



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**MAURO SID LIMA DO NASCIMENTO**

**A GOVERNANÇA NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E  
PLANEJAMENTO DO CAMPUS MANAUS CENTRO DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
AMAZONAS (IFAM): MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO E  
MELHORIA**

**2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**MAURO SID LIMA DO NASCIMENTO**

**A GOVERNANÇA NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E  
PLANEJAMENTO DO CAMPUS MANAUS CENTRO DO INSTITUTO  
FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
AMAZONAS (IFAM) : MEDIDAS DE IMPLEMENTAÇÃO E  
MELHORIA**

Sob a orientação da Professora

**Dra. Bianca Scarpeline de Castro**

Dissertação submetida como requisito para obtenção do Grau de **Mestre Profissional em Gestão e Estratégia**, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Gestão e Estratégia – UFRRJ da Universidade Rural do Rio de Janeiro.

**Seropédica - RJ**

**2024**

**MAURO SID LIMA DO NASCIMENTO**

**A GOVERNANÇA NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO  
DO CAMPUS MANAUS CENTRO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO,  
CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO AMAPÁ (IFAM) : MEDIDAS DE  
IMPLEMENTAÇÃO E MELHORIA**

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de **Mestre**, no curso de Pós-graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ

**BANCA EXAMINADORA**

---

**UFRRJ – Universidade Federal Rural do  
Rio de Janeiro**

**ORIENTADORA: Profa. Dra. Biancca  
Scarpeline de Castro**

---

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Biblioteca Central / Seção de Processamento Técnico

Ficha catalográfica elaborada  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

N534g      Lima, Mauro Sid do Nascimento, 1975-  
A Governança na Diretoria de Administração e  
Planejamento do Campus Manaus Centro do Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas  
(IFAM): Medidas de Implementação e Melhoria / Mauro  
Sid Lima do Nascimento. - Manaus, 2024.  
162 f.

Orientadora: Biancca Scarpeline de Castro.  
Dissertação (Mestrado). -- Universidade Federal  
Rural do Rio de Janeiro, PPGE, 2024.

1. Governança pública. 2. Gestão educacional. 3.  
Diretoria de Administração e Planejamento. 4.  
Instrumentos. I. Castro, Biancca Scarpeline de, 1980  
, orient. II Universidade Federal Rural do Rio de  
Janeiro. PPGE III. Título.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal  
de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**



**TERMO Nº 781 / 2024 - PPGE (12.28.01.00.00.00.05)**

**Nº do Protocolo: 23083.051307/2024-87**

**Seropédica-RJ, 19 de setembro de 2024.**

**MAURO SID LIMA DO NASCIMENTO**

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre(a), no Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia, Área de Concentração em Gestão e Estratégia.

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 19/09/2024.

**(Assinado digitalmente em 20/09/2024 09:24 )**

ANTONIO JOSE PATROCINIO PEREIRA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptCCF (12.28.01.00.00.00.08)  
Matrícula: 1824578

**(Assinado digitalmente em 19/09/2024 22:50 )**

BIANCCA SCARPELINE DE CASTRO  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.06)  
Matrícula: 1824501

**(Assinado digitalmente em 23/09/2024 08:04 )**

MARCIA CRISTINA RODRIGUES COVA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptAdT/IM (12.28.01.00.00.00.82)  
Matrícula: 2283475

**(Assinado digitalmente em 19/09/2024 13:54 )**

MARIA GRACINDA CARVALHO TEIXEIRA  
PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR  
DeptºAdP (12.28.01.00.00.00.00.06)  
Matrícula: 1805336

**(Assinado digitalmente em 19/09/2024 15:06 )**

GUSTAVO COSTA DE SOUZA  
ASSINANTE EXTERNO  
CPF: 085.861.937-71

Visualize o documento original em <https://sipac.ufrrj.br/public/documentos/index.jsp> informando seu número: **781**, ano: **2024**, tipo: **TERMO**, data de emissão: **19/09/2024** e o código de verificação: **76c2e8c580**

Aos meus Professores da UFRRJ.

