômeno dinâmico, cuja efetividade não se esgota na existência de estruturas formais, mas depende da forma como essas estruturas são apropriadas, mobilizadas e entendidas no processo decisório, criando as bases para a análise dos mecanismos de governança e de sua relação com a racionalidade limitada dos decisores, desenvolvida nas seções subsequentes.

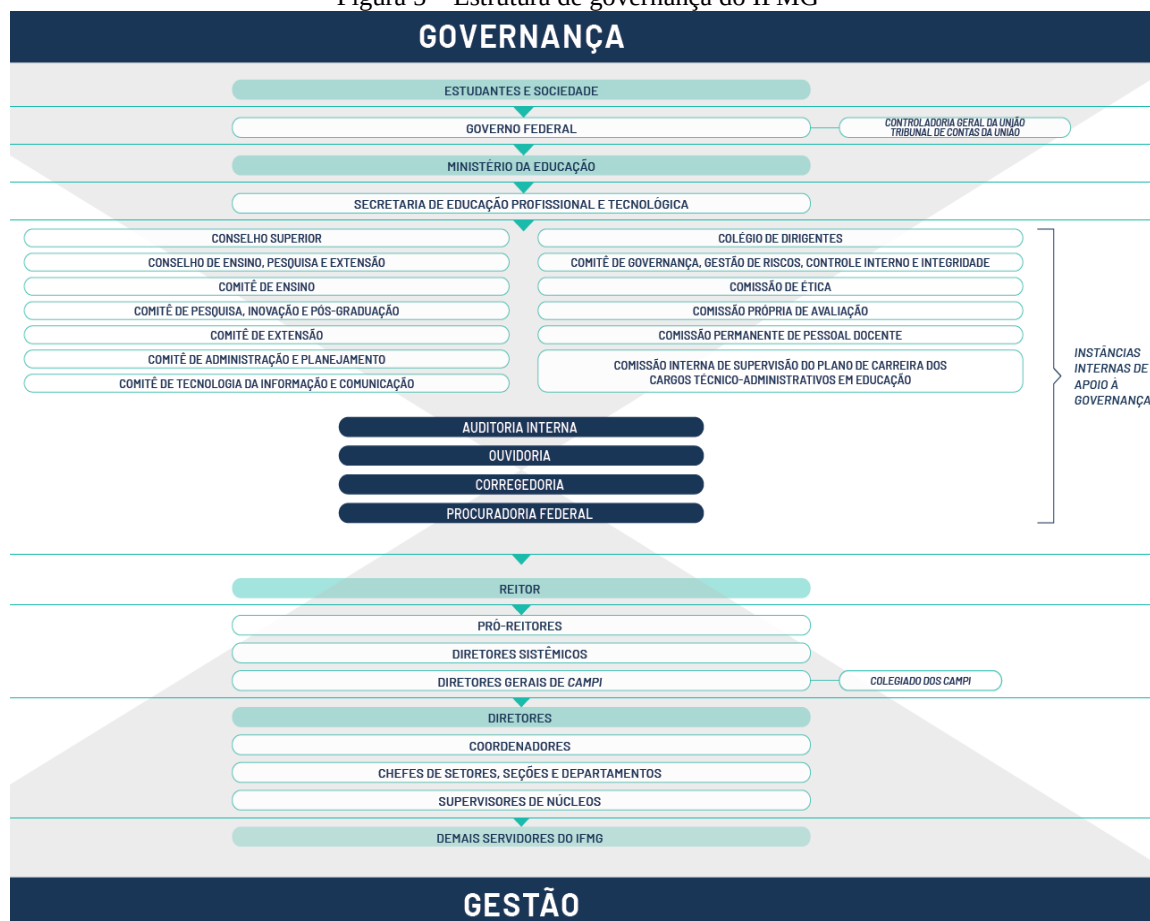
4.2.1 Modelo de governança pública do IFMG

O modelo de governança pública adotado pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) estrutura-se a partir de diretrizes normativas nacionais e institucionais, buscando assegurar coerência entre governança e gestão, bem como o alinhamento das decisões organizacionais aos princípios da legalidade, transparência, *accountability* e geração de valor público. Tal modelo encontra-se formalmente representado nos documentos oficiais analisados - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão e Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do IFMG -, conforme figura 5.

Nota-se que a estrutura de governança do IFMG foi organizada de modo a assegurar a vinculação aos órgãos superiores, o cumprimento das normativas legais e a observância das recomendações emanadas dos órgãos de controle, sem prejuízo da autonomia administrativa, didático-pedagógica e patrimonial característica das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Esse arranjo institucional revela uma separação conceitual e funcional entre governança e gestão, que evidencia a articulação entre os níveis, bem como a relação de complementaridade entre as instâncias de governança e as estruturas executivas da Instituição.

À luz do entendimento do Tribunal de Contas da União (TCU), a governança no setor público corresponde ao “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (BRASIL, 2014, p. 6). No contexto do IFMG, esse conceito é operacionalizado por meio de uma estrutura institucional que visa apoiar as áreas finalísticas e administrativas, oferecendo maior segurança decisória, previsibilidade e controle das ações institucionais, tanto no âmbito interno quanto na relação com órgãos externos e instâncias de controle.

Figura 5 – Estrutura de governança do IFMG



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028 (PDI) do IFMG, 2025.

Conforme o esquema apresentado, a governança ocupa-se das funções de direcionamento, monitoramento e avaliação das ações institucionais, estabelecendo prioridades, definindo rumos estratégicos e acompanhando os resultados alcançados. Já a gestão concentra-se na execução dessas diretrizes, por meio do planejamento operacional, da implementação das ações e do controle dos processos administrativos e acadêmicos.

Figura 6 - Relação entre governança e gestão no IFMG



Fonte: Adaptado de TCU, 2020

Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional 2024-2028 (PDI) do IFMG, 2025.

Outro documento analisado foi a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do IFMG. Ela foi instituída por meio de portaria, ato do dirigente máximo da Instituição - Portaria IFMG nº 5.155, de 16 de setembro de 2025. A Estrutura de Governança do IFMG compreende um conjunto diversificado de órgãos colegiados, comitês, comissões e unidades de assessoramento, cada qual com atribuições específicas e complementares.

No nível máximo da governança, destaca-se o Conselho Superior (CONSUP), órgão de caráter consultivo e deliberativo, responsável pela definição de normas, diretrizes e decisões estratégicas da Instituição, conforme disposto no Estatuto do IFMG e no Regimento Interno do IFMG. Em apoio ao órgão máximo, o Colégio de Dirigentes (CODIR) atua como instância consultiva, assessorando a Reitoria na formulação de diretrizes administrativas e acadêmicas (IFMG, 2025)

No âmbito acadêmico, o modelo de governança é reforçado pelo Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, de caráter normativo e consultivo, responsável por assessorar a Reitoria e os colegiados superiores em matérias didático-pedagógicas, científicas, culturais e esportivas. Complementarmente, os comitês temáticos — de Ensino; de Inovação, Pesquisa e Pós-Graduação; de Extensão, Esporte e Cultura; de Administração e Planejamento; de Tecnologia da Informação e Comunicação; de Segurança da Informação; e de Gestão de Pessoas — atuam como instâncias consultivas especializadas, contribuindo para o desenvolvimento, a coordenação e o aprimoramento das políticas institucionais em suas respectivas áreas.

Destaca-se, ainda, que a Política prevê o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (CGRCI), de caráter consultivo e normativo, responsável por zelar pela implementação e pelo cumprimento da Política de Governança do IFMG, integrando os mecanismos de liderança, estratégia e controle.

No que se refere aos mecanismos de controle e integridade, a estrutura de governança do IFMG prevê a atuação de unidades de assessoramento estratégicas, como a Auditoria Interna, a Ouvidoria, a Corregedoria e a Procuradoria Federal junto ao IFMG. A Política atribui a essas instâncias papel fundamental no monitoramento da gestão, na apuração de irregularidades, no fortalecimento da transparência e na orientação jurídica das decisões institucionais, contribuindo para a redução de riscos, a proteção institucional dos decisores e a melhoria contínua dos processos organizacionais. Integram ainda esse arranjo a Comissão de Ética, a Comissão Própria de Avaliação (CPA), a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) e a Comissão Interna de Supervisão do PCCTAE

(CIS), que reforçam os princípios de ética, avaliação, participação e valorização das carreiras existentes no IFMG.

Em síntese, o modelo de governança pública do IFMG caracteriza-se por uma estrutura formalmente instituída e orientada à conformidade normativa, à coordenação estratégica e à *accountability*. Trata-se de um arranjo que busca organizar a complexidade inerente a uma instituição multicampi, pluricurricular e territorialmente diversa, conferindo legitimidade, previsibilidade e sustentação às decisões institucionais, ao mesmo tempo em que cria as bases para a articulação entre governança e gestão no cotidiano organizacional.

4.2.2 Governança pública na prática: interpretações e limites percebidos

Ao analisar as percepções gerais sobre a governança no IFMG, é importante destacar que dois entrevistados demonstraram domínio mais aprofundado do tema, evidenciando conhecimento não apenas das instâncias formais, mas também da lógica estrutural da governança institucional. Um deles, inclusive, descreveu de forma completa o modelo de governança, explicitando sua compreensão sobre cadeia decisória, responsabilidades e divisão de atribuições.

A governança, para mim, nada mais é do que um conjunto de coisas, processos e regulamentos e a própria Política de Governança da Instituição também [...]. E aí passa por diversos assuntos, como por exemplo, ética, integridade, organização administrativa, órgãos, departamentos, várias coisas ali dentro da instituição [...]. E no IFMG a gente vê isso muito bem definido em termos de estrutura. A gente até tem no nosso Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) uma pirâmide, onde lá em cima a gente tem a parte externa da instituição, começando sempre a nossa base é o estudante e a sociedade, passando por governo, controladoria, tribunais de contas, Ministério da Educação, a SETEC, órgãos externos ao Instituto que interagem conosco, e depois a gente tem a estrutura interna. A gente tem aí, passando principalmente pelo Conselho Superior (CONSUP), que é o nosso órgão máximo. Aí tem outros conselhos, comitês, os comitês aí por área, eu não vou lembrar de todos aqui. Temos também um órgão consultivo que é o Colégio de Dirigentes, composto por todos os diretores gerais de *campus*, Reitor e Pró-Reitores. Eu não vou lembrar a estrutura completa aqui agora, mas ela é muito bem definida. E, além disso, a gente tem aí a parte interna, que é a parte da Auditoria, tem a Ouvidoria, a própria Corregedoria, e a Procuradoria Federal vinculada à AGU. E na Pirâmide, para completar ela, a gente tem a parte da estrutura, onde a gente tem o Reitor, as pró-reitorias, as diretorias sistêmicas, as direções gerais nos *campi* e aí a gente desce um pouco mais o nível pra departamentos, coordenações, seções, e por aí, lá embaixo, da pirâmide, a gente tem todos os demais servidores da Instituição. Então, a estrutura do IFMG é muito bem definida em termos de estrutura mesmo, de como que funciona. (Entrevistado 1)

Além disso, outro entrevistado demonstra conhecimento claro sobre a estrutura e os instrumentos formais de governança, reconhecendo sua organização institucional e sua relação com a gestão.

A governança, no meu entendimento, é um conjunto de mecanismos que a gente chama, às vezes, de contrapeso em relação às atividades de gestão. Então, são basicamente mecanismos voltados para instâncias colegiadas que, de certa forma, em interação com a gestão, ela vai estabelecer as diretrizes e estratégias para que a gestão execute, e ao mesmo tempo receber todo o processo de prestação de contas e *accountability* da gestão para essas estruturas. Então a governança pública reúne esse conjunto de mecanismos e ferramentas para monitoramento da gestão de uma instituição ou organização pública. (Entrevistado 2)

Essas relatos indicam que há, no interior da organização, gestores que compreendem a governança como um sistema estruturado de decisões, responsabilidades e instâncias formais. Porém, mais do que normas ou estruturas, a governança aparece nos relatos como um conjunto de referências que ajudam o gestor a decidir com mais segurança, especialmente em contextos complexos ou sensíveis.

Então, acho que o que eu entendo é que a governança é você primeiro ter uma cadeia decisória, uma divisão ali das decisões, das atribuições e das responsabilidades. Então, é ter ali um mapeamento de como as coisas devem ser decididas e quem são os responsáveis por elas. a distribuição dessas tarefas, dessas responsabilidades. (Entrevistado 7)

De forma geral, os entrevistados reconhecem avanços importantes nos últimos anos, mas destacam que a governança só se torna efetiva quando é compreendida e incorporada no dia a dia da gestão. Nesse sentido, a institucionalização não é vista como um ponto de chegada, mas como um processo contínuo.

A governança no IFMG existe, ela está estruturada, mas o desafio maior é fazer isso virar prática. Não adianta ter política, comitê, colegiado, se o gestor não entende o papel daquilo na decisão. (Entrevistado 2)

A gente percebe um avanço grande nos últimos anos. Hoje se fala mais de governança, de risco, de processo. Mas isso ainda está muito ligado às pessoas. Onde o gestor entende, funciona melhor. (Entrevistado 6)

Conforme relato do Entrevistado 2 é possível perceber que a existência de políticas e instâncias formais, por si só, não garante que a governança influencie as decisões. Para o entrevistado, é fundamental que o gestor compreenda por que e para que esses mecanismos existem. Caso contrário, a governança tende a ser percebida apenas como mais uma exigência burocrática. Essa percepção é compartilhada por outros

entrevistados, que associam o avanço da governança ao aprendizado institucional e à experiência acumulada ao longo do tempo. O relato do Entrevistado 6 reforça a ideia de que a governança, embora institucionalizada do ponto de vista normativo, ainda depende fortemente da atuação dos gestores. Em unidades ou contextos onde há maior compreensão do tema, a governança tende a aparecer de forma mais clara nas decisões. Onde isso não ocorre, sua aplicação se torna mais limitada.

Outro aspecto recorrente nas entrevistas é a associação da governança à ideia de proteção institucional. Para os gestores, a governança ajuda a reduzir riscos e a dar respaldo às decisões, especialmente em situações de maior exposição: “Quando a gente fala de governança, decidir sozinho é muito arriscado. A governança te dá respaldo” (Entrevistado 7). Esse trecho evidencia que o sentido prático da governança está diretamente ligado à necessidade de segurança no processo decisório. A governança não é vista apenas como um mecanismo de controle externo, mas como um apoio ao próprio gestor, que passa a decidir com maior tranquilidade quando há ritos, instâncias e registros que sustentam sua decisão. Essa percepção também aparece em outros depoimentos, que destacam o papel da governança no compartilhamento da responsabilidade.

Hoje, quando uma decisão é questionada, a gente consegue explicar melhor. Existe um caminho, um processo. Isso é a governança acontecendo. (Entrevistado 3)

A governança ajuda a dividir a responsabilidade. Você não decide sozinho, você decide dentro de um contexto institucional. Isso muda completamente a forma como a gente encara a decisão. (Entrevistado 5)

Ao “tirar” a decisão do plano exclusivamente individual e inseri-la em um contexto institucional mais amplo, a governança contribui para reduzir a personalização das escolhas. A decisão passa a ser entendida como resultado de um processo coletivo e institucional, e não apenas da vontade ou julgamento de um gestor específico. Além disso, os entrevistados destacam que a governança melhora a forma como as decisões são explicadas e defendidas, tanto internamente quanto perante instâncias externas.

Nesse sentido, a governança contribui para tornar as decisões mais transparentes e compreensíveis, uma vez que elas passam a estar vinculadas a procedimentos, instâncias e justificativas previamente estabelecidas. Apesar desse reconhecimento, os relatos também apontam que a governança ainda enfrenta desafios de percepção, aceitação e conhecimento quando questionados sobre a percepção se a governança faz parte da rotina e da cultura do IFMG.

Ela faz parte da rotina e da cultura, de certa forma, porém, acredito que não no nível ideal. Essa é a minha opinião. Eu vejo que alguns departamentos, como o próprio departamento que eu atuo, ela está bem, é informada e entendida sobre o assunto, né? Os departamentos foram recentemente criados como a parte da integridade, a gente tem um uma área específica pra tratar disso, mas muitas pessoas ainda não sabem na instituição o que que é a governança de fato, como que ela interage entre si. (Entrevistado 1)

Sim. Claro que não 100%. Eu acredito que tem processos que estão muito bem já fundamentados, institucionalizados, né, que estão bem definidos, né, por exemplo, as coisas previstas na lei, essas coisas já estão ali bem delimitadas. Enfim, tem muitas coisas que estão definidas, que o processo de governança acontece. Mas quando são decisões de coisas inéditas, coisas novas, ou questões internas ali do setor, ou até uma gestão de crise, aí eu acho que a governança, é feita com base na experiência das pessoas envolvidas. (Entrevistado 4)

Olha, eu acho que passa pela questão cultural mesmo, tá? Acho que o principal desafio é deixar a cultura um pouco mais enraizada, pra que o pessoal entenda o que é governança, quais são os elementos que fazem parte, além dessa estrutura de departamentos, comissões, comitês, e sim a estrutura de regulamentações, a estrutura de processos. (Entrevistado 5)

Ainda existe resistências dos servidores. Eu acho que é isso, exatamente isso. É convencer as pessoas e fazê-las entenderem para que isso serve. (Entrevistado 6)

A questão da cultura, uma questão cultural. Eu vejo que isso também acaba gerando uma dificuldade das pessoas saberem a respeito, que elas contribuem também, às vezes uma falta de cultura, de conhecimento dos documentos que nós temos e que estão disponíveis no nosso portal. (Entrevistado 7)

As declarações dos entrevistados evidenciam que o processo de institucionalização da governança ainda não é homogêneo. Enquanto alguns gestores reconhecem claramente seus benefícios, outros ainda a percebem dificuldades. De modo geral, os dados indicam que a governança pública no IFMG está formalmente estabelecida, mas em processo de amadurecimento prático. Seu sentido, tal como expresso pelos entrevistados, está fortemente associado à proteção institucional, ao compartilhamento das decisões e à legitimidade dos processos decisórios. Ao mesmo tempo, os relatos mostram que a consolidação da governança depende do desenvolvimento contínuo de competências e da construção de uma cultura organizacional que reconheça seu valor no cotidiano da gestão.

4.3 Mecanismos de governança: liderança, estratégia e controle

A análise das entrevistas evidencia que os mecanismos de governança no IFMG se materializam de forma interdependente, sendo percebidos pelos gestores como elementos que estruturam, sustentam e qualificam o processo decisório. Embora liderança, estratégia e controle possam ser analisados separadamente para fins analíticos,

na prática esses mecanismos aparecem articulados e acionados de forma combinada nas decisões institucionais. Entre os mecanismos de governança, a liderança se destaca nos discursos como o eixo mais visível da governança no cotidiano da gestão, sobretudo por meio das instâncias colegiadas, da validação das decisões e da capilaridade institucional. Os entrevistados associam a liderança não apenas às figuras formais de dirigentes, mas, principalmente, à existência de espaços coletivos de decisão e pactuação.

Ao analisar esses elementos — instâncias colegiadas, processos de validação, monitoramento estratégico, instrumentos de controle e prestação de contas — esta seção contribui diretamente para o alcance do objetivo específico (ii) da pesquisa, que consiste em identificar os principais mecanismos e práticas de governança pública implementados pela IFES. A partir da análise das entrevistas e do confronto com os documentos institucionais, torna-se possível evidenciar como liderança, estratégia e controle são operacionalizados na prática, quais instrumentos estruturam essas dimensões e de que forma os gestores os percebem no processo decisório.

4.3.1 Estrutura organizacional do IFMG

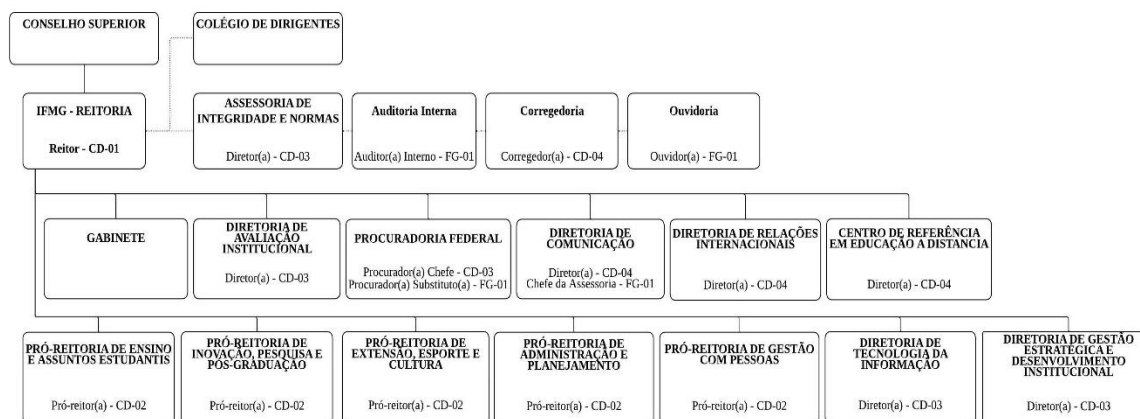
Antes de examinar o posicionamento dos participantes sobre liderança, é necessário compreender o desenho formal da estrutura organizacional do IFMG, uma vez que a liderança institucional se manifesta a partir dessa configuração normativa e estrutural. A governança e a administração do IFMG serão exercidas pelos órgãos colegiados superiores, pelo Reitor, pelas instâncias internas e externas de apoio à governança, pelas unidades do IFMG-Reitoria – na qualidade de órgão executivo central – bem como pelas unidades descentralizadas – *campi* e Polo de Inovação (IFMG, 2025).

A estrutura organizacional do IFMG foi aprovada por meio de ato normativo do Conselho Superior (CONSUP) da instituição, a Resolução CONSUP nº 65, de 23 de dezembro de 2025, evidenciando um arranjo hierarquicamente estruturado, no qual o CONSUP ocupa a posição de instância máxima deliberativa da instituição. O organograma institucional apresenta, logo após o CONSUP, a unidade IFMG-Reitoria, sob autoridade do Reitor, que constitui o órgão executivo superior responsável pela administração, coordenação e supervisão das atividades institucionais, assegurando a unidade de gestão e a observância dos princípios da administração pública (IFMG, 2025).