A Deus.

“Feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina.”

Cora Coralina

## RESUMO

Lima, M. S. do. N. A governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) : Medidas de Implementação e Melhoria. 166 págs. Dissertação de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

### **Tipo de Projeto de Trabalho Final de Curso** - Estudo de caso

**Objetivo** – Objetivo geral desta dissertação é identificar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do Instituto Federal do Amazonas (CMC/ IFAM). Com o diagnóstico realizado espera-se elaborar recomendações para a implementação do modelo de governança e um plano de ação para a sua efetivação no DAP.

**Metodologia** – A metodologia empregada envolve pesquisa aplicada, descritiva e exploratória, com abordagem qualitativa e estudo de caso sobre a Diretoria de Administração e Planejamento do CMC/IFAM. Inicialmente, é realizada uma revisão bibliográfica sistemática sobre governança pública e sua aplicação em instituições de ensino, seguida por análise documental e entrevistas com *stakeholders*.

**Aplicabilidade e Limitações** – A dissertação apresenta medidas para implementar instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento no Campus Manaus Centro do IFAM, com potencial para impactar outras instituições e setores. Contudo, enfrenta limitações como o foco no Campus Manaus Centro do IFAM.

**Resultados** - Os resultados desta pesquisa sobre governança e gestão pública na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM revelam avanços e desafios nas dimensões de estratégia, liderança e controle. Na estratégia, destacam-se a necessidade de aprimorar a gestão de recursos financeiros e humanos, a definição de papéis e responsabilidades, a integração entre áreas e a clareza nos objetivos e metas. Na liderança, observam-se oportunidades de melhoria na comunicação, gestão de mudanças e adoção de práticas de governança. No controle, evidenciam-se lacunas no planejamento e gestão de riscos, transparência, prestação de contas e participação da comunidade.

**Originalidade** – A originalidade desta dissertação reside na especificidade do contexto empírico (a Diretoria de Administração do CMC/ IFAM) que possui desafios e oportunidades únicas para a implementação da governança pública.

**PALAVRAS-CHAVES:** Governança pública, Gestão educacional, Diretoria de Administração e Planejamento, Instrumentos.



## **ABSTRACT**

Lima, M. S. do N. Governance in the Directorate of Administration and Planning of the Manaus Centro Campus of the Federal Institute of Education, Science, and Technology of Amazonas (IFAM): Implementation and Improvement Measures. 166 pages. Professional Master's Dissertation in Management and Strategy, Federal Rural University of Rio de Janeiro, Seropédica, RJ.

### **Type of Final Course Project – Case Study**

**Objective** – The general objective of this dissertation is to identify the challenges and opportunities for implementing governance instruments in the Directorate of Administration and Planning (DAP) of the Manaus Centro Campus of the Federal Institute of Amazonas (CMC/IFAM). The diagnosis is expected to lead to recommendations for the implementation of the governance model and an action plan for its effective application within DAP.

**Methodology** – The methodology employed involves applied, descriptive, and exploratory research, with a qualitative approach and a case study on the Directorate of Administration and Planning of the CMC/IFAM. Initially, a systematic literature review on public governance and its application in educational institutions is conducted, followed by document analysis and interviews with stakeholders.

**Applicability and Limitations** – The dissertation presents measures for implementing governance instruments in the Directorate of Administration and Planning of the Manaus Centro Campus of IFAM, with the potential to impact other institutions and sectors. However, it faces limitations due to its focus on the Manaus Centro Campus of IFAM.

**Results** – The results of this research on governance and public management in the Directorate of Administration and Planning (DAP) of the Manaus Centro Campus of IFAM reveal both advancements and challenges in the areas of strategy, leadership, and control. In terms of strategy, the need to improve the management of financial and human resources, the definition of roles and responsibilities, integration between departments, and the clarity of objectives and goals were highlighted. In leadership, opportunities for improvement were noted in communication, change management, and the adoption of governance practices. Regarding control, gaps in planning and risk management, transparency, accountability, and community participation were identified.

**Originality** – The originality of this dissertation lies in the specific empirical context (the Directorate of Administration of CMC/IFAM), which presents unique challenges and opportunities for the implementation of public governance.

**KEYWORDS:** Public governance, Educational management, Directorate of Administration and Planning, Instruments.

## **LISTA DE SIGLAS**

BR - Brasil

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CGCI - Coordenadoria Geral de Controle Interno

CMC - Campus Manaus Centro

DAP - Diretoria de Administração e Planejamento

GR/IFAM - Gabinete do Reitor / Instituto Federal do Amazonas

ICSA - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas

IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PPGE - Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia

PROPPG - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

PT - Português

TCU - Tribunal de Contas da União

UFRRJ - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Práticas relacionadas aos mecanismos de governança .....	38
Figura 2- Localização dos campi do IFAM no estado do Amazonas:.....	48
Figura 3- Organograma do IFAM - Reitoria .....	50
Figura 4 - Organograma do IFAM - Campus Manaus Centro .....	53
Figura 5- Estrutura da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro .....	55
Figura 6- Modelagem de Percurso Metodológico .....	59

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados .....	66
---	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Diferentes concepções de governança (continua) .....	21
Quadro 2: Conceitos de governança Pública.....	29
Quadro 3 - Vantagens da Governança (continua) .....	32
Quadro 4 - Obstáculos à governança pública.....	35
Quadro 5 - Instrumentos de governança pública e caracterização (continua) .....	40
Quadro 6- Cursos técnicos e de graduação disponíveis no campus Manaus Centro (continua) .....	51
Quadro 7 –Perguntas Baseadas no Referencial Teórico (continua) .....	62
Quadro 8 - Planos e Metas do Campus Manaus Centro e da Diretoria de Administração e Planejamento .....	77
Quadro 9 - Desafios na Governança Pública do IFAM – CMC na Dimensão Estratégia (continua)....	80
Quadro 10 - Desafios na Governança Pública do IFAM – CMC na Dimensão Liderança (continua)..	90
Quadro 11 - Desafios na Governança Pública do IFAM – CMC na Dimensão Controle (continua)....	99

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	15
1.1. Objetivo Geral .....	16
1.2. Objetivos Específicos .....	16
1.3. Justificativa da Pesquisa .....	17
1.4. Estrutura da Dissertação .....	17
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO .....	19
2.1. História da Governança e seu Significado .....	19
2.1.1. Modalidades de Governança .....	23
2.2. Governança no Setor Público .....	25
2.2.1. Diferentes estudos que abordam a governança pública .....	30
2.3. Vantagens da Construção da Governança Pública .....	31
2.4. Dificuldades para a Construção da Governança .....	33
2.5. Instrumentos que possam gerar Governança no Setor Público .....	36
2.6. Considerações Finais do Capítulo .....	44
3. GOVERNANÇA PÚBLICA E O INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS COM FOCO NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO .....	45
3.1. A legislação de governança .....	45
3.2. O IFAM .....	47
3.3. Campus Manaus Centro e sua Diretoria de Administração e Planejamento .....	51
3.4. Governança e Controle Interno no IFAM e CMC .....	56
3.5 Considerações Finais do Capítulo .....	57
4. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	58
4.1. Classificação da pesquisa .....	59
4.2. Etapas da pesquisa e levantamento de dados. ....	60
4.3. Análise de dados .....	64
4.4. Considerações Finais do Capítulo .....	64
5. RESULTADOS DA PESQUISA .....	66
5.1. Perfil dos Entrevistados .....	66
5.2. Estratégia .....	68
5.2.1. Recursos financeiros e humanos .....	69
5.2.2. Papéis e responsabilidades .....	71
5.2.3. Integração e cooperação entre áreas .....	73
5.2.4. Definição de objetivos e metas .....	76
5.2.5. Síntese da Dimensão Estratégia .....	80
5.3. Liderança .....	83
5.3.1. Comunicação .....	83
5.3.2. Gestão de Mudanças .....	86
5.3.3. Adoção de práticas de Governança .....	88
5.3.4. Síntese da Dimensão Liderança .....	90
5.4. Controle .....	92
5.4.1. Planejamento e Gestão de Riscos .....	92
5.4.2. Transparência e Prestação de Contas .....	95
5.4.3. Participação da comunidade .....	97
5.4.4. Resumo da Dimensão Controle .....	99
5.5. Considerações finais do capítulo de Resultados .....	102
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	104
7. PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO (PTT) .....	106
Governança Pública .....	111
Diagnóstico da Situação .....	113
Resultados: Propostas Ações .....	115