Há também o Colégio de Dirigentes (CODIR), que funciona como espaço de articulação entre a alta gestão e as unidades descentralizadas, além das unidades de

assessoramento - Auditoria Interna, Ouvidoria, Corregedoria, Diretoria de Integridade e Normas e Procuradoria Federal. Vinculadas ao IFMG-Reitoria estão as Pró-Reitorias e as Diretorias Sistêmicas, conforme ilustrado na figura a seguir (IFMG, 2025).

Figura 7 - Estrutura organizacional do IFMG



Fonte: IFMG, 2025.

Dessa forma, o organograma institucional demonstra de forma clara o CONSUP no topo da estrutura organizacional, como instância máxima deliberativa, a vinculação direta da Reitoria, a existência do Colégio de Dirigentes como instância de articulação e alinhamento, a organização das Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas como instâncias executivas e a presença de unidades de assessoramento e controle que apoiam o processo decisório.

Esse desenho revela uma separação conceitual e funcional entre diferentes níveis de atuação institucional. De um lado, há a instância de deliberação estratégica, representada pelo CONSUP, responsável por aprovar políticas, diretrizes e decisões de maior impacto. De outro, existem as instâncias de articulação e assessoramento, como o CODIR e as unidades de integridade, que contribuem para a construção, amadurecimento e alinhamento das decisões. Por fim, encontram-se as instâncias executivas, compostas pelas Pró-Reitorias e demais unidades organizacionais, responsáveis pela implementação das políticas e ações institucionais.

Esse arranjo organizacional materializa, no plano estrutural, o modelo de governança pública baseado em direcionamento, monitoramento e avaliação, conforme proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU). A governança, nesse contexto, não se confunde com a gestão. Enquanto a governança estabelece diretrizes, supervisiona e

avalia resultados, a gestão executa as decisões e operacionaliza as políticas definidas (TCU, 2020).

Além disso, a configuração hierarquizada e colegiada do IFMG reforça características próprias das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), marcadas por processos decisórios participativos e por uma estrutura democrática, na qual dirigentes são eleitos e decisões estratégicas passam por instâncias colegiadas. A liderança institucional, portanto, não se concentra exclusivamente na figura do dirigente máximo, mas se distribui entre órgãos colegiados, espaços de deliberação e mecanismos de assessoramento técnico.

A estrutura organizacional e de governança do IFMG também se encontram formalmente descritas no Estatuto do IFMG e detalhada no Regimento Geral do IFMG, aprovados por resoluções do Conselho Superior do IFMG, respectivamente Resoluções nº 45 e nº 46, de 05 de novembro de 2025. Esses documentos normativos estabelecem não apenas o organograma institucional, mas também as competências de cada instância (IFMG, 2025).

O Título II do Regimento Geral - “Organização Administrativa e Governança” - define que a governança e a administração do IFMG são exercidas pelo Reitor, pelos órgãos colegiados superiores, pelas instâncias internas e externas de apoio à governança, pela Reitoria como órgão executivo central e pelas unidades descentralizadas (*campi* e Polo de Inovação). O artigo 7º do mesmo documento explicita a estrutura organizacional e de governança da Instituição, organizada em cinco grandes blocos: I – Órgãos Colegiados Superiores: a) Conselho Superior; b) Colégio de Dirigentes; II – Instâncias Internas de Apoio à Governança: a) Conselhos; b) Comitês; c) Comissões; d) Procuradoria Federal junto ao IFMG; e) Unidades de Integridade. III – Estruturas Externas de Apoio à Governança: a) Estudantes e sociedade civil; b) Governo Federal; c) Ministério da Educação; d) Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC; e) Controladoria-Geral da União – CGU; f) Tribunal de Contas da União – TCU; IV – Estrutura de Gestão da Reitoria – Órgão Executivo Central: a) IFMG-Reitoria; b) Gabinete; c) Pró-Reitorias; d) Diretorias Sistêmicas; e) Unidades organizacionais vinculadas; V – Estrutura de gestão das Unidades Descentralizadas - *campi*, Polo de Inovação e demais estruturas: a) Diretorias-Gerais; b) Unidades organizacionais vinculadas (IFMG, 2025).

Esse arranjo revela uma separação funcional entre instância máxima de deliberação estratégica – o Conselho Superior –, as instâncias de articulação e

assessoramento – Colégio de Dirigentes e unidades de integridade –, instâncias executivas e operacionais – Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas –, e as unidades descentralizadas – *campi* e Polo de Inovação.

Ao analisar o Regimento Geral do IFMG nota-se também essa distinção, ao definir, por exemplo, que o CONSUP é o órgão máximo, de caráter consultivo e deliberativo, responsável por estabelecer normas, diretrizes e deliberações estratégicas (art. 9º), enquanto o CODIR possui caráter consultivo e atua como órgão de apoio à Reitoria (art. 10). As Pró-Reitorias, por sua vez, são definidas como instâncias de planejamento, coordenação e articulação nas diferentes áreas da gestão institucional, contribuindo para a execução da missão e o alcance dos objetivos estratégicos (art. 32) (IFMG, 2025).

À luz da Teoria Institucional, especialmente nas contribuições de Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), esse arranjo organizacional pode ser compreendido como resultado de um processo de institucionalização no qual determinadas estruturas passam a ser consideradas socialmente apropriadas e necessárias para a obtenção de legitimidade no campo organizacional. Meyer e Rowan (1977) argumentam que as organizações modernas incorporam estruturas formais racionalizadas não apenas por sua eficiência técnica, mas para atender expectativas externas de legalidade, racionalidade e conformidade. No caso do IFMG, a formalização detalhada da governança — com definição explícita de órgãos colegiados, instâncias de apoio, estruturas de controle e mecanismos de integridade — demonstra alinhamento às exigências normativas da administração pública federal e às recomendações dos órgãos de controle.

Nesse sentido, observa-se a presença de diferentes formas de isomorfismo institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O isomorfismo coercitivo manifesta-se nas exigências legais e regulatórias que determinam a existência de órgãos colegiados e mecanismos de controle interno. O isomorfismo normativo relaciona-se às expectativas profissionais e às boas práticas de governança difundidas no setor público. Já o isomorfismo mimético pode ser identificado na adoção de modelos organizacionais semelhantes aos de outras IFES, como forma de reduzir incertezas e reforçar a legitimidade institucional.

Esse arranjo organizacional materializa, no plano estrutural, o modelo de governança pública baseado em direcionamento, monitoramento e avaliação, conforme proposto pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2020). A governança, nesse contexto,

não se confunde com a gestão. Enquanto a governança estabelece diretrizes, supervisiona e avalia resultados, a gestão executa as decisões e operacionaliza as políticas definidas.

Entretanto, conforme também alertam Meyer e Rowan (1977), a existência de estruturas formais institucionalizadas não garante, por si só, sua plena incorporação às práticas organizacionais. As estruturas podem adquirir caráter simbólico ou cerimonial se não forem efetivamente internalizadas pelos atores. Essa reflexão é particularmente relevante para a análise das entrevistas, pois permitirá examinar se a liderança colegiada descrita no Estatuto, no Regimento Geral e na estrutura organizacional do IFMG se manifesta de forma substantiva no cotidiano decisório ou se apresenta distanciamentos entre o plano normativo e a prática.

Além disso, a configuração hierarquizada e colegiada do IFMG reforça características próprias das IFES, marcadas por processos decisórios participativos e por uma estrutura democrática, na qual dirigentes são eleitos e decisões estratégicas passam por instâncias colegiadas. A liderança institucional, portanto, não se concentra exclusivamente na figura do dirigente máximo, mas se distribui entre órgãos colegiados, espaços de deliberação e mecanismos de assessoramento técnico.

Desse modo, a estrutura organizacional do IFMG não apenas define cargos e unidades administrativas, mas configura um modelo de exercício da liderança pública baseado na colegialidade, na divisão de responsabilidades e na institucionalização de instâncias deliberativas. A autoridade, nesse modelo, é exercida dentro de um sistema de competências previamente delimitadas, cuja legitimidade decorre tanto de sua formalização normativa quanto de sua conformidade com padrões amplamente reconhecidos no campo institucional da educação pública federal.

Além disso, observou-se que o Regimento Geral do IFMG detalha as competências das instâncias de controle e integridade — Auditoria Interna, Corregedoria, Ouvidoria e Assessoria de Integridade e Normas — que compõem o sistema interno de governança e atuam como linhas de defesa da organização, reforçando os mecanismos de monitoramento e conformidade.

Portanto, a liderança no IFMG não está concentrada em uma figura individual, mas distribuída institucionalmente por meio de um arranjo normativamente estruturado, no qual cada unidade possui atribuições formalmente definidas. A autoridade, nesse modelo, é exercida dentro de um sistema de competências previamente delimitadas.

A análise das entrevistas, apresentada a seguir, permitirá verificar em que medida esse desenho organizacional é reconhecido e reproduzido na prática, bem como

identificar convergências e tensões entre a estrutura formal da governança e sua operacionalização no cotidiano da gestão.

4.3.2 Liderança: instâncias colegiadas, validação decisória e capilaridade

No que se refere ao mecanismo de liderança, as entrevistas indicam que a governança no IFMG se materializa principalmente por meio das instâncias colegiadas, com destaque para o Conselho Superior (CONSUP), o Colégio de Dirigentes (CODIR) e os comitês institucionais. Esses espaços são compreendidos pelos gestores como fundamentais para validar decisões, compartilhar responsabilidades e conferir legitimidade institucional às escolhas realizadas. De forma recorrente, os entrevistados apontam o CONSUP como a instância máxima de decisão, especialmente quando se trata de temas estratégicos ou de maior impacto institucional.

Há decisões que são de natureza do dirigente máximo, mas as decisões de grande impacto e relevância são tomadas em nível de instância máxima de decisão, que é o nosso Conselho Superior. (Entrevistado 1)

Sim, no caso do IFMG isso é muito perceptível, porque como se trata de uma instituição democrática, onde o dirigente máximo e os dirigentes das unidades descentralizadas são eleitos pela própria comunidade, então as decisões, em última instância, elas passam por instâncias consultivas e uma instância deliberativa de governança, que é o Conselho Superior. (Entrevistado 2)

A instância máxima que toma as decisões relacionadas à instituição é o CONSUP. Além do CONSUP, nós temos também o Colégio de Dirigentes, que já não é deliberativo, ele é consultivo, mas também é uma instância de governança. (Entrevistado 4)

Então, a instância de governança, nesse caso, é o CONSUP, é o órgão máximo superior que vai aprovar ou não as coisas, ou vai fazer recomendações. (Entrevistado 7)

Os trechos evidenciam que o Conselho Superior - CONSUP é percebido como a principal instância de validação decisória, sobretudo nos temas estratégicos. Esse entendimento é coerente com a Estrutura de Governança do IFMG e com a Estrutura Organizacional do IFMG, que atribui ao Conselho Superior a função deliberativa máxima, responsável por decisões que orientam os rumos da instituição. Essa centralidade do CONSUP também aparece associada à necessidade de respaldo institucional, especialmente diante de decisões passíveis de questionamentos internos ou externos. Sob essa lógica, a liderança institucional se manifesta, predominantemente, por

meio de processos colegiados, nos quais decisões estratégicas são submetidas a instâncias superiores para validação.

À luz da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), esse movimento confere respaldo institucional às decisões, ampliando sua aceitação interna e externa e reduzindo riscos de contestação.

Quando o assunto é mais sensível, vai para o CONSUP. É ali que a decisão ganha peso institucional. (Entrevistado 3)

Quando passa pelo CONSUP, a decisão deixa de ser de uma gestão ou de uma pessoa. Ela vira decisão do IFMG (Entrevistado 7).

Esses relatos reforçam o papel do colegiado como mecanismo de despersonalização da decisão, aspecto central da liderança na governança pública. Ao deslocar a decisão do plano individual para o plano institucional, o colegiado contribui para fortalecer sua legitimidade e reduzir a exposição do gestor. Além do CONSUP, os entrevistados destacam a importância de outros colegiados e comitês no processo decisório.

Temos os comitês, então, por exemplo, a gente tem comitê de ensino, comitê de pesquisa, comitê de extensão, e tem as instâncias que apoiam a governança, como a ouvidoria, corregedoria, auditoria interna, diretoria de integridade e normas e a procuradoria federal. (Entrevistado 4)

Os comitês ajudam muito. Às vezes o tema não está maduro para o Conselho, mas o comitê discute, aprofunda e prepara a decisão. (Entrevistado 6)

Os trechos evidenciam que os comitês cumprem um papel relevante na qualificação prévia das decisões, funcionando como instâncias intermediárias de análise e construção coletiva. Esse arranjo está previsto tanto na Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade do IFMG quanto na Estrutura de Governança do IFMG, que reconhecem os comitês como espaços de assessoramento e apoio à tomada de decisão. Outros entrevistados reforçam a função dos colegiados como espaços de organização do debate e de tratamento institucional das divergências.

O colegiado organiza o debate. Mesmo quando não há consenso, o processo fica mais claro e a decisão mais defensável. (Entrevistado 2)

No colegiado você escuta o *campus*, escuta a Reitoria, escuta áreas diferentes. A decisão não sai perfeita, mas sai mais equilibrada. (Entrevistado 3)

No CONSUP, às vezes as divergências vão acontecer. Quando isso acontece, é dado um tempo maior para que o debate seja ampliado, para que sejam feitas novas consultas aos pares e essas questões sejam retomadas. (Entrevistado 4)

Nesse sentido, a liderança colegiada não elimina conflitos, mas cria condições para que eles sejam tratados institucionalmente, dentro de ritos reconhecidos. O foco não é evitar o conflito, mas organizá-lo, permitindo maior maturação das decisões. Além da validação e da legitimidade, os entrevistados ressaltam que as instâncias colegiadas contribuem para a capilaridade das decisões, favorecendo sua compreensão e aceitação nos diferentes níveis da organização.

Quando o colegiado participa, a decisão chega melhor na ponta. As pessoas entendem que aquilo foi discutido. (Entrevistado 5)

Tem o colégio de dirigentes, os colegiados de ensino, de pesquisa, de extensão, de administração, o Conselho Superior. Existe toda uma escala decisória dos vários problemas. Existem grupos e conselhos que ajudam nesse trabalho. (Entrevistado 7)

Os relatos indicam que a liderança colegiada favorece a circulação das decisões na organização, reduzindo resistências e ruídos institucionais. A Estrutura de Governança do IFMG, ao organizar as instâncias em diferentes níveis, pressupõe exatamente esse movimento de articulação, o que é confirmado empiricamente pelas declarações dos gestores. A existência de uma escala decisória também é destacada pelos entrevistados, evidenciando a atuação articulada entre diferentes níveis de liderança.

Hoje a decisão legal, vamos falar do IFMG, seria o CONSUP. Mas eu vejo que as decisões a nível mais gerencial de gestão estão na mão dos pró-reitores. A reunião da alta gestão toma medidas para serem levadas ao “colégio” (CODIR), ao CONSUP, para então depois tomar alguma decisão que possa impactar a instituição como um todo. (Entrevistado 5)

Esse relato evidencia a existência de uma escala decisória, na qual diferentes níveis de liderança atuam de forma articulada. A liderança, nesse contexto, se expressa tanto nas instâncias máximas quanto nos espaços intermediários, reforçando a capilaridade do processo decisório. Ao mesmo tempo, o entrevistado aponta desafios relacionados à clareza das alçadas decisórias.

O fato do CONSUP ser o órgão deliberativo, a gente tem poucas agendas e muita demanda por um único órgão. Algumas decisões mais corriqueiras ficam flutuando, sem muita clareza em relação a quem é o decisor. (Entrevistado 5)

Esse trecho revela uma tensão recorrente entre a centralização decisória no CONSUP e a necessidade de maior definição de responsabilidades, aspecto amplamente reconhecido na literatura sobre governança em organizações públicas complexas.

Outro elemento relevante nos depoimentos é a compreensão da liderança como um processo social, constituído por pessoas que representam interesses e posições institucionais: “Os comitês não existem sem pessoas, o CONSUP não existe sem pessoas, então as pessoas do IFMG estão ali dentro” (Entrevistado 1). Esse trecho evidencia que a legitimidade das decisões decorre não apenas das estruturas formais, mas também da representatividade dos sujeitos que compõem as instâncias colegiadas. À luz da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), a aceitação das decisões está relacionada à percepção de que os processos decisórios são socialmente apropriados e conduzidos por atores reconhecidos como legítimos.

As entrevistas também revelam limites na atuação prática da liderança colegiada, especialmente no que se refere à continuidade e efetividade das estruturas de governança ao longo dos ciclos de gestão: “O principal desafio, a cada ciclo de gestão, é institucionalizar a necessidade de formação dos gestores e dos representantes nas estruturas de governança” (Entrevistado 2). Esse trecho desloca o foco da liderança enquanto estrutura formal para a liderança enquanto processo organizacional. A necessidade de formação contínua indica que a legitimidade das instâncias colegiadas não se sustenta apenas pela sua existência normativa, mas depende da capacitação, do engajamento e do alinhamento dos atores organizacionais.

De forma integrada, os relatos dos entrevistados indicam que a liderança colegiada no IFMG apresenta elevado grau de institucionalização normativa, mas níveis desiguais de incorporação prática. As instâncias existem, funcionam e são acionadas, porém sua capacidade de influenciar de maneira homogênea o processo decisório depende da socialização dos gestores, da estabilidade das equipes e da consolidação de rotinas organizacionais.

Assim, a liderança manifesta-se predominantemente por meio das instâncias colegiadas, especialmente o CONSUP e o CODIR, reconhecidas como espaços legítimos de discussão, consulta, deliberação e validação das decisões estratégicas. Esse entendimento é convergente com o desenho institucional descrito no PDI 2019–2023 e no PDI 2024–2028, reforçando a centralidade da liderança colegiada no direcionamento institucional. Ao mesmo tempo, as entrevistas evidenciam desafios relacionados à

capilaridade da governança e à apropriação efetiva dessas práticas no cotidiano organizacional (IFMG, 2025).

4.3.3 Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG) é o principal instrumento de planejamento estratégico institucional, construído a partir de um processo coletivo que envolve gestores, servidores, estudantes e representantes da comunidade. Trata-se de um documento que parte da compreensão da situação atual da instituição e projeta um horizonte desejado para os anos seguintes, considerando o contexto interno, o ambiente externo e o papel social desempenhado pelo IFMG (IFMG, 2025).

O PDI define, portanto, as direções estratégicas da instituição e possui um período de vigência de cinco anos. Nesse sentido, o PDI não se limita a um registro formal de intenções, mas constitui um instrumento orientador da ação institucional, articulado à missão, aos valores e à visão de futuro da organização. A partir desses elementos, o documento estabelece prioridades, diretrizes e objetivos estratégicos que devem orientar decisões, alocação de recursos e avaliação de resultados ao longo de cada ciclo de planejamento.

Do ponto de vista normativo, o PDI é condição essencial para o funcionamento institucional das IFES. Ele estabelece diretrizes exigidas pelos processos de credenciamento e credenciamento institucional e está diretamente associado à autorização e à oferta de cursos de graduação e pós-graduação, atendendo às exigências legais e regulatórias do sistema federal de ensino superior. Assim, o PDI cumpre uma função estruturante, sem a qual a própria atuação institucional do IFMG ficaria comprometida.

Sob a perspectiva estratégica, o PDI funciona como o plano estratégico institucional, orientando a formulação, o acompanhamento e a avaliação de programas, projetos e ações. Por meio dele, a instituição busca alinhar seus esforços à eficiência na gestão dos recursos, à eficácia na execução das ações e à efetividade dos resultados entregues à sociedade. Nessa dimensão, o PDI atua como um referencial para conduzir e monitorar a estratégia institucional, conectando objetivos de longo prazo às decisões tomadas no cotidiano da gestão.

Além disso, o PDI também assume papel relevante no campo da governança pública. Ele se configura como um mecanismo de prestação de contas, ao subsidiar a elaboração dos relatórios de gestão anuais, especialmente no formato de relato integrado preconizado pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Nesse contexto, o PDI permite evidenciar a relação entre os objetivos estratégicos, a alocação de recursos e os resultados alcançados, reforçando a transparência e a responsabilização institucional perante a sociedade, conforme ilustrado na figura a seguir.

Figura 8 - Dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional do IFMG



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMG, 2025.

Ao analisar o documento foi possível constatar que a elaboração, o monitoramento e a revisão periódica do PDI constituem processos coletivos e democráticos, que demandam estruturas de governança e envolvem múltiplos atores institucionais. Esse caráter participativo busca assegurar que o planejamento estratégico reflita os diferentes interesses, necessidades e visões de futuro da comunidade acadêmica e da sociedade, ao mesmo tempo em que oferece um direcionamento comum para a atuação institucional ao longo de cada ciclo de planejamento.

Com base nesse desenho formal, seria esperado que o PDI ocupasse lugar central no processo decisório dos gestores, funcionando como referência para a direção, a coordenação e a justificativa das decisões estratégicas. No entanto, a análise das entrevistas revela que a apropriação prática desse instrumento ocorre de forma desigual, o que constitui um achado empírico relevante desta pesquisa. A seguir, são analisados os

depoimentos dos entrevistados, evidenciando como o PDI aparece explicitamente em alguns discursos dos entrevistados.

4.3.4 Estratégia: PDI como direção, coordenação e justificativa decisória

No que se refere ao mecanismo de estratégia, as entrevistas indicam que o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) ocupa um papel central na governança do IFMG, sendo compreendido pelos gestores entrevistados como o principal instrumento de direção institucional, coordenação das ações e justificativa das decisões estratégicas. De modo geral, o PDI aparece nos relatos como uma referência que orienta escolhas, organiza prioridades e oferece respaldo às decisões tomadas no âmbito da gestão.