Estrutura do Plano de Ação .....	120
Plano de Ação 1: Estratégia: Recursos Financeiros e Humanos .....	121
Plano de Ação 2: Estratégia: Papéis e responsabilidades .....	122
Plano de Ação 3: Estratégia: Integração e cooperação entre áreas .....	123
Plano de Ação 4: Estratégia: Definição de objetivos e metas .....	127
Plano de Ação 5: Liderança: Comunicação .....	129
Plano de Ação 6: Liderança: Gestão de Mudanças .....	130
Plano de Ação 7: Liderança: Adoção de práticas de Governança.....	131
Plano de Ação 8. Controle: Planejamento e Gestão de Riscos.....	132
Plano de Ação 9. Controle: Transparência e Prestação de Contas .....	134
Plano de Ação 10. Controle: Participação da comunidade.....	135
Ganhos Estratégicos para a DAP .....	137
Monitoramento .....	138
Considerações Finais.....	138
REFERÊNCIAS .....	139
ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	153
ANEXO B - Parecer do Comitê de Ética do IFAM .....	157

# 1. INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma instituição de ensino superior, técnico e tecnológico localizada no estado do Amazonas, Brasil. A instituição foi fundada em 29 de dezembro de 2008, por meio da Lei nº 11.892, que estabeleceu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica e criou os Institutos Federais.

Antes de se tornar o IFAM, a instituição já tinha um histórico de mais de um século de existência<sup>1</sup>. Sua origem remonta à criação da Escola de Aprendizes Artífices do Amazonas, fundada em 23 de setembro de 1909, pelo então presidente Nilo Peçanha, com o objetivo de oferecer educação profissional e tecnológica à população local.

A instituição oferece uma ampla variedade de cursos técnicos, de graduação e pós-graduação, atendendo às demandas locais e regionais por educação de qualidade e formação profissional. O IFAM possui 17 campi em todo o estado do Amazonas, incluindo as cidades de Manaus, Coari, Itacoatiara, Lábrea, Tabatinga e Tefé, entre outras.

O Campus Manaus Centro (CMC) é uma das principais unidades do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Localizado na cidade de Manaus, capital do estado do Amazonas, o CMC tem como missão "promover a educação profissional e tecnológica, por meio da formação integral e cidadã, contribuindo para o desenvolvimento sustentável da Amazônia" (IFAM, s.d.). Essa missão, conforme apresentado no site oficial da instituição, reforça a importância do IFAM na capacitação de profissionais qualificados e comprometidos com o crescimento e a sustentabilidade da região amazônica. Para cumprir essa missão, o campus oferece cursos técnicos integrados ao ensino médio, subsequentes e concomitantes, além de cursos de graduação e pós-graduação. O CMC também oferece cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC), voltados para a qualificação profissional e atualização de conhecimentos.

A estrutura administrativa do CMC é composta por uma Direção-Geral, Diretorias e Coordenações, responsáveis pela gestão e execução das atividades acadêmicas e administrativas do campus. A Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) é uma dessas estruturas e desempenha um papel crucial na gestão administrativa e financeira do campus, assegurando que as atividades e operações sejam realizadas de acordo com os objetivos e metas institucionais.