A criação do plano estratégico, o plano estratégico institucional está encampado por um instrumento de planejamento normatizado, que é o Plano de Desenvolvimento Institucional. O PDI vai para além do plano estratégico e a forma de criação está baseada exatamente numa construção coletiva, onde há uma unidade responsável pela consolidação, que facilita e define a metodologia, mas tanto a metodologia quanto o processo de elaboração e a aprovação final da criação desse plano estratégico institucional é feito pela gestão, mas em última instância é decidido e aprovado pela instância superior, que é uma instância de governança que é o Conselho Superior (CONSUP). (Entrevistado 2)

No IFMG, eu vejo que muito da governança é feita pelo próprio PDI, que é um compromisso firmado perante a sociedade, e aí você consegue acompanhar ali de forma objetiva o cumprimento desses compromissos. Então, eu vejo que ele é muito, que a governança pública é muito praticada e acompanhada de forma objetiva e documentada através do PDI. (Entrevistado 3)

Os planos estratégicos são criados a partir do que a gente tem de valores, metas, visão da instituição. A partir disso, ele é construído em conjunto. Várias instâncias participam. A gente tem, por exemplo, o PDI, que é construído em conjunto, com atividades, com oficinas, entre os grupos que atuam com cada tema específico, é feita a consulta com a comunidade, a comunidade participa através de games, para se obter a maior participação possível da comunidade acadêmica. (Entrevistado 4)

Certo, aí nesse ponto, né, a gente tem o PDI e aí nesse ponto específico a gente tem aí, de fato, uma estrutura bem consolidada, né, o PDI já evoluiu nos últimos anos e aí nesse ponto aí eu acho que a gente tem uma boa estrutura de amarração dos planos, de metas e objetivos estratégicos alinhados no plano. (Entrevistado 5)

Os trechos evidenciam que o PDI é percebido como instrumento de direção, ao explicitar objetivos e caminhos institucionais. Nesse sentido, a estratégia não é entendida apenas como planejamento formal, mas como um referencial que orienta a tomada de decisão no cotidiano da gestão.

Outro entrevistado reforça essa função do PDI ao destacar seu papel na definição de prioridades.

No caso da governança, eu vejo que o principal papel dela é justamente colocar ali, de fato, as metas, as prioridades, principalmente para a gestão, porque o PDI tem muita coisa. Mas o que é prioridade para hoje? O que é prioridade para amanhã? Então, a governança depende muito disso, de deixar, na minha opinião, deixar claro o que é prioridade, e, também, nesse processo, quem vai dar o ok, quem vai dar o aval para seguir com determinada ação dentro daquele projeto, principalmente. (Entrevistado 5)

Outro entrevistado destaca que o PDI funciona como um norte institucional, especialmente em um contexto organizacional complexo, composto por múltiplos *campi*, áreas e interesses: “O PDI ajuda a organizar as áreas. Ele deixa claro o que é prioridade institucional e ajuda a alinhar as ações da Reitoria e dos *campi*.” (Entrevistado 3). Esse trecho evidencia que o PDI contribui para a coordenação das ações organizacionais, ao estabelecer diretrizes comuns que orientam o planejamento e a execução das atividades. Em uma instituição multicampi como o IFMG, essa função é percebida como essencial para reduzir dispersões e conflitos de prioridade.

Então assim, existem meios e instrumentos dentro do próprio PDI que podem permitir aos *campi* utilizarem essas informações na hora da tomada de decisão. Então, por exemplo, a questão do alinhamento com os objetivos da instituição e as demandas externas. Tem demanda externa também que não vem da sociedade, demanda que vem política, de governo, então a gente também tem que alinhar isso. (Entrevistado 1)

De forma geral, os relatos evidenciaram que o PDI é reconhecido pelos gestores como o principal instrumento estratégico do IFMG, cumprindo funções de direção, coordenação e justificativa decisória. O confronto entre os relatos e os documentos institucionais indica elevada coerência entre o desenho formal do planejamento estratégico e sua utilização prática, ainda que persistam desafios relacionados à apropriação cotidiana do PDI e à sua efetiva integração ao processo decisório em todos os níveis da organização.

À luz da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), observa-se que o PDI contribui para a aceitação das decisões ao vinculá-las a compromissos estratégicos previamente pactuados. Já sob a ótica da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), o PDI pode ser compreendido como uma estrutura institucionalizada que confere estabilidade,

previsibilidade e legitimidade às decisões organizacionais, ainda que sua incorporação prática dependa do engajamento e da aprendizagem dos atores institucionais.

4.3.5 Monitoramento do PDI e prestação de contas

No âmbito da governança pública, o controle constitui um dos mecanismos centrais de direcionamento, monitoramento e avaliação das ações institucionais, conforme referencial do Tribunal de Contas da União (TCU, 2020). Na análise do IFMG, esse mecanismo materializa-se principalmente por meio do acompanhamento sistemático do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), da utilização de instrumentos tecnológicos de monitoramento e da elaboração dos relatórios de gestão anual, principal instrumento de prestação de contas institucional.

O mecanismo de controle da governança pública no IFMG estrutura-se em dois eixos complementares: o monitoramento sistemático do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e a prestação de contas anual por meio do Relatório de Gestão. Enquanto o primeiro acompanha a execução das metas estratégicas, o segundo consolida e comunica os resultados alcançados à sociedade e aos órgãos de controle.

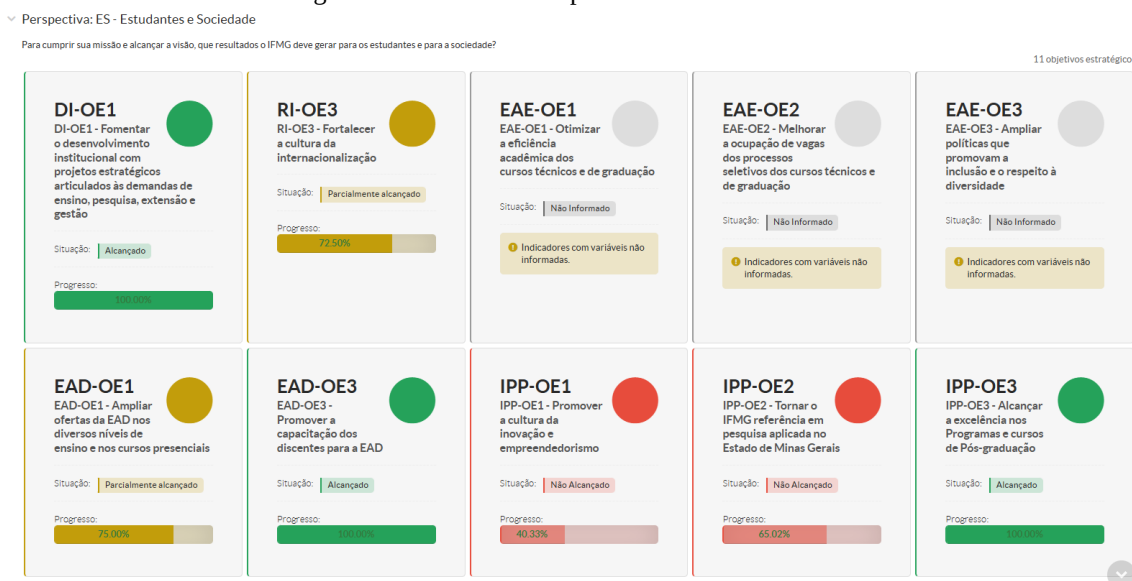
O monitoramento do PDI encontra-se formalmente estruturado por meio de normativos institucionais e fluxos definidos. Destaca-se a constituição de uma comissão, a Comissão Permanente de Acompanhamento e Monitoramento do PDI, instituída por diferentes portarias (Portarias IFMG nº 702/2025, nº 759/2025, nº 1342/2025 e nº 551/2026), evidenciando a institucionalização do processo de revisão, atualização e monitoramento dos objetivos estratégicos institucionais.

4.3.6 Farol de Desempenho: instrumento de monitoramento do PDI

O IFMG possui o “Farol de Desempenho”, que é uma funcionalidade do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) e constitui o principal instrumento de acompanhamento do desempenho institucional. Trata-se de uma ferramenta tecnológica utilizada pela instituição para monitorar os objetivos estratégicos pactuados no PDI. Nesse Farol, os objetivos estratégicos estão organizados ao longo dos cinco anos de vigência do PDI. Cada objetivo possui metas previamente estabelecidas, que funcionam como parâmetros de desempenho. Os dados referentes às metas são atualizados trimestralmente no sistema, permitindo a comparação entre o planejado e o executado.

Assim, o Farol materializa o controle estratégico ao transformar o planejamento em indicadores mensuráveis e periodicamente acompanhados. A ferramenta apresenta uma representação gráfica dos resultados, operando como um sistema visual semelhante a um semáforo: vermelho – indica que a meta ainda não foi alcançada; amarelo – sinaliza que a meta está parcialmente alcançada; verde – informa que a meta foi atingida; cinza – indica que a meta não se aplica ao período avaliado. Essa ferramenta está disponível para consulta pública, o que reforça o compromisso institucional com a transparência.

Figura 9 – Farol de desempenho do IFMG no SUAP



Fonte: Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP)/IFMG, 2025.

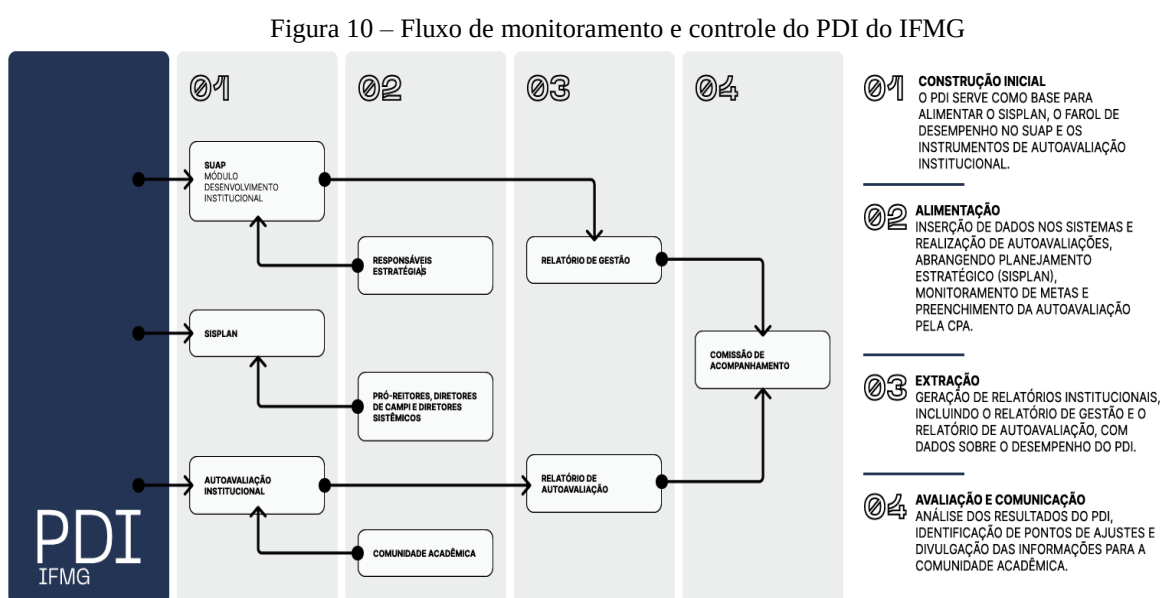
O monitoramento por meio desse Farol demonstra que o controle no IFMG não se limita à elaboração formal do planejamento, mas incorpora acompanhamento periódico e sistemático das metas estratégicas. Dessa forma, o PDI deixa de ser apenas um documento programático e passa a constituir referência operacional contínua.

4.3.7 Relatório de Gestão: instrumento de prestação de contas

O segundo eixo do mecanismo de controle no IFMG é a prestação de contas anual, materializada no Relatório de Gestão. O Relatório de Gestão é um documento oficial que consolida as ações, projetos e resultados desenvolvidos pela instituição ao longo de um exercício. Seu objetivo é prestar contas à sociedade e aos órgãos de controle, evidenciando a execução das políticas públicas, o desempenho institucional e a aplicação dos recursos públicos.

Esse relatório demonstra o desempenho da instituição em relação aos objetivos, metas e ações estratégicas previstos no PDI. São apresentados os indicadores de desempenho, o monitoramento das metas, as justificativas dos resultados e as perspectivas para os anos seguintes.

Após sua elaboração, o relatório é submetido ao Conselho Superior (CONSUP) para apreciação e aprovação, cumprindo as etapas necessárias para a finalização do processo de prestação de contas. Posteriormente, é divulgado publicamente no site da instituição, atendendo às exigências normativas do Tribunal de Contas da União (TCU). Desse modo, o Relatório de Gestão representa a etapa de consolidação e comunicação dos resultados monitorados ao longo do ano, fechando o ciclo iniciado com o planejamento estratégico e acompanhado pelo Farol de Desempenho.



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFMG, 2025.

Esse fluxo demonstra que o controle no IFMG não é meramente reativo, mas estruturado como um ciclo contínuo de planejamento, monitoramento, avaliação e comunicação. O PDI atua na instituição como eixo integrador, conectando planejamento estratégico, execução das ações e prestação de contas.

À luz da Teoria Institucional, especialmente conforme Meyer e Rowan (1977), a formalização desses mecanismos de controle pode ser compreendida como parte do processo de institucionalização de estruturas racionalizadas. No caso do IFMG, o ciclo estruturado de monitoramento do PDI, alinhado aos relatórios de gestão, revela um alinhamento às exigências do campo organizacional da administração pública federal.

Além disso, observa-se a presença de elementos de isomorfismo coercitivo, na medida em que o monitoramento estratégico e a prestação de contas atendem às exigências legais e às orientações de órgãos como Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU). Ao mesmo tempo, há um componente normativo, relacionado à incorporação de boas práticas de governança pública difundidas no setor federal (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), o ciclo de monitoramento e a elaboração do Relatório de Gestão reforçam a legitimidade institucional do IFMG perante seus públicos internos e externos. Ao apresentar resultados, indicadores e metas comparadas ao planejamento previamente pactuado, a instituição demonstra conformidade com padrões socialmente reconhecidos de transparência e *accountability*. O controle, portanto, não se limita à verificação interna, mas assume também função estratégica de reforço da credibilidade institucional.

Nesse sentido, o Relatório de Gestão assume papel relevante como instrumento de *accountability*, ao apresentar à sociedade os resultados alcançados, os indicadores de desempenho e a utilização dos recursos públicos. O controle articula-se tanto internamente — por meio de sistemas, fluxos normatizados e comissões permanentes — quanto externamente, ao atender às exigências dos órgãos de controle e às expectativas da sociedade.

Assim, o modelo de monitoramento do PDI no IFMG evidencia o grau de institucionalização formal e de coerência estrutural. A governança estratégica encontra respaldo documental, normativo e tecnológico, configurando um sistema de controle desenhado para assegurar alinhamento entre planejamento, execução e prestação de contas. A análise dos depoimentos dos entrevistados permitirá, na sequência, verificar em que medida esse sistema formal é plenamente apropriado e internalizado no cotidiano decisório.

4.3.8 Controle: percepções e uso do monitoramento estratégico

A análise das entrevistas permitiu verificar como esse arranjo formal de controle é percebido e operacionalizado no cotidiano da gestão. Alguns entrevistados mencionam explicitamente o Farol de Desempenho, funcionalidade do SUAP utilizada para o acompanhamento dos objetivos estratégicos do PDI do IFMG:

E é por lá que a gente acompanha. No último ciclo, de 2019 a 2023, foi implementado, e agora repetindo para 2024-2028, foi implementado o Farol de Desempenho, que é onde a gente coloca os objetivos definidos dentro de um sistema, que é o SUAP. e nesse sistema as áreas vão monitorando as metas que foram estabelecidas para cada um de seus objetivos. (Entrevistado 1)

De 2021 para cá, o IFMG tem adotado a prática de aquilo que está no plano estratégico e funcional, ele é comparado com aquilo que foi executado no ano, num processo de monitoramento trimestral pelo nosso Farol de Desempenho, desse sistema, o SUAP, e a partir desse monitoramento, olha as estruturas de apoio interno à governança, a própria auditoria faz uma checagem interna se há evidências daquilo que as unidades prestadoras, as UPCs, estão prestando contas se realmente há fonte de evidências da execução. (Entrevistado 2)

A prestação de contas mais coerente com o planejamento estratégico é através do farol de desempenho que qualquer um consegue acessar. (Entrevistado 3)

Tem a questão do farol de desempenho, do PDI no SUAP, que também ali, acho que trimestralmente, tem que preencher os dados. Mas era uma coisa com base nas metas e objetivos do PDI. Então, o farol de desempenho fica mais restrito ao que está no PDI. (Entrevistado 7)

Os relatos indicam que o Farol de Desempenho é reconhecido como instrumento formal de monitoramento das metas estratégicas. O sistema, ao operar como um “semáforo” (vermelho, amarelo, verde e cinza), traduz graficamente o nível de alcance das metas e permite acompanhamento periódico dos resultados.

Dentro do SUAP, quando o servidor entra no SUAP, tem um Farol de Desempenho. Ele consegue ver na primeira página do SUAP o Farol de Desempenho, que é aquilo que o IFMG alcançou, aí tem um sinal verde, aquilo que está parcialmente alcançado, que é amarelo, como um semáforo mesmo. E o vermelho é aquilo que o IFMG não alcançou, então ele consegue acompanhar isso. (Entrevistado 4)

Esses relatos indicam que o controle estratégico no IFMG está diretamente associado ao acompanhamento sistemático dos objetivos estabelecidos no PDI, especialmente por meio do Farol de Desempenho. Contudo, observa-se variação no grau de familiaridade e de mobilização da ferramenta entre os gestores entrevistados. Enquanto alguns demonstram conhecimento detalhado e mencionam explicitamente o uso do sistema, outros não fizeram referência direta ao Farol durante a entrevista ou citaram instrumentos distintos de acompanhamento. Esse achado sugere que, embora o mecanismo esteja formalmente institucionalizado, sua apropriação prática não ocorre de maneira homogênea entre os gestores.

A análise das entrevistas também revelou que o mecanismo de controle na governança do IFMG é fortemente associado ao processo de prestação de contas e, especialmente, à elaboração do Relatório de Gestão. Diferentemente da liderança — que

aparece como dimensão mais visível no cotidiano decisório — o controle surge nos discursos como mecanismo formal, estruturado e vinculado à *accountability* institucional.

De forma recorrente, os entrevistados associam o controle estratégico ao alinhamento entre o PDI, os indicadores institucionais e o Relatório de Gestão.

Tem os relatórios de gestão que a gente encaminha para o TCU, tá? É voltado para esses indicadores, para esse plano estratégico, né? Os objetivos estratégicos que estão lá no PDI. Então, todas essas áreas, de uma maneira ou de outra, participam desse processo de monitoramento e controle dos objetivos estratégicos. Aí eu não vou saber te dizer no dia a dia, mas elas participam, tanto é que o relatório de gestão é aprovado no CONSUP, então tem a participação da estrutura de governança como um todo. (Entrevistado 1)

Esse trecho evidencia dois aspectos centrais: primeiro, a vinculação direta entre PDI, indicadores e Relatório de Gestão; segundo, o reconhecimento de que o processo de prestação de contas envolve a estrutura de governança como um todo, inclusive com aprovação pelo Conselho Superior. O controle, portanto, não é percebido como atividade isolada, mas como prática institucionalizada.

O Entrevistado 2 reforça essa percepção ao detalhar o caráter regulamentado e organizado do processo:

Mas voltando para o processo regulamentado de prestação de contas previsto na Constituição, anualmente o IFMG ele institui a sua comissão de prestação de contas. [...] Esse processo de prestação de contas e todas as unidades prestadoras de contas, elas fornecem essas informações para que uma área consolide no chamado relatório de gestão em modelo integrado. [...] E o IFMG cada dia mais tem a consciência de que o destinatário final desse processo é a sociedade. (Entrevistado 2)

O trecho demonstra que o controle é compreendido como processo formal, normatizado e coletivo, envolvendo comissão específica, consolidação de informações e produção de relato integrado. Destaca-se, ainda, a ênfase na sociedade como destinatária final da prestação de contas, o que aproxima o discurso da noção de *accountability* pública.

Outros entrevistados reforçam o papel central do Relatório de Gestão como principal instrumento de transparência institucional.

Hoje, o principal meio de prestação de contas, na minha opinião, para a população é o próprio relatório de gestão. Ele traz bastante informação que foi produzida no ano anterior. Então, hoje, eu vejo essa forma como a principal de fazer transparência, essa prestação de contas para a sociedade. (Entrevistado 5)

Aqui, o controle é associado não apenas ao cumprimento normativo, mas também à transparência ativa. O monitoramento e a prestação de contas aparecem, assim, como mecanismos de comunicação institucional. Na mesma direção, o Entrevistado 7 relaciona explicitamente o controle à *accountability*:

Então, eu acho que é o Relatório de gestão, né? O relatório de gestão tem ali tudo, de todos os setores, né? E é um relatório público, feito anualmente e divulgado. A gente divulga em todos os canais de comunicação do Instituto. Então, acho que é o relatório de gestão esse principal instrumento. (Entrevistado 7)

Contudo, as entrevistas também revelam desafios operacionais relacionados ao processo de levantamento e consolidação das informações:

Nossa, é tão complexo você fazer o levantamento de um ano só. Você não lembra mais, né? Porque você tem que ficar buscando e buscando. Então, assim, se a gente pudesse ter isso mensal e depois já gera um relatório anual, ficaria mais prático. (Entrevistado 6)

Esse trecho aponta para uma tensão importante entre formalização do controle e operacionalização prática. Embora o processo seja estruturado, sua execução exige esforço significativo de consolidação retrospectiva, indicando que o monitoramento contínuo poderia reduzir a sobrecarga anual.

De forma convergente, os relatos demonstram que o Relatório de Gestão é amplamente reconhecido como o principal instrumento de prestação de contas do IFMG, articulando planejamento estratégico, indicadores de desempenho e comunicação institucional. Ao mesmo tempo, emergem desafios relacionados à sistematização e à rotina de coleta de dados.

À luz da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), observa-se elevado grau de institucionalização formal do controle no IFMG. A existência de fluxos normatizados, comissões permanentes, ferramentas tecnológicas e relatórios estruturados segundo modelo do TCU evidencia conformidade com expectativas do campo organizacional da administração pública federal. Há indícios de isomorfismo coercitivo, decorrente das exigências normativas externas, e normativo, relacionado à incorporação de práticas reconhecidas como legítimas no setor público.

Por sua vez, sob a ótica da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), o Relatório de Gestão assume função que ultrapassa o simples cumprimento normativo. Ele opera como instrumento de demonstração pública de responsabilidade, transparência e compromisso institucional. Ao divulgar metas,

resultados e justificativas, a instituição reforça sua credibilidade perante a sociedade e os órgãos de controle, sustentando sua legitimidade organizacional.

De forma integrada, as análises documentais e os relatos dos entrevistados indicam que o controle no IFMG não se limita à verificação formal de resultados, mas constitui elemento estruturante da governança pública. Ainda que existam desafios operacionais e variações no grau de apropriação dos instrumentos, observa-se coerência entre o desenho normativo do monitoramento estratégico e a percepção dos gestores quanto à importância da prestação de contas como mecanismo de responsabilização institucional.

4.4 Componentes do constructo de governança

Nesta seção, aprofunda-se a análise dos componentes do constructo de governança pública, entendidos como dimensões que operacionalizam, no cotidiano organizacional, os mecanismos de liderança, estratégia e controle discutidos anteriormente. Com base no referencial teórico adotado nesta pesquisa (seção 2.4), os componentes do constructo de governança considerados são:

- i) Institucionalização;
- ii) Participação;
- iii) Capacidade organizacional;
- iv) Coordenação e coerência;
- v) Planos e objetivos;
- vi) Monitoramento e avaliação;
- vii) Accountability;
- viii) Gestão de riscos.

A seguir, apresenta-se uma breve delimitação conceitual e analítica de cada componente, bem como sua articulação com as seções anteriores do capítulo, indicando onde já houve aprofundamento e quais elementos serão desenvolvidos com maior ênfase nas subseções seguintes.

- i) Institucionalização

A institucionalização refere-se ao grau em que a governança se encontra formalizada por meio de normas, estruturas, instâncias decisórias, atribuições e ritos organizacionais. Inclui, portanto, a existência de dispositivos que definem competências, estabelecem fluxos e asseguram estabilidade institucional para além de gestões específicas. No caso do IFMG, esse componente se expressa, por exemplo, na presença de arcabouço normativo e organizacional que estrutura a governança e delimita papéis, instâncias colegiadas e arranjos formais. Esse elemento foi tratado de forma central na seção 4.2, ao discutir a governança no IFMG entre institucionalização e sentido prático.

ii) Participação

A participação compreende os mecanismos e práticas que asseguram o envolvimento de múltiplas partes interessadas — comunidade interna e externa — nos processos de formulação, deliberação, acompanhamento e revisão de políticas, planos e decisões. Trata-se de dimensão diretamente conectada à legitimidade das decisões públicas, especialmente em organizações educacionais com missão social ampliada. No capítulo, esse componente será retomado nas subseções seguintes por ter emergido de modo significativo nas entrevistas, sobretudo na tensão entre participação formal e participação efetiva.

iii) Capacidade organizacional

A capacidade organizacional refere-se às condições institucionais necessárias para a governança “funcionar” na prática: competências técnicas, disponibilidade de recursos, estrutura de apoio, processos de capacitação, rotinas de trabalho, sistemas e aprendizagem organizacional. Este componente é relevante porque a governança não se sustenta apenas em normas; depende também de capacidade instalada para implementação, coordenação, produção de evidências e retroalimentação decisória.

iv) Coordenação e coerência

Coordenação e coerência dizem respeito à capacidade institucional de alinhar decisões, políticas e ações entre diferentes níveis hierárquicos, áreas e unidades organizacionais, evitando fragmentações e contradições. Em instituições multicampi,

essa dimensão assume maior complexidade, pois envolve harmonizar padrões institucionais e necessidades territoriais, compatibilizando autonomia local com unidade estratégica.

v) Planos e objetivos

Este componente se refere à existência e ao uso de instrumentos formais de direcionamento, tais como planos estratégicos, metas, indicadores e objetivos institucionais. Trata-se da dimensão em que a governança conecta orientação estratégica e justificativa decisória, delimitando prioridades e coerência entre meios e fins. No IFMG, essa dimensão foi analisada na seção 4.3.2, em especial no papel do PDI como instrumento central de direção e coordenação institucional

vi) Monitoramento e avaliação

Monitoramento e avaliação referem-se às práticas que permitem acompanhar a execução de políticas, metas e resultados, produzindo informações e evidências para correções de rota, aprendizagem institucional e prestação de contas. Trata-se de dimensão fundamental para a governança por sustentar o “monitorar” do modelo do TCU, conectando desempenho, evidências e melhoria contínua. No capítulo, esse componente já foi examinado nas seções 4.3.3 e 4.3.4, ao tratar do monitoramento do PDI, prestação de contas e uso do Farol de Desempenho.

vii) *Accountability*

Accountability corresponde ao conjunto de práticas de responsabilização e prestação de contas, envolvendo transparência ativa, justificativa decisória, rastreabilidade, resposta a controles internos e externos e mecanismos de sanção ou correção quando necessário. Além de evidenciar resultados, a *accountability* sustenta a confiança institucional e reforça a legitimidade das decisões perante sociedade e órgãos de controle. Este componente foi tratado especialmente no eixo de controle, nas seções dedicadas à prestação de contas e ao Relatório de Gestão.

viii) Gestão de riscos

Gestão de riscos refere-se aos processos de identificação, análise, tratamento e monitoramento de eventos que possam comprometer o alcance dos objetivos institucionais, com enfoque preventivo e integrativo. No contexto da governança pública, esse componente tende a operar como base para controles internos, priorização de ações e proteção institucional do decisor. No IFMG, esse componente é normativamente reforçado por instrumentos específicos de governança, riscos, controle interno e integridade — e, empiricamente, aparece associado à conformidade, à segurança decisória e às limitações organizacionais percebidas pelos gestores.

Dessa forma, considerando que institucionalização, planos e objetivos, monitoramento e avaliação e *accountability* já foram tratados de forma substantiva em seções anteriores (4.2; 4.3.2; 4.3.3; 4.3.4), as próximas seções abordam sobre os componentes que emergiram como novidades empíricas a partir das entrevistas e da análise documental: participação, capacidade organizacional, coordenação e coerência e gestão de riscos. Essa delimitação assegura coerência interna ao capítulo, evita repetição excessiva e amplia a densidade analítica nos aspectos que se mostraram mais reveladores para compreender como a governança se materializa (ou encontra limites) na prática institucional.

4.4.1 Participação: representatividade e construção coletiva

A participação constitui dimensão estruturante da governança pública contemporânea, especialmente em instituições educacionais públicas, cuja legitimidade está diretamente vinculada à capacidade de incorporar múltiplos atores nos processos decisórios. No âmbito desta pesquisa, a análise das entrevistas evidencia que a participação no IFMG se manifesta predominantemente por meio de instâncias colegiadas, processos eleitorais e mecanismos formais de consulta à comunidade interna e externa (TCU, 2020).

O desenho institucional do IFMG prevê, normativamente, a participação de diferentes segmentos na instância máxima deliberativa, o Conselho Superior (CONSUP). Conforme disposto no Estatuto do IFMG, o CONSUP é órgão de caráter consultivo e deliberativo, sendo definido como o órgão máximo da instituição. De acordo com o art. 11 do Estatuto, o CONSUP é composto por representantes dos servidores docentes, dos servidores técnico-administrativos, do corpo discente, dos diretores-gerais dos *campi*,

além de representantes dos egressos, da sociedade civil (entidades patronais, entidades dos trabalhadores e setor público/empresas estatais), do Ministério da Educação e do Reitor, que o preside (IFMG, 2025).

Essa composição evidencia a incorporação de múltiplos atores internos e externos ao IFMG no processo deliberativo estratégico. Além disso, compete ao Conselho Superior aprovar o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), apreciar a proposta orçamentária anual, deliberar sobre o relatório de gestão e demais mecanismos de prestação de contas e governança pública. Assim, a participação não se restringe a aspectos acadêmicos, mas alcança decisões estruturantes relacionadas ao planejamento estratégico, à alocação de recursos e à *accountability* institucional.

O Regimento Geral do IFMG reafirma essa centralidade da participação ao dispor que os órgãos colegiados superiores têm suas competências e funcionamento regulamentados de modo a garantir a participação democrática e a efetividade dos processos decisórios. Nesse sentido, a governança institucional do IFMG organiza-se de forma colegiada, incorporando a representação dos diferentes segmentos como mecanismo estruturante da deliberação.

A participação também se expressa em outras instâncias colegiadas previstas no Regimento Geral, como o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE), os diversos Comitês temáticos (Ensino, Extensão, Inovação, Administração, Governança, Gestão de Riscos, entre outros) e a Comissão Própria de Avaliação (CPA), que desempenham papel relevante na formulação, acompanhamento e avaliação de políticas institucionais.

Nos *campi*, os Conselhos Acadêmicos igualmente asseguram representação do corpo docente, técnico-administrativo e discente, ampliando a capilaridade da participação no nível descentralizado.

Do ponto de vista empírico, as entrevistas revelam que a participação é percebida pelos gestores como elemento constitutivo do processo decisório, especialmente nas decisões estratégicas vinculadas ao PDI e às políticas institucionais. Os relatos indicam que as decisões mais relevantes passam por instâncias colegiadas, reforçando a ideia de que o modelo decisório no IFMG é marcado por deliberação compartilhada e validação coletiva.

Contudo, as entrevistas também sugerem nuances importantes: embora a participação esteja formalmente assegurada, sua intensidade e efetividade variam conforme o tema, o nível decisório e a cultura organizacional de cada unidade. Em alguns casos, a participação é descrita como ampla e dialógica; em outros, como mais

concentrada em determinados grupos ou instâncias técnicas, especialmente quando envolvem matérias de natureza orçamentária ou regulatória.

Além das instâncias deliberativas, a participação também se materializa por meio da Ouvidoria, que funciona como canal institucional de escuta da comunidade interna e externa, contribuindo para o fortalecimento da participação social e para o aprimoramento contínuo dos serviços prestados. Esse mecanismo amplia a dimensão participativa para além da representação formal, incorporando manifestações individuais e coletivas como insumo para a gestão.

Observa-se, portanto, que a participação no IFMG se configura sob uma dupla dimensão: (i) institucional-formal, garantida pela composição colegiada e representação plural nas instâncias máximas de deliberação; e (ii) procedimental-prática, manifestada na dinâmica concreta das decisões e na interação entre gestores, servidores, estudantes e sociedade civil.

Sob a perspectiva da governança pública, esse arranjo fortalece a legitimidade das decisões, amplia a transparência e distribui responsabilidades, ainda que também imponha desafios relacionados à coordenação, ao tempo decisório e à necessidade de mediação de interesses diversos. A participação, nesse sentido, não apenas compõe o constructo de governança identificado nesta pesquisa, mas se revela como elemento estruturante da própria racionalidade organizacional observada no IFMG, influenciando diretamente o modo como as decisões são construídas, justificadas e implementadas.

Essa estrutura é reiteradamente reconhecida pelos entrevistados como espaço central de representação e deliberação. O Entrevistado 2 destaca o caráter democrático da instituição ao afirmar:

Sim, no caso do IFMG isso é muito perceptível, porque como se trata de uma instituição democrática, onde o dirigente máximo e os dirigentes das unidades descentralizadas são eleitos pela própria comunidade, então as decisões, em última instância, elas passam por instâncias consultivas e uma instância deliberativa de governança, que é o Conselho Superior. (Entrevistado 2)

Esse trecho evidencia dois mecanismos relevantes: (i) a eleição dos dirigentes pela comunidade acadêmica e (ii) a submissão das decisões estratégicas a instâncias colegiadas. A participação, nesse contexto, não se limita à presença simbólica, mas se estrutura por meio de representação formalmente constituída.

O Entrevistado 4 detalha a composição plural do CONSUP:

Nós temos servidores, temos a participação de professores e técnicos administrativos, que são eleitos pelos seus pares, temos também representantes dos diretores, temos representantes dos estudantes, que também são eleitos entre os próprios estudantes, temos representantes da sociedade civil, dos egressos [...] então, a gente tem representantes de várias esferas institucionais e fora da instituição.”

Observa-se, portanto, que a participação abrange não apenas a comunidade interna (docentes, técnicos e estudantes), mas também representantes externos, incluindo sociedade civil e egressos. Essa composição reforça a dimensão ampliada da governança, aproximando-se da lógica da participação cidadã e da construção de legitimidade institucional.

Além da participação por representação em colegiados, as entrevistas evidenciam práticas participativas específicas na elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Os Entrevistados 1 e 4 mencionam o uso de estratégias para ampliar o engajamento da comunidade:

Inclusive, no IFMG a gente tem o que a gente chama de *Game of Camp* [...] para que as unidades do IFMG, cada *campus* do IFMG, participe colaborando [...] E aí, a comunidade, eu digo, alunos, professores, servidores, toda a comunidade mesmo de cada *campus*. Então, a elaboração é bem participativa, do meu ponto de vista. (Entrevistado 1)

O PDI [...] é construído em conjunto, com atividades, com oficinas [...] é feita a consulta com a comunidade, a comunidade participa através de games, para se obter a maior participação possível da comunidade acadêmica. (Entrevistado 4)

Esses relatos indicam que a participação, no processo de planejamento estratégico, extrapola a estrutura formal dos conselhos e assume formatos de mobilização institucional, com oficinas, consultas e estratégias de engajamento.

No âmbito da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a participação da comunidade acadêmica é operacionalizada por meio de uma consulta pública denominada *Game of Campi*, iniciativa institucional que buscou ampliar o engajamento interno na identificação de pontos fortes e pontos fracos da instituição. Trata-se de mecanismo de escuta estruturada voltado ao mapeamento do ambiente interno, no qual servidores e estudantes podem contribuir diretamente para o diagnóstico estratégico institucional.

O *Game of Campi* constituiu-se, portanto, como instrumento de participação ampliada, permitindo que a comunidade acadêmica contribua com percepções sobre recursos internos tangíveis e intangíveis da instituição. Esse formato evidencia que a participação não se restringiu à validação de propostas já estruturadas, mas envolveu a

própria construção do diagnóstico organizacional, etapa fundamental para o planejamento estratégico. Assim, o *Game of Campi* configura-se como prática concreta de governança participativa, ao integrar a comunidade interna no processo de reflexão estratégica.

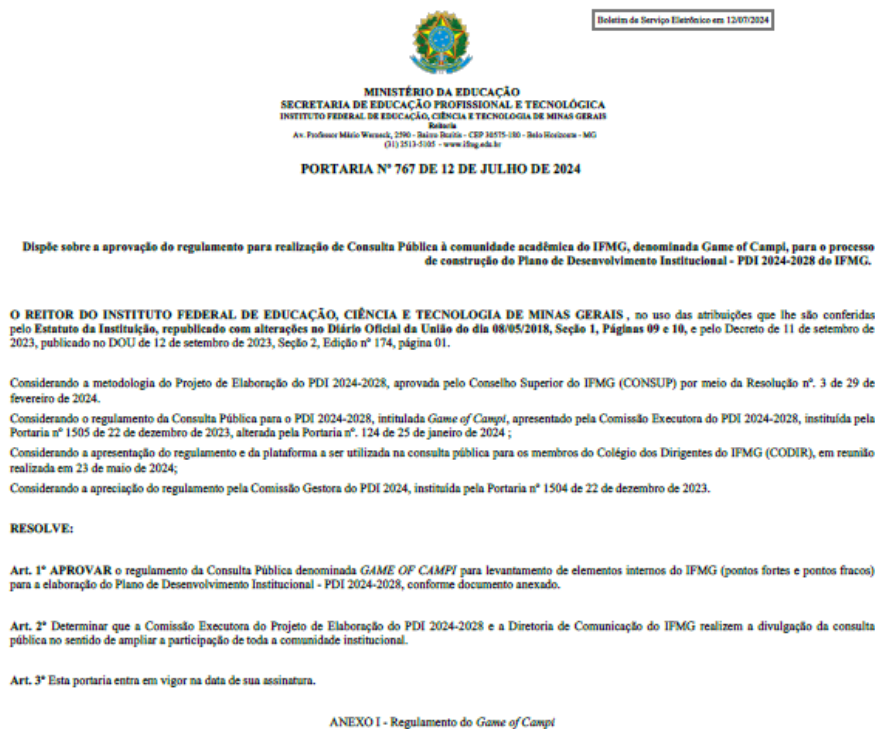
Figura 11 – Divulgação da consulta pública “*Game of Campi*”



Fonte: IFMG, 2025.

A institucionalização da consulta pública ocorreu por meio de ato do dirigente máximo da instituição, o que reforça a formalização do processo participativo, assegurando previsibilidade, transparência e legitimidade procedimental. Além disso, a premiação dos *campi* mais participativos demonstra estratégia de incentivo à mobilização coletiva, ampliando o alcance da iniciativa. Do ponto de vista analítico, o *Game of Campi* evidencia três aspectos relevantes da dimensão participativa da governança no IFMG: ampliação da base de escuta institucional, envolvendo servidores e estudantes; incorporação de instrumentos inovadores de engajamento, como a gamificação; vinculação direta entre participação e planejamento estratégico, integrando contribuição comunitária ao PDI.

Figura 12 – Ato normativo regulatório da consulta pública



Regulamento da Consulta Pública Game of Campi

Fonte: IFMG, 2025.

À luz da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), tal mecanismo reforça a construção de legitimidade pragmática e moral, na medida em que as decisões estratégicas passam a ser fundamentadas em diagnóstico coletivo. Já sob a perspectiva da racionalidade limitada (SIMON, 1947), a ampliação da base informacional contribui para reduzir incertezas decisórias, ainda que aumente a complexidade de consolidação e priorização das informações recebidas.

Assim, a consulta pública constitui evidência empírica relevante de que a participação no IFMG ultrapassa a representação formal nos colegiados, assumindo também a forma de escuta ampliada e estruturada no processo de formulação estratégica.

Outro aspecto relevante identificado nas entrevistas é a percepção de que os colegiados funcionam como espaços efetivos de escuta e debate. O Entrevistado 3 afirma: “No colegiado você escuta o *campus*, escuta a Reitoria, escuta áreas diferentes”. Já o Entrevistado 5 observa:

E aí eu sinto que a gente conseguiu fazer, o IFMG consegue ter essa abertura tanto para a ponta, para os estudantes, para os técnicos, para os servidores, quanto também conseguiu pegar essas contribuições para a decisão da alta gestão. (Entrevistado 5)

Esses relatos sugerem que a participação contribui não apenas para a legitimidade formal, mas também para a aceitação e capilaridade das decisões. A escuta ampliada tende a reduzir resistências e a favorecer a internalização das decisões nos diferentes níveis organizacionais.

Contudo, a análise qualitativa também revela desafios associados à dimensão participativa. Embora o IFMG disponha de mecanismos institucionais estruturados — como instâncias colegiadas, fóruns temáticos e consultas públicas a exemplo do *Game of Campi* — as entrevistas indicam que a percepção sobre a efetividade dessa participação não é uniforme entre os gestores. O Entrevistado 4 reconhece a existência de incentivos institucionais à participação, especialmente no contexto do PDI, mas aponta limites relacionados à comunicação e à periodicidade do diálogo institucional:

Eu vejo que há incentivo no sentido de, por exemplo, no *game* que foi feito, os estudantes participarem do *game*, incluir as suas contribuições, mas eu vejo que ainda mais, há um anseio da comunidade para que essa comunicação seja mais clara, com uma periodicidade maior, por exemplo. Eu vejo nos *campi* uma necessidade dos servidores quererem mais reuniões e mais diálogos com as lideranças. (Entrevistado 4)

O trecho evidencia que a participação formalmente instituída não necessariamente se converte em percepção plena de escuta e proximidade. O anseio por maior clareza comunicacional e por encontros mais frequentes com as lideranças indica que a governança participativa depende não apenas de instrumentos normativos, mas da construção de uma cultura organizacional de diálogo contínuo e retroalimentação.

O Entrevistado 5, por sua vez, reforça que a participação interna ocorre predominantemente por meio do PDI e de fóruns ou comitês que direcionam pautas ao Conselho Superior:

No caso, eu vejo isso somente com as pessoas de dentro do IFMG. Hoje eu vejo a participação em decisões importantes, que a gente está chamando aqui, seria no PDI, e através de fóruns ou comitês. Apesar de alguns deles serem apenas consultivos, acaba que eles direcionam para o CONSUP, ali, os principais meios que vão ser deliberados de fato. Mas, para quem está dentro, seria dessa forma. E de fora, acaba que a gente também tem dentro do CONSUP alguns representantes externos, mas eu vejo que é bem incipiente essa participação externa dentro do IFMG. Eu vejo, assim, com muita

incipiência, muito pouco, o nível de participação externa, de fato, aí nas políticas, nas decisões que a gente tem aqui hoje. (Entrevistado 5)

Claro que talvez essa participação das pessoas de fora não seja tão grande, mas ela existe, né? E aí também porque as pessoas às vezes não têm acesso às informações, mesmo isso sendo divulgado, acaba ficando mais ali num nicho, né? Porque nem todo mundo também se interessa por isso. (Entrevistado 7)

Essa percepção aponta para uma assimetria entre participação interna e externa. Ainda que o desenho institucional assegure representação da sociedade civil no CONSUP, a influência substantiva desses atores nas decisões estratégicas é percebida como limitada.

A consolidação dessas percepções permitiu identificar três desafios centrais da dimensão participativa no IFMG: (i) transformar participação formal em participação percebida, por meio de comunicação mais clara, periódica e dialógica; (ii) ampliar a densidade da participação externa substantiva, para além da representação formal; (iii) fortalecer a retroalimentação institucional, garantindo que as contribuições recebidas sejam visivelmente incorporadas ou justificadamente não acolhidas.

Sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), a existência de instâncias participativas fortalece a legitimidade normativa da instituição. Entretanto, a legitimidade pragmática — associada à percepção concreta de escuta e retorno — depende da qualidade da comunicação e da interação contínua entre lideranças e comunidade.

Além disso, à luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), a ampliação da participação amplia também a complexidade decisória, ao incorporar múltiplos interesses e informações. Nesse contexto, a governança precisa equilibrar pluralidade, viabilidade operacional e capacidade de coordenação.

Em síntese, a dimensão participativa da governança no IFMG apresenta-se institucionalmente estruturada e formalmente assegurada, mas enfrenta o desafio de aprofundar sua densidade comunicacional e ampliar sua capilaridade externa. A participação, portanto, revela-se como componente consolidado sob o ponto de vista normativo, porém em processo de amadurecimento enquanto prática cultural e relacional.