Como uma instituição vinculada ao governo federal brasileiro o IFAM está comprometido em promover a governança pública eficiente e eficaz em sua gestão. A governança pública se tornou obrigatória a partir do Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional no Brasil. Ele ressalta a importância de adotar práticas efetivas de gestão e controle para garantir transparência, responsabilidade e eficiência na administração pública. O mesmo Decreto considera importante que a Governança implemente mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

---

<sup>1</sup> IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas,  
<http://www2.ifam.edu.br/instituicao/historia-do-ifam>

Alinhado a esse decreto, o IFAM criou a própria Política de Controles Internos e Governança, aprovada pela Resolução nº 32/2016 do Conselho Superior do Instituto. Essa política visa garantir a integridade, a transparência e a responsabilidade na administração dos recursos e na tomada de decisões, contribuindo para o alcance dos objetivos institucionais e para a melhoria contínua dos processos e atividades. Reforça a necessidade de uma gestão responsável e orientada para resultados.

Seguindo tais diretrizes, a unidade Campus Manaus Centro (CMC) do IFAM criou, a partir da Portaria Nº 1.685/ 2016 - GAB/DG/CMC/IFAM, um setor de Governança e Controle Interno. No entanto, até o momento (agosto 2024), não há políticas e ações realizadas no sentido de se obter a governança no campus.

Diante do problema apresentado surge a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as oportunidades e desafios para a implementação de instrumentos de governança derivadas das análises da atual estrutura e atividades realizadas na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM?

Para tanto, será realizada uma análise da atual estrutura e atividades realizadas na Diretoria de Administração e Planejamento, a fim de identificar as oportunidades e desafios para a implementação de instrumentos de governança.

### **1.1. Objetivo Geral**

Objetivo geral desta dissertação é identificar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM.

### **1.2. Objetivos Específicos**

Com base no objetivo geral proposto, serão perseguidos os seguintes objetivos específicos:

- Definir o conceito de governança pública e suas principais vantagens e desafios, com base em revisão bibliográfica sobre o tema e sua aplicação em instituições de ensino, especialmente nos Institutos Federais.
- Identificar ferramentas para implementar a governança pública, a partir da revisão da literatura sobre o assunto.
- Levantar documentos e realizar entrevistas com funcionários da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM, visando identificar os principais desafios e oportunidades de melhoria nos mecanismos de governança do setor.
- Analisar o contexto do IFAM, identificando desafios comuns a outros órgãos apontados pela literatura, bem como particularidades da instituição no que tange à implementação da governança pública.
- Elaborar relatório técnico com um plano de ação com recomendações para implementar instrumentos de governança na DAP do Campus Manaus Centro do IFAM, considerando as especificidades da instituição.



### **1.3. Justificativa da Pesquisa**

Segundo Cuervo-Cazurra e Aguilera (2004), a implementação de um instrumento de governança efetivo é fundamental para garantir o sucesso e a sustentabilidade de uma organização. Isto permite que a gestão seja feita de forma mais eficiente, promovendo o alinhamento estratégico das diferentes áreas, otimizando os recursos disponíveis. No contexto da educação, mais especificamente na gestão do Campus Manaus Centro do IFAM, essa questão se torna ainda mais relevante, pois a efetividade da instituição tem impacto direto na formação dos alunos e na sua capacidade de contribuir para o desenvolvimento regional.

A relevância deste trabalho se justifica, portanto, pela sua contribuição para o aprimoramento da gestão educacional e para o fortalecimento do IFAM como instituição de ensino de excelência na região. Ao sugerir a aplicação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro, a dissertação contribui para o fortalecimento da administração pública e para a consolidação de um ambiente de gestão eficiente e transparente. Isso resulta em benefícios diretos e indiretos para a comunidade acadêmica e a sociedade em geral, promovendo a qualidade dos serviços públicos prestados e fomentando a integridade e a responsabilidade das instituições envolvidas.