Em síntese, a participação no IFMG apresenta-se como componente formalmente estruturado e reconhecido pelos gestores, especialmente por meio: da eleição de dirigentes pela comunidade; da composição plural do Conselho Superior; da atuação de colegiados e comitês temáticos; de consultas públicas e estratégias participativas na elaboração do PDI.

Entretanto, sua efetividade está associada à capacidade institucional de equilibrar pluralidade, representatividade e viabilidade decisória, evitando tanto a centralização excessiva. Assim, a participação configura-se como dimensão essencial da governança no IFMG, contribuindo para a legitimidade e para a maturação institucional das decisões, ainda que permeada por desafios inerentes à complexidade organizacional.

4.4.2 Capacidade Organizacional: recursos e maturidade processual

A capacidade organizacional constitui componente central do constructo de governança, pois representa o conjunto de condições estruturais, humanas e processuais que viabilizam a implementação, sustentação e aprimoramento das decisões estratégicas e das boas práticas de governança. Não se trata apenas da existência de normas, instâncias colegiadas ou comitês formalmente instituídos, mas da aptidão institucional para transformar diretrizes em práticas efetivas, sustentadas por recursos adequados, competências técnicas, processos bem definidos e aprendizagem organizacional contínua.

No caso do IFMG, a análise das entrevistas revela que, embora exista um arcabouço normativo estruturado e instâncias voltadas à temática — como o Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade e a criação recente da Assessoria de Integridade e Normas — a capacidade organizacional para implementação plena das boas práticas de governança ainda se encontra em processo de amadurecimento. As evidências empíricas indicam que essa dimensão se manifesta, sobretudo, em dois eixos interdependentes: (i) recursos institucionais, especialmente humanos e orçamentários; e (ii) maturidade processual para sistematização e modelagem das decisões.

Quando questionados sobre a existência de recursos próprios destinados especificamente à governança, os entrevistados convergem no entendimento de que não há uma política orçamentária estruturada e exclusiva para essa finalidade.

Os recursos estão diluídos nas diferentes estruturas de gestão e diferentes estruturas de governança, que de alguma forma contribuem para o aprimoramento dos mecanismos de governança. (Entrevistado 1)

Recursos próprios para governança? Eu não sei se tem. Não existe alocação de recursos orçamentários, o que também é um problema. (Entrevistado 3)

Recursos, eu acredito que não temos uma política muito específica para ser aplicada em governança [...] não existe algo específico [...] esse pacote aqui vai ser voltado pra implementação da governança, pra melhoria da governança,

eu não vejo isso. [...] A governança está fluida na organização. Você ter recurso especificamente para isso, ainda não há. (Entrevistado 5)

Os relatos revelam que a governança é tratada de forma transversal, diluída nas diferentes áreas institucionais, sem previsão orçamentária própria ou planejamento financeiro específico. As ações relacionadas à temática dependem de projetos pontuais ou da capacidade das áreas responsáveis de inserir demandas no planejamento anual de compras e contratações.

Observa-se, portanto, que, embora existam pessoas atuando na temática, não há dotação financeira exclusiva voltada ao fortalecimento estruturado da governança, como programas contínuos de capacitação, desenvolvimento sistêmico ou aprimoramento permanente de fluxos. Essa dinâmica evidencia que a governança depende de articulação interna e priorização política, mas ainda não se configura como política institucional com planejamento orçamentário próprio e sistematizado.

No que se refere à alocação de pessoas, as entrevistas indicam avanços pontuais, mas também fragilidades estruturais. O Entrevistado 4 observa que houve atenção recente às áreas que atuam diretamente com governança, citando a criação do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno do IFMG (CGRCI) como exemplo de fortalecimento institucional. Entretanto, reconhece que o processo ainda é incipiente:

Tem um olhar um pouco diferente, mas ainda estamos no início, acredito eu, tem muito espaço pra melhorar. Hoje eu vejo que não há especificamente essa alocação de recursos para governança, não. De pessoas até foi criado, há um tempo atrás um grupo, um comitê que tratou dessa temática, mas setor mesmo de governança não há. Pra mim, isso não tá claro, se tiver. (Entrevistado 4)

Esse trecho sugere que a governança é compreendida como responsabilidade distribuída entre pró-reitorias, gabinete e comitês, mas sem uma unidade claramente estruturada e amplamente reconhecida. A ausência de centralidade organizacional pode impactar a consolidação de rotinas e a continuidade das iniciativas. A escassez de pessoal e a sobrecarga administrativa tendem a reduzir o tempo disponível para planejamento, monitoramento e aperfeiçoamento de práticas de governança, tornando a agenda dependente de esforços adicionais das equipes já existentes.

Além dos recursos, as entrevistas indicam que a maturidade processual constitui dimensão crítica da capacidade organizacional. O Entrevistado 5 enfatiza a necessidade de sistematização e desenho de fluxos: “O desafio talvez seja até parar para fazer isso [...] desenhar o fluxo e começar a trabalhar [...] parar e pensar esse processo, essa modelagem

do processo.” O trecho evidencia que a governança requer não apenas normas, mas clareza quanto às alçadas decisórias, fluxos de aprovação e responsabilidades. A ausência de modelagem processual consolidada pode gerar ambiguidades e sobreposição de competências, impactando a eficiência e a previsibilidade das decisões.

O Entrevistado 6 acrescenta a complexidade decorrente da pluralidade institucional: “É a sua pluralidade mesmo, que é a diferença de território muito grande”. A configuração multicampi do IFMG amplia os desafios de padronização e exige capacidade de adaptação local sem comprometer a coerência institucional. Essa pluralidade demanda processos claros e bem definidos para evitar fragmentações.

O Entrevistado 4 também aponta um desafio cultural associado à maturidade institucional: “Às vezes, as pessoas não têm o hábito de ler os documentos internos, relatórios [...] então eu vejo que existe essa dificuldade de acompanhamento.” Esse trecho de entrevista evidencia que a maturidade processual não se limita à existência de instrumentos formais, mas envolve internalização cultural e engajamento institucional com os mecanismos de planejamento e monitoramento.

A consolidação das evidências permite afirmar que a governança no IFMG apresenta institucionalização normativa consolidada, mas sua capacidade organizacional encontra-se em estágio de fortalecimento gradual. A ausência de recursos orçamentários específicos, a alocação ainda incipiente de pessoal dedicado e a necessidade de aprimoramento da modelagem processual indicam que a governança opera de forma transversal e distribuída, mas ainda não plenamente difundida enquanto política institucional autônoma.

À luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), tais limitações estruturais influenciam o processo decisório, pois decisões passam a depender fortemente da experiência individual, de arranjos incrementais e de soluções satisfatórias, em vez de processos plenamente otimizados e sistematizados.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), a ausência de estruturas robustas pode dificultar monitoramento eficiente e coordenação, ampliando a necessidade de mecanismos formais de controle. Já a Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983) permite compreender que a formalização da governança atende a pressões externas de conformidade, mas sua efetividade depende da internalização prática e do fortalecimento da capacidade institucional.

A capacidade organizacional no IFMG revela-se como dimensão estratégica para consolidação da governança. Embora haja avanços institucionais e reconhecimento da importância do tema, persistem desafios relacionados a: (i) inexistência de dotação orçamentária específica; (ii) alocação ainda incipiente de pessoal dedicado; (iii) limitações de recursos humanos; (iv) desafios culturais de internalização dos instrumentos de governança; e (v) complexidade adicional decorrente da configuração multicampi.

Assim, a governança no IFMG apresenta bases estruturais consolidadas, mas depende do fortalecimento contínuo da capacidade organizacional para transformar diretrizes normativas em práticas institucionais plenamente maduras e sistematizadas.

4.4.3 Coordenação e coerência: alinhamento institucional

A coordenação e a coerência constituem dimensões fundamentais do constructo de governança, especialmente em organizações públicas de estrutura multicampi, como o IFMG. Esse componente refere-se à capacidade institucional de alinhar políticas, decisões e ações entre diferentes níveis hierárquicos e unidades descentralizadas, garantindo unidade estratégica sem suprimir as especificidades locais. Trata-se, portanto, da dimensão que assegura consistência entre formulação normativa, diretrizes estratégicas e execução operacional.

A análise das entrevistas evidencia que a coordenação no IFMG ocorre por meio de um arranjo institucional que combina instâncias consultivas, colegiados temáticos, instrumentos estratégicos e fluxos administrativos. Contudo, também revela tensões associadas à heterogeneidade institucional e à integração entre áreas administrativas e acadêmicas.

4.4.3.1 Coordenação entre Reitoria e *campi*

De maneira convergente, os entrevistados apontam o Colégio de Dirigentes (CODIR) como instância central de articulação entre a Reitoria e os *campi*. O Entrevistado 1 destaca que a organização macro da instituição “passa pelo Colégio de Dirigentes e pelos diretores gerais”, os quais exercem papel de mediação hierárquica e institucional, repassando diretrizes e assegurando que os *campi* caminhem em consonância com os objetivos institucionais.

O Entrevistado 2 reforça essa compreensão ao afirmar que o alinhamento de políticas ocorre por meio da utilização do CODIR como instância consultiva, permitindo alinhamento entre as unidades.

Mas assim de maneira mais macro a organização passa muito pela direção geral dos *campi* né? Então o próprio comitê ou o colégio de dirigentes né? É um órgão consultivo onde todos os diretores, os pro-reitores e o Reitor se reúnem para tratar assuntos ligados aos *campi*. E esses diretores gerais têm esse papel, de ir até o *campus* e repassar essas informações institucionais pra que os *campi* caminhem no sentido que a instituição almeja. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 3 complementa essa visão ao enfatizar o papel dos comitês temáticos na construção das políticas.

Eu sinto que a elaboração das políticas já tem uma representatividade dos *campi*. Eles já participam de alguma maneira desde a elaboração. Então como elas já nascem dentro dos comitês e comissões, algumas temáticas, elas já são repassadas para os *campi* quase que naturalmente, porque eles já sabem que aquilo está acontecendo. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 4 destaca o papel do PDI como eixo estruturante da coerência institucional: “Hoje isso está muito no PDI, na minha visão.” Segundo o entrevistado, o PDI funciona como referência comum que orienta as ações estratégicas, sendo complementado por diretrizes específicas e instrumentos operacionais. Entretanto, ele também observa que a modelagem de fluxos e processos “não é uniforme”, o que pode gerar variações na forma como determinadas demandas são tratadas entre os *campi*.

O Entrevistado 6 acrescenta um elemento importante ao destacar que os gestores locais possuem conhecimento da realidade específica de suas unidades, mas enfrentam limitações impostas por políticas institucionais e restrições orçamentárias: “Existe um conflito com o que se quer ou gostaria de fazer com o que se pode fazer.” Esse trecho de entrevista evidencia uma tensão inerente à governança multicampi: a necessidade de padronização e coerência institucional pode restringir a autonomia local, gerando percepções de limitação.

O depoimento do Entrevistado 6 revela um dos pontos mais sensíveis da dimensão coordenação e coerência: a fragmentação cultural e relacional entre áreas administrativas e acadêmicas. Ao afirmar que:

Eu sempre percebi um distanciamento muito grande entre essas duas áreas. [...] Os docentes, eles não fazem ideia dos processos administrativos [...] então sempre percebi um distanciamento muito grande. [...] “Existe de fato essa

separação [...] docentes contra técnicos administrativos, eu acho que por conflitos de falta de entendimentos e comunicação. (Entrevistado 6)

O entrevistado 6 evidencia que o desafio da coordenação institucional não se limita à existência de instâncias colegiadas ou fluxos formais de interação. Trata-se de um problema que alcança a dimensão cultural da organização. O entrevistado explicita a existência de uma divisão entre carreiras, marcada por incompreensões mútuas quanto às rotinas, limitações e responsabilidades de cada área. Essa percepção aponta para um desalinhamento não apenas estrutural, mas também cultural e comunicacional.

O Entrevistado 7, por sua vez, reforça que o alinhamento institucional depende fortemente dos colegiados e da atuação da Reitoria na condução de resoluções e diretrizes. Contudo, reconhece que divergências persistem, especialmente em unidades mais antigas ou com culturas organizacionais consolidadas: “Acho que sem esses colegiados e sem a Reitoria tomar frente de várias ações, a instituição não ia caminhar alinhada. Claro que nem tudo é alinhado, tem muitas divergências.”

A consolidação das declarações dos participantes permite afirmar que a coordenação e a coerência no IFMG são sustentadas pelas instâncias consultivas e colegiadas (CODIR, CONSUP, comitês temáticos) e instrumentos estratégicos como o PDI. Contudo, persistem desafios relacionados a pluralidade territorial; integração ainda predominantemente funcional (por demanda), e não estratégica, entre áreas administrativas e acadêmicas; e distanciamento cultural entre carreiras.

Do ponto de vista da governança pública, a integração entre áreas finalísticas (ensino, pesquisa e extensão) e áreas de suporte é condição essencial para a coerência institucional. A governança pressupõe articulação entre formulação de políticas e viabilidade operacional. Quando docentes desconhecem os limites orçamentários, os trâmites licitatórios ou as exigências legais, e técnicos administrativos desconhecem as demandas pedagógicas e acadêmicas, a coordenação torna-se reativa e baseada em conflitos, e não em planejamento conjunto.

À luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), essa fragmentação amplia a assimetria informacional interna. Cada grupo opera com informações parciais sobre o funcionamento da organização, tomando decisões ou formulando demandas com base em sua própria perspectiva limitada. A ausência de compreensão sistêmica reduz a qualidade das decisões e aumenta a probabilidade de tensões e retrabalho.

Sob a perspectiva da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), pode-se interpretar essa dinâmica como um problema de desalinhamento entre “principais” e

“agentes” internos. Embora todos atuem em nome do interesse público institucional, a falta de compreensão sobre as restrições e responsabilidades do outro grupo gera percepções de ineficiência, resistência ou descaso, quando, na realidade, há limitações estruturais e legais envolvidas.

Já sob a ótica da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), essa separação pode ser compreendida como resultado de lógicas institucionais distintas. As carreiras docentes e técnico-administrativas são estruturadas por normativas, incentivos e trajetórias profissionais diferentes, o que contribui para a formação de subculturas organizacionais. A governança, nesse contexto, precisa atuar como mecanismo integrador dessas lógicas.

De forma geral, os relatos demonstram que a coordenação no IFMG está estruturada por instâncias colegiadas e instrumentos estratégicos, especialmente o CODIR e o PDI, que funcionam como eixos de alinhamento institucional. Contudo, a coerência operacional enfrenta desafios relacionados à uniformidade de fluxos e à integração mais profunda entre áreas administrativas e acadêmicas.

A coordenação apresenta robustez normativa e estrutural, mas a integração intersetorial ainda revela traços de fragmentação e dependência de demandas operacionais, indicando espaço para aprimoramento da coerência institucional no nível processual e cultural.

4.4.3.2 Integração entre áreas administrativas e acadêmicas

A integração entre áreas administrativas (suporte) e áreas acadêmicas (finalísticas) constitui elemento da dimensão coordenação e coerência da governança institucional. Em organizações públicas de natureza multicampi, como o IFMG, a efetividade da governança depende da articulação entre decisões pedagógicas e sua viabilidade administrativa, orçamentária e processual.

A análise das entrevistas revela que essa integração existe estruturalmente, mas apresenta diferentes níveis de maturidade, variando entre uma interação funcional-operacional e uma integração estratégica mais profunda.

O Entrevistado 1 ressalta: “A integração é feita pelos comitês. Esses comitês interagem entre si, ou por demanda de um ou de outro.” Ao exemplificar a criação de cursos, afirma: “Um curso não pode ser criado sem previsão de infraestrutura. Então, uma área de infraestrutura tem que interagir com a área de ensino. Então, isso acontece no dia

a dia.” Esse trecho de entrevista evidencia que a interdependência entre áreas é estrutural e necessária ao funcionamento institucional. A criação de cursos envolve ensino, infraestrutura, pessoal e planejamento estratégico, indicando que a governança depende da coordenação entre diferentes subsistemas organizacionais.

Na Reitoria, isso acontece, esse alinhamento entre atividades acadêmicas e de suporte, acaba ocorrendo naturalmente, porque as estruturas de suporte, elas existem em função das finalísticas. Então, há um exemplo, só para ficar claro a minha resposta. Se um *campus* tem a necessidade de alterar e ofertar um novo curso, esse novo curso só vai ser ofertado se houver uma interação da área acadêmica que está recebendo aquela demanda do *campus*, que nesse caso é uma Pró-reitora de ensino, E essa Pró-Reitoria de Ensino, ao recepcionar essa demanda, ela vai alinhar essa demanda com estruturas de suporte, e aí estou falando de infraestrutura, a área de pessoal, se vai haver necessidade de novos servidores para essa oferta, e até do ponto de vista do planejamento estratégico. Então ficou claro aí como que um exemplo apenas de como que se faz essa interação entre atividades acadêmicas e de suporte. (Entrevistado 2)

Ela não é, não existe, por exemplo, uma portaria regulamentando como deve ser essa integração. Não tem um fluxograma, mas as nossas práticas de trabalho já arraigadas ali, elas estão. A gente sempre está trabalhando, pensando nessas demandas acadêmicas. (Entrevistado 7)

Nessa perspectiva, a integração aparece como requisito sistêmico: as áreas de suporte não atuam de forma autônoma, mas como condicionantes da viabilidade das decisões acadêmicas. Trata-se de uma integração normativa e funcional, sustentada por fluxos formais e competências definidas. Entretanto, os relatos seguintes revelam que essa integração não se traduz automaticamente em coerência estratégica ou cultural.

Eu tenho a sensação que ela tem muito a melhorar ainda. Eu sinto que existe uma certa resistência e eu sinto que isso é da Rede Federal, entre as carreiras técnicas e acadêmicas existe uma certa distância, não existe assim uma soma de esforços. (Entrevistado 3)

Aqui emerge um elemento crítico: a existência de lógicas profissionais distintas entre carreiras docentes e técnico-administrativas. A ausência de “soma de esforços” indica que a interdependência estrutural não elimina a fragmentação cultural.

Olha, eu sempre percebi um distanciamento bem grande entre essas duas áreas, percebendo assim, os docentes, eles não fazem ideia dos processos administrativos, então eles não têm as noções de licitação, de compras, de demora, como que os processos são longos, o recurso extremamente limitado para você comprar insumos de laboratórios, equipamentos, então sempre percebi um distanciamento muito grande. (Entrevistado 6)

Esse trecho de entrevista revela que o problema não reside apenas na ausência de fluxos integrados, mas na falta de compreensão sistêmica mútua. Docentes podem

desconhecer limitações legais e orçamentárias; técnicos administrativos podem não compreender especificidades pedagógicas. A ausência de entendimento compartilhado amplia conflitos e reduz a fluidez institucional. Do ponto de vista da governança pública, esse distanciamento compromete a coerência organizacional, pois decisões estratégicas exigem visão integrada de capacidades e restrições institucionais.

Dessa forma, a análise das entrevistas permitiu verificar que a coordenação e a coerência na governança do IFMG se sustentam em um arranjo institucional formalmente estruturado, composto por instâncias colegiadas (CONSUP CODIR, comitês temáticos), instrumentos estratégicos (PDI) e fluxos administrativos definidos. Esses mecanismos operam como dispositivos de alinhamento, buscando assegurar que as políticas e ações institucionais mantenham convergência entre Reitoria e *campi*.

Entretanto, quando se observa a integração entre áreas administrativas e acadêmicas, percebe-se que a coerência institucional não depende apenas da existência dessas estruturas formais. Os depoimentos revelam que a integração ocorre, em grande medida, por necessidade funcional — isto é, porque decisões acadêmicas exigem suporte administrativo —, mas nem sempre se traduz em construção estratégica compartilhada.

Se, por um lado, a interdependência estrutural está consolidada — como evidenciado nos relatos que destacam a impossibilidade de criação de cursos sem articulação com infraestrutura, pessoal e planejamento —, por outro, emergem indícios de fragmentação cultural e relacional entre carreiras docentes e técnico-administrativas. O “distanciamento muito grande” relatado, bem como a percepção de que a integração ocorre predominantemente “no sentido de demanda”, indica que parte da articulação institucional ainda opera sob lógica transacional, e não deliberativa.

Essa distinção é central para a análise do constructo de governança. A coordenação formal pode estar instituída, mas a coerência substantiva depende da internalização de uma lógica sistêmica compartilhada entre os atores organizacionais. Quando docentes desconhecem processos administrativos e técnicos administrativos desconhecem especificidades pedagógicas, a governança tende a se fragmentar em subsistemas com racionalidades próprias.

À luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), essa fragmentação amplia as assimetrias informacionais internas e restringe a capacidade de decisões integradas. Cada grupo decide com base em seu próprio universo cognitivo e informacional, o que aumenta a probabilidade de conflitos, retrabalho e ajustes posteriores. Assim, a governança passa a operar mais como mecanismo corretivo do que como instância preventiva e integradora.

Sob a perspectiva institucional, pode-se compreender essa dinâmica como coexistência de lógicas profissionais distintas dentro da mesma organização. A governança, nesse contexto, assume papel mediador entre essas lógicas, buscando reduzir dissonâncias e promover coerência institucional.

A coerência institucional, nesse cenário, não é automática. Ela é resultado de arranjos formais combinados com práticas comunicacionais e culturais que ainda demandam aprofundamento. A governança no IFMG demonstra capacidade de alinhar políticas no plano normativo e estratégico, mas enfrenta desafios na consolidação de uma integração intersetorial mais deliberativa e sistêmica.

Em síntese, a coordenação multinível no IFMG é institucionalmente estruturada e reconhecida pelos gestores como mecanismo essencial de alinhamento. Contudo, a integração entre áreas administrativas e acadêmicas revela que a coerência organizacional ainda depende do fortalecimento de espaços permanentes de diálogo, formação cruzada e construção de compreensão sistêmica compartilhada. Essa tensão entre estrutura formal robusta e integração cultural incompleta constitui elemento central para compreender os limites e potencialidades da governança institucional no âmbito do processo decisório.

4.4.4 Gestão de riscos: estrutura normativa e implementação

A gestão de riscos compõe, de maneira estruturante, o constructo de governança pública, na medida em que permite antecipar incertezas, proteger a tomada de decisão e fortalecer o controle interno e a integridade. Em instituições públicas federais, essa dimensão tende a ganhar centralidade por operar como elo entre planejamento, conformidade normativa, prevenção de desvios e *accountability*. No IFMG, as evidências documentais e empíricas indicam que a gestão de riscos encontra-se formalmente institucionalizada e em movimento de fortalecimento metodológico; contudo, sua implementação ainda se apresenta heterogênea, com lacunas operacionais e culturais percebidas pelos entrevistados.