Em adição, deve-se destacar que apesar de terem sido criadas regulamentações e órgãos que tratam da governança no âmbito do IFAM, e mais especificamente, no Campus Manaus Centro, ainda não há processos e ações empreendidas para que a governança aconteça. Além disso, o autor desta pesquisa foi designado a exercer, sem ônus, a função de coordenador de Governança e Controle Interno do CMC- IFAM, no setor de Governança e Controle Interno. Dentre suas funções está em busca de resultados para a sociedade, encontrando soluções tempestivas e inovadoras para lidar com a limitação de recursos e com as mudanças de prioridades. Essa atribuição facilitará o acesso à informação e a possibilidade de construir diretrizes e ações para se obter a governança no campus.

Este trabalho se diferencia dos demais na área por sua ênfase na implementação prática e efetiva do sistema de governança, considerando as especificidades do contexto educacional e da DAP do Campus Manaus Centro do IFAM. Espera-se ainda que os resultados obtidos por essa pesquisa possam ser aplicados em outras instituições de ensino.

### **1.4. Estrutura da Dissertação**

A dissertação é composta por seis capítulos, incluindo a presente introdução. O segundo capítulo, "Referencial Teórico", apresenta os principais conceitos de governança, governança pública e sua importância na entrega de resultados. Seu objetivo é apresentar as principais teorias e conceitos que sustentam a aplicação da governança pública nos processos do IFAM.

O terceiro capítulo apresenta a legislação nacional sobre governança e o contexto em que se insere o estudo de caso. O Campus Manaus Centro do IFAM, sua estrutura, seu histórico e seus principais desafios e oportunidades são apresentados. Também são apresentados os regulamentos e estruturas já existentes no IFAM que possam estar relacionados à governança pública.

O quarto capítulo expõe a metodologia adotada para a realização do estudo de caso no Campus Manaus Centro do IFAM. Neste capítulo, são apresentados a classificação da pesquisa,

sua abordagem e o método de pesquisa utilizado, assim como as técnicas de coleta e análise de dados.

O capítulo cinco identificou progressos e desafios em três áreas principais: estratégia, liderança e controle. Em termos de estratégia, é necessário melhorar a gestão de recursos financeiros e humanos, definir melhor papéis e responsabilidades, aumentar a integração entre áreas e esclarecer objetivos e metas. Na liderança, há espaço para aprimorar a comunicação, a gestão de mudanças e a implementação de práticas de governança. Quanto ao controle, há deficiências no planejamento, gestão de riscos, transparência, prestação de contas e envolvimento comunitário.

O capítulo seis apresenta as conclusões da dissertação que propôs medidas para implementar a governança pública na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFAM Campus Manaus Centro. O estudo combinou revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas, identificando desafios gerais e específicos da instituição. Como resultado, foi elaborado um plano de ação com 10 recomendações adaptadas ao contexto do IFAM, visando aprimorar a gestão. Sugerem-se pesquisas futuras para acompanhar a implementação das medidas e ampliar o escopo do estudo.

O Capítulo sete apresenta o produto técnico/tecnológico resultante da dissertação, que consiste em um relatório técnico com um plano de ação detalhado para a implementação de instrumentos de governança efetivos na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM. O plano aborda as áreas críticas identificadas na pesquisa, propondo ações concretas, prazos, responsáveis e indicadores de acompanhamento. O objetivo é fornecer uma ferramenta prática que possa orientar a instituição na melhoria de seus processos de governança.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO**

Esse capítulo tem como objetivo apresentar as bases teóricas da governança pública. Para tal, ele deve expor os principais conceitos relacionados à governança, governança pública e sua importância na entrega de resultados.

Esses conceitos são importantes para compreender como a governança, tradicionalmente aplicada no setor privado, é adaptada e implementada na administração pública (Benedicto *et al.*, 2013). Ao longo deste capítulo, esses conceitos serão explorados e relacionados, formando uma base para a análise e aplicação da governança pública na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro.