4.4.4.1 Estrutura normativa e arranjo institucional da gestão de riscos no IFMG

Do ponto de vista documental, o IFMG reconhece a importância do gerenciamento de riscos e do controle interno para o alcance dos objetivos estratégicos estabelecidos no plano de desenvolvimento institucional, em consonância com seus princípios

institucionais e diretrizes de governança. Nesse contexto, em 2025, o IFMG aprovou a Portaria nº 5.155, de 16 de setembro de 2025, que atualiza a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no IFMG. A atualização também reconfigurou a composição do Comitê de Governança e Gestão de Riscos e Controle Interno (CGRCI), da Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) e da Unidade de Gestão e Integridade (UGI), evidenciando um movimento de fortalecimento do arranjo institucional dedicado à temática (IFMG, 2025).

Esse processo foi descrito como parte de um projeto conduzido pela área de Gestão Estratégica e Desenvolvimento Institucional do IFMG, voltado à adequação e ao fortalecimento dos mecanismos de governança, gestão de riscos e integridade, em conformidade com o Decreto nº 9.203/2017, IN Conjunta MP/CGU nº 01/2016 e Portaria CGU nº 57/2019. Ainda conforme os documentos, a iniciativa envolveu oficinas com unidades organizacionais da Reitoria para mapeamento de processos críticos e identificação de riscos associados, evidenciando uma orientação metodológica baseada em processos (IFMG, 2025).

Figura 13 – Modelo de gestão de riscos do IFMG



Fonte: IFMG, 2025.

Conforme ilustrado na figura, o Modelo de Gestão de Riscos e Controle Interno do IFMG organiza-se a partir da lógica de linhas de defesa, articulando atores, responsabilidades e fluxos decisórios em diferentes níveis. À esquerda da figura, o modelo explicita o papel dos gestores de risco, compreendendo (i) todos os servidores e setores que atuam em macroprocessos finalísticos e de apoio; (ii) os membros da Unidade de Integridade (instituída, conforme indicado no próprio modelo, por normativo interno – Portaria IFMG nº 294/2020); e (iii) a responsabilização pela disponibilização de

informações sobre riscos na instituição. No centro, sob a coordenação da Administração Superior — responsável por “estabelecer, monitorar e aprimorar a gestão de riscos e controles internos” — o diagrama delimita três níveis: o nível operacional (1ª linha de defesa), associado ao gestor de processo e à Unidade de Integridade, com ênfase na propriedade sobre os riscos; o nível tático-estratégico (2ª linha de defesa), desempenhado pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) e pelo Comitê de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade (CGRCI), voltado à supervisão dos riscos; e o nível de Auditoria Interna (3ª linha de defesa), incluindo Auditoria Interna, CGU e avaliações independentes, responsável por auditar a governança. O fluxo representado por setas indica uma progressão de responsabilidades — da identificação e gestão no nível operacional, passando pela supervisão tático-estratégica, até a avaliação independente —, ao passo que o modelo evidencia dois eixos transversais: “comunicação” (horizontal), como condição para circulação de informações entre níveis, e “monitoramento” (vertical), reforçando que a gestão de riscos deve ser contínua, retroalimentada e acompanhada ao longo do tempo.

Ao analisar os documentos institucionais, nota-se que o IFMG também institucionalizou, em 2021, um referencial metodológico próprio, materializado no Manual de Gestão de Riscos do IFMG, documento que foi elaborado pela Comissão Permanente de Gestão de Riscos. O documento explicita que o manual reúne “os referenciais normativos e teóricos”, os “procedimentos” e os “papéis e responsabilidades”, bem como “ferramentas básicas” para apoiar gestores e servidores na gestão de riscos relacionados aos objetivos estratégicos e aos processos da instituição, adotando como base ABNT NBR ISO 31000 e COSO e articulando a gestão de riscos à Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade instituída no IFMG (IFMG, 2021).

Do ponto de vista da governança, o manual também esclarece que a implantação da gestão de riscos no IFMG deveria ocorrer de forma gradual, sustentada por aprendizagem e melhoria contínua, e que o gerenciamento de riscos depende de integração com “processos organizacionais”, desde o planejamento estratégico até os macroprocessos finalísticos e de apoio (IFMG, 2024).

Figura 14 – Manual de gestão de riscos do IFMG



Fonte: IFMG, 2025.

Apesar da institucionalização normativa, as entrevistas indicam que a maturidade prática da gestão de riscos ainda está em consolidação. Os entrevistados reconhecem a existência da política e das instâncias formais, mas apontam que a internalização da lógica de riscos no cotidiano decisório ainda é um processo em construção. A gestão de riscos aparece fortemente associada a exigências normativas e a projetos estruturantes, mas ainda enfrenta desafios relacionados à disseminação da cultura de riscos entre as unidades.

A existência da Comissão Permanente de Gestão de Riscos (CPGR) representa avanço institucional significativo, especialmente por envolver oficinas de mapeamento de processos e identificação de riscos críticos. Contudo, a consolidação de uma cultura de risco pressupõe que os gestores incorporem a análise de riscos como etapa prévia e sistemática do processo decisório — o que, segundo os depoimentos, ainda não ocorre de forma homogênea em todos os níveis.

Sob a perspectiva do constructo de governança, observa-se que a dimensão normativa da gestão de riscos ainda não está consolidada e sua maturidade operacional ainda depende de fortalecimento da capacidade técnica das unidades e de maior integração com o planejamento estratégico.

Então, a parte de gerenciamento de riscos, a gente está num momento que a gente tem voltado os olhos para ela, inclusive existe um objetivo estratégico na Instituição para a gente focar nessa parte. Porque, o que acontece? Muitas vezes a gente trabalha regulamentos, trabalha resoluções institucionais, regras institucionais, para atender uma demanda externa, uma pressão externa de um órgão de controle, por exemplo. Então, se não me engano foi criada uma política de governança, gestão de riscos, controle interno e integridade. Porém, avançou pouco. A parte de gerenciamento de riscos, ela avançou pouco. [...]

Existe um manual de gestão de riscos institucional, porém ele não está sendo aplicado de fato nos processos institucionais. (Entrevistado 1)

Que existe uma comissão de gestão de riscos existe, mas também tenho conhecimento que é uma área que ainda precisa ser evoluída dentro do IFMG. Só tenho conhecimento da gestão de risco que é feita de maneira ainda bem iniciante (Entrevistado 3)

A nível institucional, a gente até tem uma comissão que é de gestão de riscos, mas não vejo que também é uma prática consolidada que a gente fala assim, todo setor tem. Especificamente aqui na nossa área, a gente tem alguns meios, onde a gente consegue identificar possíveis problemas que possam acontecer, mas não é uma prática que eu afirmo tem em todos os setores, por exemplo, para tratar riscos. (Entrevistado 4)

Nossa, eu nunca, assim, desconheço a gestão de riscos, eu não percebo isso não. (Entrevistado 6)

Os relatos comprovam que a gestão de riscos ainda não se consolidou como componente orgânico da racionalidade decisória institucional. O Manual de Gestão de Riscos do IFMG existe, mas não orienta sistematicamente decisões estratégicas ou processos finalísticos, evidenciando distância entre instrumento normativo e prática. O Entrevistado 2 converge com essa leitura, mas complementa que há práticas de identificação em processos específicos, ainda que não se configure um modelo institucional integrado:

A gestão de risco é uma dimensão ainda imatura no IFMG. O que eu quero dizer é isso. Eu não posso dizer que não há monitoramento de riscos. Seria uma resposta equivocada, porque quando você inicia um processo, por exemplo, e você tem que ir lá obrigatoriamente identificar um mapa de riscos, você está, em alguma medida, identificando riscos relacionados a algum processo. (Entrevistado 2)

O entrevistado aponta que a lacuna principal é a inexistência de um processo “orgânico” e transversal, capaz de identificar riscos prioritários por área e definir parâmetros institucionais claros:

O que está faltando no IFMG? Um processo orgânico de identificação de todas as áreas temáticas daqueles que os riscos são mais proeminentes [...] com uma definição junto ao Comitê de Governança de qual que é o apetite de risco do IFMG para determinados processos. [...] Isso demanda um pacto institucional para que todas as áreas possam não apenas identificar, mas utilizar do mapa de risco para saber até que nível o gestor [...] pode ir e a partir de que ponto ele tem que acionar estruturas de gestão ou estruturas de governança [...] (Entrevistado 2)

Esse trecho de entrevista indica que a governança de riscos não se limita à identificação, ela exige critérios para decisão: quando o risco ultrapassa limites aceitáveis,

deve haver escalonamento para instâncias superiores. Ou seja, o risco precisa ser traduzido em regra prática de decisão.

Nota-se, portanto, que, mesmo com institucionalização normativa, a gestão de riscos ainda não se tornou linguagem comum e prática reconhecida por todos os gestores — o que, em termos de governança, reduz sua efetividade, ou seja, o IFMG enfrenta desafios para transformar esse arcabouço em prática orgânica e contínua.

À luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), a gestão de riscos deveria operar como mecanismo de redução de incertezas e ampliação da qualidade informacional das decisões. Quando o risco não é formalmente analisado em decisões críticas, a decisão tende a depender mais de julgamento situacional e pressões contextuais do que de avaliação sistemática. A governança, nesse sentido, perde capacidade de proteger o decisor e a instituição.

No que se refere à prevenção de fraudes e desvios, a governança pública exige a existência de mecanismos estruturados de controle interno, instâncias de integridade e dispositivos de transparência capazes de mitigar riscos de corrupção, irregularidades e má utilização de recursos públicos. No IFMG, a análise documental e empírica evidencia a presença de um conjunto de unidades e instrumentos que compõem o sistema de integridade institucional, destacando-se a Auditoria Interna (AUDIN), a Assessoria de Integridade e Normas (ASINT), a Corregedoria, a Ouvidoria, a representação da Procuradoria Federal, além da atuação de órgãos de controle externo como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU).

Então, hoje a gente tem a própria auditoria interna, a gente tem também o TCU, que nos audita, a CGU, que são órgãos externos que fazem auditorias em todas as áreas da instituição, desde as áreas finalísticas até as áreas que lidam com dinheiro diretamente. Além dos mecanismos internos das próprias áreas, como por exemplo relatórios, da área de planejamento e orçamento, que são disponibilizados para todos os *campi* verificarem o que está sendo adquirido, o que não está, quais são os fornecedores. (Entrevistado 1)

Os mecanismos para prevenir fraudes e desvios, nós temos vários mecanismos. Primeiro que nós temos dentro da autarquia uma representação da Procuradoria Federal. Ao ter uma representação da Procuradoria Federal, a gente sabe que para além dos riscos de integridade, o papel da Procuradoria é exatamente a luz das leis e das normativas vigentes emitir pareceres para essa conformidade dos processos, perfeito? Além da Procuradoria Federal, antes de chegar nessa Procuradoria, nós temos a Assessoria de Integridade e Normas, que também desempenha esse papel de analisar alguns processos, aí não são todos os processos que passam ou que demandam a Procuradoria, mas que pode fazer esse processo de aderência aos processos. E aí tem a CGU, tem outras instâncias, como corregedoria, ouvidoria, que são instâncias, todas elas, instâncias de integridade, instâncias que protegem a instituição contra os riscos de fraude e corrupção. (Entrevistado 2)

Os relatos comprovam a existência das unidades de Auditoria Interna, Assessoria de Integridade e Normas, Corregedoria, Ouvidoria, Procuradoria Federal e dos órgãos de controle externo (CGU e TCU), o que demonstra aderência às exigências normativas e ao modelo das três linhas de defesa, conforme Modelo de Gestão de Riscos do IFMG.

Sob a perspectiva da governança pública, a prevenção de fraudes depende não apenas da existência de instâncias formais, mas da integração entre gestão de riscos, cultura de integridade e capacidade institucional. À luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), sistemas de controle e integridade funcionam como mecanismos compensatórios das limitações cognitivas e informacionais dos decisores, estruturando salvaguardas institucionais que reduzem a probabilidade de desvios.

Contudo, quando tais mecanismos operam predominantemente como exigências normativas ou reações a auditorias externas, a governança tende a assumir caráter de conformidade formal. A consolidação de uma cultura preventiva exige internalização dos princípios de integridade em todos os níveis organizacionais, inclusive nas áreas finalísticas.

Em síntese, o IFMG dispõe de um sistema estruturado de prevenção de fraudes e desvios, composto por múltiplas instâncias internas e externas de controle e integridade. Os depoimentos indicam reconhecimento da robustez formal desse arranjo, especialmente no que se refere à auditoria e órgãos de controle. Contudo, emergem desafios relacionados à capacidade operacional e à consolidação de uma cultura preventiva integrada, que articule controle, gestão de riscos e processo decisório de forma sistêmica.

4.5 Governança e processo decisório: racionalidade limitada como eixo explicativo central

A presente seção tem por objetivo contribuir diretamente para o alcance do objetivo específico iii da pesquisa: analisar a contribuição da governança pública no processo decisório da IFES. Para tanto, foi construída a categoria analítica “Governança e processo decisório”, tendo como eixo interpretativo central o conceito de racionalidade limitada, conforme formulado por Herbert Simon (1947).

A análise das entrevistas, articulada aos documentos institucionais examinados, permite afirmar que o processo decisório no IFMG é estruturado por um conjunto de mecanismos de governança que organizam, orientam e legitimam as decisões institucionais. Contudo, esses mecanismos não operam em um ambiente de racionalidade

plena. Ao contrário, o que se observa empiricamente é um processo decisório marcado por restrições informacionais, complexidade organizacional, multiplicidade de atores e pressões normativas — elementos que se alinham diretamente ao conceito de racionalidade limitada formulado por Herbert Simon (1947).

A racionalidade limitada parte do pressuposto de que os decisores não dispõem de informação completa, tempo ilimitado ou capacidade cognitiva suficiente para avaliar todas as alternativas possíveis. No contexto do IFMG, tais limitações são amplificadas pela natureza multicampi da instituição, pela diversidade de áreas acadêmicas e administrativas, pela necessidade de articulação entre instâncias colegiadas e pela constante interação com órgãos externos de controle. As decisões, portanto, não são tomadas em ambiente neutro, mas em um cenário de complexidade institucional permanente.

As entrevistas evidenciam que decisões estratégicas raramente são resolvidas de forma individual ou imediata. Ao contrário, passam por instâncias colegiadas, comitês e fóruns deliberativos que ampliam o debate e redistribuem a responsabilidade decisória. Esse movimento revela que a governança pública atua como mecanismo organizacional de compensação das limitações individuais. A liderança colegiada amplia a base informacional, distribui perspectivas distintas e cria ritos institucionais que organizam o processo de escolha.

Sob essa lógica, a governança não elimina a racionalidade limitada, mas a estrutura institucionalmente. O PDI funciona como referência estratégica que reduz a dispersão decisória, oferecendo parâmetros previamente pactuados. O Farol de Desempenho e os sistemas de monitoramento reduzem a incerteza quanto ao desempenho. O Relatório de Gestão sistematiza informações e permite avaliar resultados. As instâncias colegiadas, por sua vez, ampliam a deliberação e mitigam riscos de decisões excessivamente personalistas.

Ainda assim, as entrevistas revelam que as decisões são construídas por meio de negociação, amadurecimento progressivo e, em alguns casos, adiamento para maior aprofundamento. Tal dinâmica confirma a noção de “*satisficing*” proposta por Simon (1947), segundo a qual os gestores não buscam a solução ótima, mas aquela considerada suficientemente adequada diante das restrições existentes. Em ambiente público, marcado por exigências legais, essa lógica torna-se ainda mais evidente: decisões precisam ser não apenas eficazes, mas justificáveis.

A presença de múltiplas instâncias deliberativas também revela que o processo decisório no IFMG é simultaneamente técnico e político. Técnico, porque fundamentado em dados, indicadores e metas estratégicas; político, porque envolve representação, negociação e construção de consenso. A racionalidade limitada manifesta-se justamente na necessidade de equilibrar esses elementos, reconhecendo que decisões organizacionais são produto de arranjos institucionais e não de cálculo individual isolado.

Além disso, o próprio desenho formal da governança — descrito no Estatuto, no Regimento Geral e na estrutura organizacional do IFMG — evidencia uma arquitetura pensada para disciplinar o processo decisório. A separação entre instância deliberativa (CONSUP), instâncias consultivas (CODIR, comissões e comitês) e instâncias executivas (Pró-Reitorias e Diretorias) estabelece um sistema de freios internos que organiza fluxos de decisão e redistribui responsabilidades. Esse arranjo reduz o risco de decisões arbitrárias, mas também amplia o tempo e a complexidade do processo decisório, reforçando o caráter limitado da racionalidade organizacional.

À luz da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), os mecanismos de governança observados podem ser interpretados como instrumentos de alinhamento entre agentes (gestores) e principais (sociedade e órgãos de controle). Contudo, mesmo esses mecanismos operam dentro das restrições cognitivas e institucionais descritas por Simon (1947). A decisão pública não é fruto apenas de incentivos formais, mas de processos coletivos de interpretação e negociação.

Sob a perspectiva Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), observa-se que a governança cria um ambiente normativamente estruturado que orienta as decisões e reduz incertezas por meio da padronização de procedimentos. Entretanto, a internalização dessas estruturas depende da capacidade dos atores organizacionais de compreendê-las e utilizá-las, o que explica as variações de apropriação observadas nas entrevistas.

Dessa forma, a racionalidade limitada emerge como eixo explicativo central porque permite compreender que a governança pública no IFMG não é um sistema que garante decisões perfeitas ou plenamente racionais, mas um arranjo institucional que organiza as limitações inerentes ao processo decisório. As decisões são tomadas em ambiente de restrições, múltiplos interesses e exigências externas; a governança oferece os dispositivos que tornam essas decisões mais estruturadas, monitoráveis e legítimas.

Conclui-se, portanto, que o processo decisório no IFMG é marcado por racionalidade limitada administrada institucionalmente. A governança pública funciona

como sistema de organização dessa limitação, fornecendo parâmetros estratégicos, instâncias deliberativas e mecanismos de controle que tornam as decisões possíveis, justificáveis e institucionalmente sustentáveis. Esse achado contribui diretamente para o alcance do objetivo da pesquisa, ao evidenciar que a influência da governança sobre o processo decisório não se dá pela eliminação das incertezas, mas pela estruturação das condições sob as quais as decisões são construídas.

4.6 Desafios e potencialidades da governança pública

Esta seção tem por objetivo contribuir diretamente para o alcance do objetivo específico iv da pesquisa: verificar os desafios e as potencialidades na implementação da governança pública e na melhoria das decisões institucionais.

A análise das entrevistas e dos documentos institucionais permite afirmar que a governança pública no IFMG apresenta avanços importantes, mas também enfrenta desafios que impactam sua consolidação prática. De modo geral, os gestores reconhecem que a instituição possui estruturas formais bem definidas, instâncias colegiadas ativas, instrumentos estratégicos e mecanismos de controle estruturados. Ao mesmo tempo, destacam que a efetividade da governança depende da forma como esses mecanismos são compreendidos e utilizados no cotidiano da gestão.

Entre as potencialidades identificadas, destaca-se, em primeiro lugar, a existência de um modelo institucional claro. A estrutura organizacional, o Estatuto, o Regimento Geral, a Política de Governança, o PDI e os instrumentos de monitoramento demonstram que o IFMG possui um desenho formal consistente. As instâncias colegiadas são reconhecidas como espaços legítimos de deliberação, o PDI é utilizado como referência estratégica e o Relatório de Gestão cumpre papel relevante na prestação de contas.

Outra potencialidade observada é a integração entre estratégia e controle. O monitoramento periódico das metas do PDI, por meio do Farol de Desempenho, e a consolidação anual das informações no Relatório de Gestão revelam que a instituição busca manter coerência entre planejamento, execução e avaliação. Esse ciclo contribui para dar maior previsibilidade e transparência ao processo decisório.

Além disso, as declarações indicam que houve amadurecimento institucional nos últimos anos. Os gestores mencionam que hoje se fala mais sobre governança, riscos, processos e indicadores, o que demonstra maior incorporação do tema no discurso

organizacional. Esse avanço revela que a governança não está restrita ao plano normativo, mas vem sendo gradualmente incorporada às rotinas institucionais.

Sob a ótica da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), esses achados indicam elevado grau de institucionalização formal. A adoção de estruturas, fluxos e instrumentos alinhados às orientações do Tribunal de Contas da União e às normativas federais evidencia conformidade com expectativas do campo organizacional da administração pública. Esse movimento pode ser interpretado como resultado de pressões coercitivas e normativas, que levam as organizações públicas a estruturarem seus sistemas de governança de forma semelhante.

Uma das potencialidades mais evidentes nos depoimentos é a percepção de que a governança contribui para o fortalecimento da imagem institucional.

Uma estrutura de governança bem definida ajuda e muito a visão institucional, as pessoas olharem para dentro de tudo e verem como a gente funciona. Dá um profissionalismo maior. No primeiro momento vai vir para atender a legislação e depois isso vai atingir esse objetivo de atender, sim, a estratégia da instituição e a imagem da instituição. (Entrevistado 2)

O Entrevistado reforça essa percepção ao afirmar que a governança não deve ser vista apenas como mecanismo de atendimento aos órgãos de controle:

Os mecanismos de governança não são um fim em si mesmo, simplesmente para atendimento a órgãos de controle. Esse não é o papel da governança. O papel da governança é exatamente estabelecer pesos e contrapesos em relação à sociedade que é destinatária dos nossos serviços públicos. (Entrevistado 2)

Ele ainda destaca que a governança favorece não apenas o cumprimento das normas, mas principalmente a comunicação do valor público entregue pela instituição à sociedade. Outro entrevistado também associa diretamente governança e imagem institucional:

É fortalecer a imagem da instituição perante a sociedade, porque quando a instituição segue essas normas, ela é bem-vista pela sociedade, ela é tida como uma instituição íntegra, com condutas adequadas, uma instituição ética, que dá transparência às suas ações. (Entrevistado 4)

Esses relatos indicam que a governança no IFMG já não é percebida apenas como obrigação legal, mas como elemento que agrega legitimidade e profissionalismo à instituição. Sob a ótica da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), esse achado é relevante: a governança fortalece a percepção de

integridade e responsabilidade pública, contribuindo para sustentar a credibilidade institucional perante a sociedade.

Outro entrevistado aprofunda essa ideia ao sugerir que o IFMG já se encontra em estágio mais avançado de maturidade institucional.

Eu acho que o IFMG já faz mais do que o básico. Ele já é uma referência institucional [...] Eu acho que ele já está nessa evolução de fortalecer a imagem institucional. [...] Porque eu acho que ele é uma referência, porque eu acho também que o PDI, que está muito alinhado à política de governança, é uma referência na Rede Federal, não só dentro do contexto mais imediato de Minas Gerais, e isso se reflete nas decisões estratégicas que você tem ali, tudo que precisa para tomar decisão, está explícito lá, seja no PDI, no relatório de gestão, na imagem própria institucional, acho que ele está em um outro patamar de posicionamento mesmo, e reflete em decisões mais acertadas, tanto para o Instituto quanto para a comunidade. (Entrevistado 4)

Ao mencionar o alinhamento do PDI e da Política de Governança como referências dentro da Rede Federal, ele reforça que os instrumentos estratégicos e normativos não apenas existem, mas orientam decisões consideradas mais acertadas.

Outro entrevistado, por sua vez, traz uma visão equilibrada ao afirmar:

Atender à lei é um requisito básico. Se a gente não atende à lei, a gente está ilegal. Então, a governança, o propósito dela é justamente trazer legitimidade, transparência, melhorar a execução da instituição. Eu acho que o IFMG atende às leis, mas precisa melhorar aí o aspecto de governança, principalmente em decisões de curto prazo, de curto ou médio prazo. (Entrevistado 5)

Esse trecho introduz um elemento fundamental da análise: embora a governança esteja estruturada e seja reconhecida como instrumento de legitimidade e fortalecimento institucional, ainda há desafios na sua operacionalização cotidiana, especialmente em decisões que exigem maior agilidade.

Sob a perspectiva da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), observa-se elevado grau de institucionalização formal da governança no IFMG. A estrutura normativa, os fluxos definidos e os instrumentos estratégicos demonstram aderência às expectativas do campo organizacional da administração pública. Entretanto, os relatos sugerem que a incorporação prática desses mecanismos ocorre de forma gradual e desigual, indicando que a consolidação cultural ainda está em processo.

Assim, as potencialidades da governança no IFMG são claras: fortalecimento da imagem institucional, aumento da legitimidade, maior transparência e estruturação do processo decisório. Por outro lado, os desafios residem na capilarização dos mecanismos,

na agilidade das decisões e na consolidação de uma cultura organizacional que vá além do cumprimento formal das normas.

Em síntese, a governança pública no IFMG apresenta bases sólidas e reconhecimento institucional, mas sua maturidade plena depende do aprimoramento contínuo de suas práticas e da internalização homogênea de seus mecanismos. Esses achados contribuem diretamente para o alcance do objetivo específico (iv) da pesquisa, ao evidenciar tanto as potencialidades quanto os limites da implementação da governança pública na melhoria das decisões institucionais.

Entretanto, as entrevistas também revelam desafios importantes. Um deles diz respeito à assimetria na apropriação dos instrumentos de governança. Nem todos os gestores demonstram o mesmo nível de familiaridade com ferramentas como o Farol de Desempenho ou com os fluxos formais de monitoramento do PDI. Isso sugere que a existência de estruturas formais não garante, por si só, sua plena incorporação prática.

Outro desafio mencionado está relacionado à sobrecarga das instâncias deliberativas, especialmente do Conselho Superior. A concentração de decisões estratégicas em um único órgão pode gerar acúmulo de pautas e demora na apreciação de determinadas matérias. Essa situação evidencia a tensão entre centralização e agilidade decisória, comum em organizações públicas complexas.

Também foram apontadas dificuldades operacionais no processo de prestação de contas, especialmente no levantamento retrospectivo de informações. Essa questão indica que, embora o sistema de controle esteja estruturado, ainda há espaço para aprimoramento na organização contínua dos dados e na consolidação das informações ao longo do ano.

Sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), observa-se que os mecanismos de governança contribuem para reforçar a imagem institucional de responsabilidade e transparência. O Relatório de Gestão, por exemplo, não apenas atende a uma exigência normativa, mas demonstra publicamente os resultados alcançados, fortalecendo a credibilidade da instituição perante a sociedade. Contudo, para que essa legitimidade seja sustentável, é necessário que os mecanismos não sejam apenas formais, mas efetivamente apropriados pelos gestores.

Um desafio relevante identificado nas entrevistas refere-se às pressões externas exercidas pelo governo, pelos órgãos de controle e pela sociedade. Embora a governança no IFMG seja percebida como estruturada e madura, os relatos indicam que a instituição opera sob constante tensão normativa e política, o que impacta diretamente o processo

decisório. O Entrevistado 1 destacou que o IFMG tem reagido de forma satisfatória às exigências externas:

Eu acho que sim. Eu acho que o IFMG tem reagido bem. Até o momento, eu não conheço nenhum processo que tenha gerado uma multa para um gestor do Instituto. Talvez uma advertência ou outra possa ter ocorrido, mas uma multa, que o gestor do Instituto teve que fazer um pagamento por alguma regra que não cumpriu, seja de governança ou não, ou alguma coisa mais nesse sentido, que poderia gerar uma multa. Até hoje eu não vi isso acontecer, não. Então acredito eu que temos atendido ao longo do tempo essas pressões externas e regras de governo e por aí vai. E até mesmo as oportunidades. As oportunidades que o governo apresenta, programas, a gente tem tentado sempre estar participando com uma instituição da Rede Federal. (Entrevistado 1)

Esse trecho revela que o atendimento às exigências externas é percebido como indicador de conformidade e segurança institucional. Sob a ótica da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983), trata-se de um movimento típico de adaptação às pressões coercitivas do campo organizacional. A ausência de sanções é interpretada como evidência de alinhamento às normas impostas pelo ambiente institucional.

Outro entrevistado complementa essa visão ao descrever a reação institucional às pressões governamentais e sociais:

Como é que ele reage? As pressões de governo, o IFMG reage utilizando as suas instâncias políticas e executivas. Se há uma pressão do governo contrária aos interesses das entregas dos institutos da sociedade, o próprio conselho que eu citei antes, o CONIF, a própria SETEC, os reitores interagem com essas estruturas. Porque como participamos de uma Rede, o conceito de Rede ajuda muito nisso. Então o IFMG não reage isoladamente, ele reage em conjunto com as demais instituições. Perfeito? Quando é uma pressão da sociedade, se é uma pressão local, em um *campus*, principalmente, isso vai subindo. Primeiro, o diretor-geral responde a essa demanda junto com a sua estrutura de gestão. Se é algo que demanda Reitoria, em alguma medida, esse diretor vai subir essa reação para o nível de Reitoria. E as estruturas da Reitoria vão apoiar a resposta desse *campus*, aquela pressão local. Se é uma pressão institucional, a própria Reitoria reage. (Entrevistado 2)

Esse trecho de entrevista evidencia que a reação institucional é estruturada, mas também reativa. A governança aparece como mecanismo de organização da resposta às pressões, e não necessariamente como instrumento preventivo ou antecipatório. A atuação em rede, conforme mencionado, reduz o isolamento institucional, mas reforça a dependência de arranjos externos.

O Entrevistado 5 introduz uma perspectiva mais crítica ao reconhecer a limitação da margem decisória diante das imposições governamentais:

Eu vejo que quando a gente tem de alguma forma uma pressão externa ou a regra do governo, infelizmente, muitas das vezes, cabe a gente nos adequar mais a essa regra do que, de fato, tomar alguma decisão ou melhorar a governança. Então, por exemplo, um exemplo recente, o contingenciamento agora, o que a gente consegue fazer é, dentro do que o governo estipulou, trabalhar ali, dentro dessa regra. E aí, nesse sentido, mal, mal cabe alguma decisão. Então, é... Nesse ponto aí, o IFMG acho que mais se adequa ao que é colocado do que, de fato, melhorar algum ponto de governança, porque nem tem tanta margem, assim, também, para tratar. (Entrevistado 5)

Esse trecho revela um limite estrutural da governança: em determinadas situações, a instituição não decide — ela se adapta. A racionalidade organizacional passa a operar dentro de parâmetros previamente definidos pelo ambiente externo. Aqui se evidencia claramente o isomorfismo coercitivo descrito por DiMaggio e Powell (1983), no qual organizações se ajustam às regras impostas por atores com maior poder regulatório.

Outro depoimento aprofunda ainda mais essa dimensão ao caracterizar a reação institucional como emergencial e fragmentada:

De uma forma meio apagando incêndio. Acho que o que acontece é que a gente, essa pressão externa, ela é cotidiana. Todo dia chega uma coisa nova e aí você tem que se adaptar. Agora mesmo, ontem foi anunciada mudança na oferta da educação à distância. Então, a instituição não tem práticas, protocolos consolidados de atender essas mudanças, essas regras do governo ou expectativas dessas regras. Acho que a reação a isso acontece nessas reuniões de gestão, de colegiados, de formas pontuais. Cada questão é avaliada e a resposta é dada sem existir uma coisa uniforme. Cada resposta é dada de um jeito e, às vezes, a reação a isso é lenta, porque precisa, às vezes, criar uma resolução, ou implantar alguma coisa nova, e aí acaba sendo lenta. (Entrevistado 7)

Ele ainda acrescenta:

Por exemplo, uma coisa que acontece é a questão do sistema acadêmico do IFMG, que também eu acho que é ferramenta de governança. Sim, ele é problemático há anos, e a mudança para o novo sistema acadêmico. Assim, nós já estamos aí pelo menos há uns três anos mudando esse sistema, né? Então, acaba que aí a expectativa, principalmente dos alunos, de ter um sistema acadêmico mais eficiente, melhor, né? E aí, os alunos vão formando e ainda não tem esse sistema acadêmico. (Entrevistado 7)

Esses relatos revelam fragilidades importantes: ausência de protocolos consolidados para resposta às pressões externas, reações pontuais e lentidão na implementação de soluções estruturantes. Sob a perspectiva da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), a pressão contínua da sociedade e do governo obriga a instituição a responder para preservar sua imagem e credibilidade.

Contudo, a necessidade de responder rapidamente pode gerar decisões reativas e pouco padronizadas.

Portanto, as pressões externas configuram um desafio relevante para a governança pública no IFMG. Se, por um lado, a instituição demonstra capacidade de conformidade e adaptação, por outro, enfrenta limitações de autonomia e dificuldades em estruturar respostas mais antecipatórias e padronizadas. A governança, nesse contexto, funciona muitas vezes como mecanismo de resposta às pressões do campo institucional, e não como instrumento plenamente proativo de transformação organizacional.

Esse achado é relevante porque demonstra que a maturidade formal da governança não elimina a dependência estrutural do ambiente externo. Ao contrário, reforça que a atuação da instituição ocorre dentro de limites impostos por regras, contingenciamentos e expectativas sociais, o que tensiona continuamente sua capacidade decisória e estratégica.

A análise dos depoimentos evidencia que as pressões externas não apenas influenciam o ambiente institucional, mas também intensificam as limitações inerentes ao processo decisório. Sob a perspectiva da racionalidade limitada (SIMON, 1947), os decisores já operam sob restrições de informação, tempo e capacidade cognitiva. Quando somadas às mudanças frequentes de normativas governamentais, contingenciamentos orçamentários e expectativas sociais crescentes, essas limitações tornam-se ainda mais evidentes.

O trecho de entrevista do Entrevistado 7, ao mencionar que a instituição reage “de uma forma meio apagando incêndio” e que “todo dia chega uma coisa nova e aí você tem que se adaptar”, ilustra claramente um ambiente de alta instabilidade. Nesse contexto, o gestor não decide com base em planejamento ideal ou análise exaustiva de alternativas, mas dentro de um cenário de urgência, adaptação e restrição temporal. A decisão passa a ser condicionada por respostas rápidas a estímulos externos.

Da mesma forma, quando o Entrevistado 5 afirma que “mal, mal cabe alguma decisão” diante de contingenciamentos impostos pelo governo, evidencia-se que a margem de escolha é reduzida. A racionalidade limitada, nesse caso, não decorre apenas de limitações individuais, mas de restrições estruturais impostas pelo ambiente institucional. O gestor atua dentro de parâmetros previamente definidos por regras externas, o que reduz o espaço para alternativas estratégicas.

Essas situações reforçam que a governança, embora estruturada formalmente, opera em ambiente de forte condicionamento externo. A decisão deixa de ser apenas uma

escolha entre alternativas internas e passa a ser um exercício de adaptação às imposições do campo organizacional. Sob a ótica Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), esse movimento pode ser compreendido como resultado de pressões coercitivas que moldam o comportamento organizacional. Já sob a ótica da racionalidade limitada (SIMON, 1947), tais pressões ampliam a incerteza e comprimem o tempo disponível para análise, favorecendo decisões satisfatórias e não ótimas.

Além disso, a necessidade constante de responder a demandas externas pode fragmentar a ação institucional, como indicado nas falas que mencionam respostas pontuais e ausência de protocolos consolidados. Essa fragmentação aumenta a carga cognitiva dos gestores, que precisam lidar simultaneamente com planejamento estratégico, execução administrativa e reação a mudanças normativas.

Portanto, as pressões externas não apenas representam desafio de conformidade normativa ou de legitimidade institucional; elas intensificam as limitações decisórias, tornando o processo ainda mais dependente de mecanismos de governança capazes de organizar informações, distribuir responsabilidades e estruturar respostas coletivas. A governança pública, nesse cenário, atua como tentativa de ordenar um ambiente marcado por instabilidade e restrição, mas não elimina as limitações estruturais impostas pelo contexto.

Dessa forma, nota-se que as pressões externas ampliam a racionalidade limitada ao reduzir a margem de escolha, aumentar a complexidade informacional e comprimir o tempo decisório. A governança, por sua vez, aparece como mecanismo de contenção e organização dessas limitações, ainda que não seja capaz de neutralizá-las completamente.

Assim, os desafios e potencialidades da governança pública no IFMG revelam um cenário de consolidação progressiva. A instituição possui bases estruturais sólidas e instrumentos consolidados, o que representa um avanço significativo. Ao mesmo tempo, a efetividade plena da governança depende do fortalecimento da cultura institucional, da capacitação contínua dos gestores e da ampliação da capilaridade dos mecanismos de monitoramento e controle.

Em síntese, a governança pública no IFMG apresenta robustez estrutural e coerência normativa, mas ainda enfrenta desafios relacionados à internalização prática e à homogeneidade de sua aplicação. Esses achados contribuem diretamente para o alcance do objetivo específico (iv) da pesquisa, ao permitir verificar tanto as potencialidades quanto os limites da implementação da governança pública na melhoria das decisões institucionais.

4.7 Síntese dos resultados

Considerando o exposto ao longo do capítulo 4, o objetivo geral desta pesquisa consistiu em investigar a influência das práticas de governança pública no processo decisório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES). A partir da análise documental e das entrevistas realizadas com gestores do IFMG, foi possível compreender como a governança pública se estrutura formalmente e como se manifesta na prática, influenciando a dinâmica decisória institucional.

Com o intuito de sintetizar os resultados da pesquisa em relação aos objetivos propostos, elaborou-se o quadro a seguir, no qual cada objetivo, geral e específico, é confrontado com os principais achados empíricos e analíticos apresentados ao longo do capítulo 4.

Quadro 13 - Síntese dos resultados em relação aos objetivos da pesquisa

Objetivos da pesquisa	Resultados da pesquisa
Objetivo geral: Investigar a influência das práticas de governança pública no processo decisório em uma IFES.	A governança pública no IFMG influencia o processo decisório ao estruturar instâncias colegiadas de deliberação (CONSUP, CODIR e comitês), orientar decisões por meio do PDI e organizar mecanismos de monitoramento e prestação de contas (Farol de Desempenho e Relatório de Gestão). Contudo, nessa influência ocorre em contexto de racionalidade limitada, no qual decisões são tomadas sob restrições informacionais, normativas e orçamentárias. A governança não elimina tais limitações, mas organiza e legitima o processo decisório.
Objetivo específico i. Descrever o modelo de governança pública adotado pela IFES.	O modelo de governança do IFMG é formalmente estruturado no Estatuto, Regimento Geral, Estrutura Organizacional e Política de Governança. Apresenta separação funcional entre instância máxima deliberativa (CONSUP), instâncias consultivas e de articulação (CODIR, conselhos e comitês), instâncias executivas (Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias) e unidades de controle e integridade (Auditoria, Ouvidoria, Corregedoria, Integridade e Normas). O modelo evidencia distinção entre governança (direcionamento e monitoramento) e gestão (execução).
Objetivo específico ii. Identificar os principais mecanismos e práticas de governança pública implementados pela IFES.	Foram identificados três mecanismos centrais: (1) Liderança, materializada nas instâncias colegiadas e na validação institucional das decisões; (2) Estratégia, estruturada a partir do PDI como instrumento orientador e integrador das decisões; (3) Controle, operacionalizado por meio do Farol de Desempenho, comissões de monitoramento e Relatório de Gestão. As práticas incluem monitoramento trimestral de metas, fluxos normatizados de revisão do PDI e prestação anual de contas ao TCU e à sociedade.

Objetivo específico iii. Analisar a contribuição da governança pública no processo decisório da IFES.	A governança contribui ao distribuir responsabilidades, ampliar o debate decisório, reduzir personalismo e fortalecer a legitimidade das decisões. O PDI atua como parâmetro estratégico, enquanto os mecanismos de controle fornecem informações para retroalimentação do processo decisório. A liderança colegiada organiza conflitos e aumenta a defensabilidade institucional das decisões. Entretanto, a contribuição ocorre dentro de limites impostos por pressões externas e restrições estruturais, reforçando a racionalidade limitada como eixo explicativo central.
Objetivo específico iv. Verificar os desafios e as potencialidades enfrentados pelos gestores na implementação das práticas de governança pública.	Entre as potencialidades destacam-se o fortalecimento da imagem institucional, a consolidação de instrumentos estratégicos, o amadurecimento das práticas de prestação de contas e a percepção de profissionalização institucional. Entre os desafios estão a assimetria na apropriação dos instrumentos, a sobrecarga das instâncias deliberativas, a lentidão na resposta a pressões externas, contingenciamentos orçamentários e a necessidade de maior consolidação cultural da governança. As pressões governamentais e sociais intensificam as limitações decisórias, exigindo constante adaptação institucional.

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

A análise evidencia que o IFMG apresenta um modelo de governança pública formalmente consolidado e reconhecido pelos gestores como relevante para o fortalecimento institucional. Há coerência entre o desenho normativo e a prática relatada nas entrevistas, especialmente no que se refere às instâncias colegiadas, ao papel do PDI e aos instrumentos de controle.

Contudo, os resultados indicam que a governança opera em ambiente de racionalidade limitada, influenciado por pressões externas, contingenciamentos e mudanças normativas frequentes. Nesse cenário, as práticas de governança não garantem decisões ótimas, mas estruturam, organizam e legitimam o processo decisório.

Assim, conclui-se que a influência da governança pública no processo decisório da IFES se manifesta por meio da institucionalização de mecanismos que reduzem incertezas, distribuem responsabilidades e fortalecem a legitimidade organizacional, ainda que permaneçam desafios relacionados à consolidação cultural e à capacidade de resposta estratégica diante das pressões externas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar de que forma as práticas de governança pública influenciam o processo decisório em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), a partir de um estudo de caso realizado no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais (IFMG). A investigação foi conduzida à luz das dimensões de governança pública — conforme definidas pelo Tribunal de Contas da União (TCU) — articuladas ao conceito de racionalidade limitada (SIMON, 1947; SECCHI, 2009) e às contribuições da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), da Teoria Institucional e da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SUCHMAN, 1995).

Os objetivos específicos foram alcançados por meio da análise qualitativa das entrevistas realizadas com gestores da instituição, triangulada com pesquisa bibliográfica e análise documental de documentos institucionais estratégicos, notadamente o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), os Relatórios de Gestão, a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade, o Estatuto do IFMG, o Regimento Geral do IFMG e a Estrutura de Governança do IFMG. Essa estratégia metodológica possibilitou não apenas descrever o modelo formal de governança adotado pela instituição, mas sobretudo compreender a governança em uso, evidenciando como as estruturas institucionais são apropriadas, reinterpretadas e operacionalizadas no processo decisório cotidiano.

De forma geral, os resultados demonstraram que a governança pública no IFMG se configura como um arranjo institucional formalmente robusto, normativamente estruturado e amplamente legitimado, no qual as instâncias colegiadas, os instrumentos estratégicos e os mecanismos de controle exercem papel central na organização, validação e legitimação das decisões institucionais. Contudo, a pesquisa evidenciou que a influência da governança sobre o processo decisório não ocorre de maneira homogênea, variando conforme o tipo de decisão, o grau de normatização envolvido e o nível de complexidade do contexto decisório.

No eixo da liderança, constatou-se que as instâncias colegiadas superiores, especialmente o Conselho Superior (CONSUP) e o Colégio de Dirigentes (CODIR), desempenham papel fundamental na validação e legitimação das decisões estratégicas. Essas instâncias são reconhecidas como espaços formais de discussão e deliberação e conferem respaldo institucional às decisões adotadas. Entretanto, a análise empírica

revelou que a efetividade da liderança é condicionada pela sua capacidade de indução prática e de capilarização organizacional. Observou-se que, embora a liderança colegiada seja amplamente reconhecida como legítima, sua atuação tende a concentrar-se na homologação e no respaldo formal das decisões, enfrentando desafios relacionados ao engajamento da base institucional e à tradução das diretrizes estratégicas em práticas decisórias cotidianas, em consonância com os pressupostos da Teoria da Legitimidade e da Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SUCHMAN, 1995).

No que se refere à estratégia, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) emergiu como o principal instrumento de direcionamento e referência para o processo decisório, orientando metas, indicadores, prioridades institucionais e a oferta de cursos e vagas. A pesquisa evidenciou que o PDI cumpre simultaneamente funções técnicas, administrativas e acadêmicas, constituindo-se como eixo estruturante da governança estratégica no IFMG. Contudo, sua efetividade prática mostrou-se condicionada por limitações organizacionais, informacionais e cognitivas, o que reforça a presença da racionalidade limitada no processo decisório. Assim, o planejamento estratégico opera predominantemente como mecanismo de organização da complexidade e de justificativa das decisões, mais do que como instrumento capaz de assegurar escolhas ótimas ou plenamente racionais, especialmente em contextos inéditos, emergenciais ou de maior incerteza.

No eixo do controle, os mecanismos de auditoria, prestação de contas, integridade e gestão de riscos apresentaram-se como os componentes mais consolidados da governança institucional. A atuação da Auditoria Interna e a interação sistemática com os órgãos externos de controle, como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Tribunal de Contas da União (TCU), foram percebidas tanto como instrumentos de conformidade normativa quanto como indutores de ajustes institucionais e aperfeiçoamento dos processos organizacionais. À luz da Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), tais mecanismos contribuem para a redução de assimetrias informacionais e para o fortalecimento da *accountability*. Entretanto, a pesquisa revelou que o controle tende a assumir caráter predominantemente reativo, com a gestão de riscos ainda pouco incorporada como ferramenta efetiva de apoio à decisão estratégica.

À luz da racionalidade limitada (SIMON, 1947), conclui-se que a governança pública no IFMG não atua como um mecanismo de maximização da racionalidade decisória, mas como um arranjo institucional destinado a organizar a incerteza, reduzir a

complexidade e tornar as decisões aceitáveis, legítimas e defensáveis. Os mecanismos de governança — liderança, estratégia e controle — funcionam como estruturas de apoio à decisão, que orientam o comportamento dos gestores diante de restrições cognitivas, informacionais e institucionais. Dessa forma, a governança pública se consolida como elemento central do processo decisório nas IFES, não por eliminar a incerteza, mas por permitir que decisões satisfatórias sejam tomadas de forma consistente com as exigências normativas, organizacionais e sociais, reafirmando os pressupostos teóricos de Herbert Simon (1947) no contexto da administração pública contemporânea.

De forma transversal, os resultados evidenciaram que o processo decisório no IFMG se organiza a partir da coexistência de decisões programadas, fortemente amparadas por normas, fluxos institucionais e instâncias colegiadas, e decisões não programadas, marcadas por maior incerteza, discricionariedade e dependência do julgamento dos gestores. Nesse contexto, a governança pública não elimina a incerteza inerente à ação organizacional, mas atua como um mecanismo organizador do processo decisório, fornecendo parâmetros institucionais, legitimidade formal e respaldo normativo às decisões adotadas.

A análise integrada das entrevistas e dos documentos institucionais permitiu aprofundar a compreensão sobre o papel da governança pública para além de sua dimensão formal, evidenciando seus efeitos práticos, simbólicos e institucionais. Os achados indicam que o IFMG apresenta um elevado grau de institucionalização da governança, especialmente no que se refere aos mecanismos de controle, transparência e prestação de contas, conforme demonstrado pela regularidade e padronização dos Relatórios de Gestão, pela atuação da Auditoria Interna, pela interação com os órgãos externos de controle e pela ampla disponibilização de informações à sociedade por meio de instrumentos como a Ouvidoria, o Fala.BR e os portais institucionais. Esses elementos corroboram a literatura que associa a governança pública à ampliação da *accountability* e da legitimidade organizacional (TCU, 2014; BRASIL, 2017).

As entrevistas reforçaram que tais mecanismos são reconhecidos internamente como estruturas de proteção institucional, voltadas à mitigação de riscos, à prevenção de desvios e à conformidade normativa, especialmente no que se refere à gestão de recursos públicos. Esse achado dialoga diretamente com a Teoria da Agência (JENSEN; MECKLING, 1976), ao evidenciar a centralidade dos instrumentos de controle como resposta aos problemas de assimetria de informação e responsabilização no setor público.

Adicionalmente, observou-se uma assimetria entre institucionalização normativa e incorporação cultural da governança, sobretudo no eixo da liderança. Embora as estruturas formais estejam estabelecidas, a promoção ativa da governança como valor organizacional ainda depende, em grande medida, do engajamento individual dos gestores e da atuação de áreas técnicas estratégicas. Esse resultado converge com a Teoria Institucional (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983) ao demonstrar que a adoção de práticas de governança ocorre parcialmente por pressões normativas e coercitivas, mas sua internalização como prática cotidiana é desigual no interior da organização.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel da governança como mecanismo de aprendizagem institucional. A recorrência de ciclos de planejamento, monitoramento, avaliação e prestação de contas, evidenciada nos Relatórios de Gestão e nos relatos dos entrevistados, sugere que a governança no IFMG opera não apenas como instrumento de conformidade, mas também como espaço de retroalimentação decisória, no qual recomendações dos órgãos de controle e avaliações internas contribuem para o aprimoramento gradual dos processos organizacionais. Esse resultado amplia a compreensão da governança para além de uma lógica predominantemente punitiva, aproximando-a de uma concepção orientada ao aperfeiçoamento contínuo.

Por fim, à luz da Teoria da Legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995), constata-se que a governança pública exerce papel central na construção e manutenção da imagem institucional do IFMG perante a sociedade, os órgãos de controle e os *stakeholders* internos. A publicização dos resultados, a aprovação formal das prestações de contas pelos colegiados superiores e a ampla divulgação das informações institucionais funcionam como mecanismos e materiais de legitimação das decisões organizacionais, reforçando a confiança social na instituição.

Retomando o problema de pesquisa que orientou este estudo, os resultados obtidos permitem afirmar que a governança pública exerce influência significativa sobre a forma como as decisões são estruturadas, conduzidas e legitimadas no âmbito da IFES analisada. As evidências empíricas indicam que as práticas de governança contribuem para organizar o processo decisório, conferindo maior previsibilidade, rastreabilidade e alinhamento às normas institucionais e ao interesse público.

Nesse sentido, a pesquisa responde à justificativa que a fundamentou, ao demonstrar que a governança pública não se limita ao cumprimento formal de dispositivos normativos, mas atua como elemento estruturante da qualidade das decisões

organizacionais. Observou-se que decisões apoiadas em mecanismos formais de governança tendem a apresentar maior coerência e legitimidade institucional, especialmente em contextos decisórios programados e fortemente normatizados.

Por outro lado, os achados também evidenciam que, em situações de decisões não programadas, inéditas ou emergenciais, a influência da governança mostra-se condicionada à experiência, ao julgamento e à capacidade interpretativa dos gestores, revelando limites das estruturas formais diante da complexidade organizacional. Assim, conclui-se que a efetividade das práticas de governança no processo decisório depende da articulação entre normas, estruturas institucionais e a atuação concreta dos atores envolvidos, reforçando a governança como instrumento essencial para decisões orientadas ao interesse público nas IFES.

Em síntese, os documentos analisados corroboram e aprofundam as evidências empíricas obtidas nas entrevistas, permitindo concluir que a governança pública no IFMG influencia o processo decisório ao estruturar a incerteza, organizar responsabilidades, legitimar escolhas e proteger institucionalmente os gestores, sem, contudo, eliminar os limites cognitivos, informacionais e culturais que permeiam a tomada de decisão no setor público. Conclui-se, portanto, que a governança pública exerce influência significativa sobre o processo decisório no IFMG ao estruturar, legitimar e tornar defensáveis as decisões institucionais. Sua efetividade, contudo, está condicionada à articulação entre desenho institucional, liderança praticada, cultura organizacional e capacidade de aprendizagem institucional, reafirmando a governança como um processo dinâmico para a condução das ações e para a geração de valor público nas IFES.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o campo da governança pública e do processo decisório ao integrar, de forma empírica, os mecanismos de governança propostos pelo TCU com o conceito de racionalidade limitada e com as Teoria da Agência, Institucional e da Legitimidade (JENSEN; MECKLING, 1976; MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; SUCHMAN, 1995).

A pesquisa avança ao demonstrar que a governança pública, no contexto de uma IFES, não pode ser compreendida apenas como um conjunto de estruturas formais ou exigências normativas, mas como um processo dinâmico, permeado por tensões entre conformidade e efetividade, estrutura e prática, controle e autonomia decisória.

Sob a perspectiva prática, os resultados oferecem subsídios relevantes para gestores públicos e dirigentes de IFES. A pesquisa evidencia a importância de fortalecer a capilaridade da governança, promovendo maior alinhamento entre alta gestão, áreas

operacionais e comunidade institucional. Os achados também indicam a necessidade de aprimorar os mecanismos de tradução da estratégia em ação, especialmente no que se refere ao uso do PDI como instrumento efetivo de apoio à decisão e não apenas como requisito formal de conformidade. Nesse sentido, o fortalecimento de sistemas de informação, indicadores gerenciais e rotinas de monitoramento pode contribuir para decisões mais informadas e coerentes com os objetivos estratégicos. A pesquisa também reforça a relevância de práticas de auditoria e gestão de riscos orientadas não apenas à conformidade, mas também à aprendizagem organizacional, estimulando uma cultura institucional voltada à melhoria contínua e à transparência.

Esta pesquisa apresenta limitações que devem ser consideradas na interpretação de seus resultados. Primeiramente, trata-se de um estudo de caso único, o que restringe a generalização dos achados para outras instituições ou contextos organizacionais. Além disso, a pesquisa baseia-se predominantemente na percepção dos entrevistados, estando sujeita a vieses inerentes à pesquisa qualitativa, como interpretações subjetivas e recortes específicos da realidade institucional. Embora a triangulação com documentos institucionais tenha contribuído para mitigar tais limitações.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes IFES ou entre distintos órgãos da administração pública, de modo a ampliar a compreensão sobre a influência dos mecanismos de governança em diferentes contextos organizacionais. Sugere-se, ainda, a adoção de abordagens metodológicas mistas, combinando métodos qualitativos e quantitativos.

Recomenda-se, ainda, o aprofundamento de estudos que analisem a relação entre governança, cultura organizacional e o engajamento dos atores institucionais na efetividade da governança, ampliando a compreensão dos fatores que influenciam a tradução das estruturas formais em práticas decisórias concretas. Ao contribuir para o avanço teórico e prático da governança pública no contexto das IFES, espera-se que este estudo auxilie gestores, pesquisadores e formuladores de políticas públicas na construção de arranjos de governança mais eficazes, legítimos e orientados ao interesse público.

REFERÊNCIAS

ABRUCIO, Fernando Luiz. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Cadernos Enap. São Paulo, 1997.

AMORIM, Anderson Kleyton de Oliveira. Governança pública de contratos acadêmicos na UFRN: diagnóstico e proposta de melhorias com foco em mecanismos de controle interno. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.

ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, ano 48, n. 3, p. 105-132, set-dez, 1997.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Edimilson Monteiro. Governança no setor público: uma análise das práticas da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016.

BEVIR, M. A Theory of Governance. Berkeley: University of California Press, 2013.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. Guia da Política de Governança Pública. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/>. Acesso em: 06 abr. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 07 mai. 2024.

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: Presidência da República, 2017. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 07 mai. 2024.

BRASIL. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm. Acesso em: 07 mai. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Plano de Desenvolvimento Institucional: PDI IFMG 2019-2023. Belo Horizonte, MG: IFMG, 2019. Disponível em: <https://www.ifmg.edu.br/portal/pdi/pdi-2019-2023>. Acesso em: 07 mai. 2024.

BRASIL. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Relatório de Gestão do IFMG - Ano 2022. Belo Horizonte, MG: IFMG, 2022. Disponível em:

<https://www.ifmg.edu.br/portal/diretoria-de-desenvolvimento-institucional-ddi/relatorio-de-gestao>. Acesso em: 19 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento institucional dos órgãos e entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 19 mar. 2020. Disponível em: <<https://www.in.gov.br>>. Acesso em: 9 fev. 2026.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. Brasília, 2017b. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/planejamento/controle-interno/manual_de_girc_versao_2_0.pdf. Acesso 18 jan. 2025.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: Imprensa Nacional, 1995.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial Básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. 2ª v. Brasília: TCU, 2014.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa - TCU nº 198, de 23 de março de 2022. Estabelece normas complementares para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal a partir de 2022, incluindo auditoria e certificação de contas. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/>. Acesso em 17 nov. 2024

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa TCU nº 84, de 22 de abril de 2020. Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 23 abr. 2020.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Relatório de Gestão - Guia para elaboração na forma de Relato Integrado. 3 ed. 2022. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas--e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao.htm>. Acesso em 17 nov. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Estrutura Internacional para Relato Integrado (IIRC). Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas--e-relatorios-de-gestao/relato-integrado.htm>. Acesso em 6 jan. 2025.

BRESSER PEREIRA, L. C. A reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1996.

BRESSER PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 47, n. 1, p. 07 - 40, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702>. Acesso em: 10 abr. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. Rio de Janeiro: FGV Editora, 1998.

CARDOZO, Maria Aparecida. A evidenciação das políticas de governança nas IFES: um estudo nas Universidades Federais do Sul do Brasil. 2012. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

CASTRO, Mariana Camilla Coelho Silva. Governança pública organizacional na Universidade Federal de Minas Gerais. 2023. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

CAVALCANTI, Pedro. Gestão pública contemporânea: do movimento gerencialista ao pós-NPM. Texto para discussão. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, 2017. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8027/1/td_2319.pdf/. Acesso em: 10 abr. 2024.

COSTA, Alan Carlos Pereira da; LEAL, Ana Flavia Pacheco; NASCIMENTO, Lana Caroline Barbosa do; MENDONÇA, Cláudio Márcio Campos de; GUERRA, Lenin Cavalcanti Brito. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: o estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 69, n. 3, p. 741-772, jul./set. 2018.

COSTA, Genivaldo dos Santos. O papel dos mecanismos de governança na formulação dos planos estaduais de segurança pública. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

CRESWELL, John W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito administrativo. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

DIMAGGIO, Paul; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

FARIA, J. H.; MENEGETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 51, n. 5, p. 424-439, set./out. 2011.

FILHO, José dos Santos Carvalho. Manual de direito administrativo. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FONSECA, Ricardo Augusto Lunière. A auditoria interna como instrumento de governança pública na Universidade do Estado do Amazonas. 2022. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2022.

FREITAS, Camila Martins de; PEREIRA, Dimmitre Morant Vieira Gonçalves; MORAIS, José Jassuie da Silva. Governança pública: análise da alienação de bens móveis com base nas recomendações da IFAC no IFPB. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 71, esp. n. 3, p. 375-403, dez. 2020.

FUCHS, P. G. Governança pública e o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFSC: aspectos institucionais e reflexos na gestão. 2020.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL, Florianópolis, 2020.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa - CMPGC. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. Portaria nº 5.155, de 16 de setembro de 2025. Dispõe sobre a Política de Governança, Gestão de Riscos, Controle Interno e Integridade no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG e revoga a Portaria nº 278, de 4 de março de 2020. Belo Horizonte: IFMG, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. Resolução nº 20, de 29 de abril de 2025. Dispõe sobre a aprovação do Plano de Desenvolvimento Institucional do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais, referente ao período de 2024 a 2028. Belo Horizonte: IFMG, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. Resolução nº 45, de 5 de novembro de 2025. Dispõe sobre a aprovação do Estatuto do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – IFMG e revoga a Resolução nº 12, de 2 de maio de 2018. Belo Horizonte: IFMG, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. Resolução nº 46, de 5 de novembro de 2025. Aprova o Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais. Belo Horizonte: IFMG, 2025.

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS. Resolução ad referendum nº 65, de 23 de dezembro de 2025. Dispõe sobre a aprovação da Estrutura Organizacional do IFMG-Reitoria e revoga a Resolução nº 40, de 24 de setembro de 2025. Belo Horizonte: IFMG, 2025.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976.

LOPES, Arleson Eduardo Monte Palma. Práticas e desafios no processo de governança da Universidade Federal do Pará. *Revista Desafios – Dossiê Temático*, 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no setor público. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, H. F. Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração. *Revista do Serviço Público*, Brasília, ano 48, n. 1, p. 42-78, jan./abr. 1997.

MAYER, Ana Paula da Costa; BACHMANN, Cristiane de Paula; HARTMANN, Laura Beatriz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; PINTO, Nelson Guilherme Machado. Controle patrimonial de bens imóveis com base nas dimensões de governança pública estabelecidas pela *International Federation of Accountants* (IFAC): um estudo de caso

na UFSM. Revista Práticas de Administração Pública, Santa Maria, v. 1, n. 2, p. 17-30, mai./ago. 2017.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2007.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende; ACOCELLA, Jéssica. Governança corporativa e compliance. 3. ed. Salvador: JusPODIVM, 2022.

PEREIRA, José Matias. Governança no Brasil: Instituições, Políticas e Processos. Brasília: Atlas, 2010.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. *Political Studies*, v. 44, n. 4, p. 652-667, 1996.

RUA, M. das G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 48, n. 3, 1997.

SANTOS, Fabrício do Nascimento. Governança no setor público: análise dos mecanismos de governança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da Paraíba. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016.

SANTOS, Josaias Santana dos; GONÇALVES, Andrea de Oliveira. Contribuições do controle interno para a governança pública: um estudo da percepção dos auditores internos das instituições federais de ensino. *Revista Ambiente Contábil*, Natal-RN, v. 16, n. 2, p. 286-305, jul./dez. 2024.

SANTOS, Deusdete Junior; SOUZA, Kellcia Rezende. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532-1557, jul./set. 2022.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, F. C. da C. Controle social: reformando a administração para a sociedade. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 24, 2002, 4 out. 2006.

SILVA, Maria da Conceição Couto da. A governança nas Instituições de Ensino Superior: o caso da Universidade Federal de Pernambuco. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2016.

SIMON, Herbert A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: The Free Press, 1947.

STOKER, G. Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, v. 50, p. 17-28, 1998.

SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. v. 20, p. 571-610, 1995.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Brasília: TCU, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Referencial Básico de Governança. 3ª ed. Brasília: TCU, 2020.

VASCONCELOS, T. A.; GORDIANO, C. A. S. Práticas de Governança em Universidades Públicas Brasileiras. Universidade Federal do Ceará, 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. Métodos de Pesquisa em Administração. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

VIEIRA, Darlton Vinícios. Diagnóstico das práticas de governança no setor público da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri em 2017 e 2018. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2019.

WEBER, M. Economia e Sociedade. Brasília: Editora UnB, 2004.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZORZA, Luzia. Transparência das informações das universidades federais: estudo dos relatórios de gestão à luz dos princípios de boa governança na administração pública federal. 2015. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Módulo I - Componentes do constructo de governança

I. Institucionalização:

1. Como a governança pública está institucionalizada no IFMG? Existem normas formais que estruturam as práticas de governança?
2. A governança é parte integrante da cultura organizacional do IFMG? Como isso é disseminado internamente?

II. Planos e Objetivos:

3. Como os planos estratégicos do IFMG são elaborados e monitorados?
4. Os objetivos institucionais são claramente definidos e alinhados com as políticas públicas? Qual o papel da governança nesse processo?

III. Participação:

5. Como a participação dos *stakeholders* internos e externos é promovida nos processos de governança no IFMG?
6. Quais são os mecanismos utilizados para garantir a participação cidadã nas decisões institucionais?

IV. Capacidade Organizacional:

7. Quais são os principais desafios que o IFMG enfrenta em termos de capacidade organizacional para implementar boas práticas de governança?
8. Como a alocação de recursos humanos e financeiros é gerida para apoiar a governança no IFMG?

V. Coordenação e Coerência:

9. Como a coordenação entre os diferentes níveis hierárquicos e *campi* do IFMG é realizada para assegurar a coerência nas políticas e ações institucionais?
10. Existe integração entre as áreas administrativas e acadêmicas em relação à governança pública no IFMG?

VI. Monitoramento e Avaliação:

11. Quais são os mecanismos de monitoramento e avaliação usados para acompanhar o desempenho das ações de governança no IFMG?
12. Existe uma comparação regular entre o desempenho planejado e o desempenho real? Como isso impacta na tomada de decisão?

VII. Gestão de Risco e Controle:

13. Como a gestão de riscos é implementada no IFMG? Existe uma classificação dos riscos com base na prioridade?
14. O IFMG possui mecanismos de controle internos para prevenir fraudes e desvios? Como isso é monitorado?

VIII. Accountability:

15. Quais são as práticas de prestação de contas adotadas pelo IFMG? Elas são acessíveis ao público?
16. Como a transparência é assegurada nas ações institucionais, especialmente nas atividades de governança?

Módulo II - Mecanismos de Governança

I. Liderança

17. Como você avalia a liderança no IFMG em termos de sua capacidade de promover as boas práticas de governança pública?
18. Existe uma política de desenvolvimento contínuo para a alta administração do IFMG com foco em governança?
19. A liderança institucional participa ativamente na formulação e acompanhamento das estratégias de governança?

II. Estratégia

20. Quais são os principais desafios enfrentados pelo IFMG na implementação das estratégias de governança pública?
21. Como a estratégia de governança no IFMG é alinhada com os objetivos institucionais e com as demandas externas?
22. O IFMG utiliza indicadores de desempenho para monitorar a eficácia das estratégias de governança?

III. Controle

23. Quais mecanismos de controle são utilizados pelo IFMG para garantir a conformidade com as políticas de governança pública?
24. Como os resultados das auditorias internas são utilizados para ajustar as práticas de governança e promover melhorias?

Módulo III - Articulação com o Processo Decisório

25. Como os processos de tomada de decisão no IFMG são estruturados? Existem mecanismos formais, como conselhos ou comitês, que apoiam as decisões e garantem eficiência e transparência?
26. Quais são os principais desafios enfrentados pelo IFMG na tomada de decisões estratégicas, e como a organização lida com a incerteza e a complexidade dessas decisões?
27. O IFMG utiliza mecanismos formais para revisar as decisões tomadas?

Módulo IV - Articulação com a Teorias Institucional e da Legitimidade

28. Como o IFMG responde às pressões institucionais, como regulamentações governamentais ou expectativas sociais, para implementar práticas de governança pública?
29. De que forma os mecanismos de governança no IFMG ajudam a organização a se conformar às normas e regulamentos estabelecidos pelos órgãos de controle e supervisão?
30. Você acredita que as práticas de governança adotadas pelo IFMG buscam principalmente atender às exigências legais ou visam legitimar a instituição perante a sociedade? Como isso se reflete nas decisões estratégicas?