### **2.1. História da Governança e seu Significado**

A governança é um conceito que influencia a vida social, política e econômica. Sua compreensão e aplicação variam, refletindo as nuances das estruturas organizacionais, sistemas políticos e contextos culturais em que é empregada. A história da governança é, portanto, uma história em evolução e adaptação às mudanças sociais, políticas e econômicas. É um conceito que é relevante e essencial para a maneira como organizamos e administramos nossas sociedades. Nesse sentido, Pereira (2011), Teixeira e Gomes (2019) e Freire e Seibert (2015) mostram que a evolução da governança ao longo do tempo reflete as mudanças nas prioridades sociais, políticas e ambientais, bem como a necessidade de se adaptar às novas realidades e desafios emergentes.

A era das Revoluções Democráticas viu a consolidação do conceito de governança. A Declaração de Independência dos Estados Unidos e a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão da França estabeleceram os princípios de governança democrática e os direitos inalienáveis do indivíduo (Armitage, s.d.; Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, 1789).

No século XX e XXI, o conceito de governança evoluiu deixando de estar centrado no estado para incluir as corporações e o público em geral. Nesse sentido ocorreu uma distinção entre os conceitos de governança corporativa e a governança pública (Olivieri, Nestlehner e Paiva Jr., 2018).

No setor privado, a governança tem suas raízes na busca por melhorias na gestão e eficiência das organizações. Pereira (2011) destaca que o conceito de governança corporativa surgiu a partir da preocupação dos acionistas e outros stakeholders de obterem maior segurança em relação às decisões tomadas pelos gestores, minimizando possíveis conflitos de interesse e garantindo a sustentabilidade das organizações.

No artigo de Freire e Seibert (2015), a evolução do conceito de governança corporativa é abordada completamente, abordando questões como conflitos de interesse, custos de agência, contratos formais e informais entre o principal e o agente, valores da governança corporativa, além dos princípios e mecanismos de controle e a análise da tendência para o futuro da governança corporativa no Brasil.

Os autores também discutem a importância da implantação da governança corporativa como diferencial na gestão das organizações, para crescer e persistir no mercado. Eles destacam

a necessidade de identificar as fraquezas e ameaças que as empresas ainda enfrentam e que são resolvidas ou minimizadas por meio da governança corporativa (Freire e Seibert, 2015).

Além disso, Freire e Seibert (2015) mencionam que o Brasil usa o modelo de governança conhecido como nipo-germânico, que se caracteriza pelo controle acionário concentrado. Eles também apontam a fraca proteção legal aos acionistas dentro do sistema de governança brasileira devido à maioria das empresas pertencerem a poucas famílias.

A globalização também desempenhou um papel importante na evolução da governança. Rodrik (2011) argumenta que a globalização, embora tenha seus benefícios, também apresenta desafios para a governança, pois limita a capacidade dos governos nacionais de implementar políticas que atendam às necessidades de seus cidadãos.

Nesse sentido, o quadro a seguir apresenta uma visão comparativa de diferentes concepções de governança, conforme delineado por diferentes autores e em diferentes momentos históricos. Ele destaca a diversidade e a complexidade do conceito de governança, demonstrando como sua definição e aplicação variam dependendo do contexto. Cada entrada no quadro representa uma perspectiva única sobre o que significa governança, oferecendo uma visão deste conceito fundamental.

**Quadro 1- Diferentes concepções de governança (continua)**

Conceito de Governança	Autor Ano	Ano
O artigo discute a governança no contexto de parcerias Inter organizacionais para a prestação de serviços públicos e relações contratuais. Sugere que a governança envolve a distribuição de autoridade entre vários atores, sem que uma única entidade esteja no comando. Também envolve a gestão de relações contratuais, incluindo a governança da terceirização.	OSBORNE, S.	2010
Define governança como a arte de governar sistemas complexos, buscando reduzir sua complexidade de maneira congruente e relevante para os objetivos dos atores envolvidos. A governança envolve aprendizado sobre dinâmicas sociais, coordenação de ações de diferentes forças sociais e gestão de políticas públicas.	PEREIRA	2011
A governança é descrita como um sistema de regras, práticas e processos pelos quais uma empresa é dirigida e controlada. No caso do Contrato Social, a governança é estabelecida através de um pacto social, onde os indivíduos concordam em renunciar a certos direitos individuais em favor da liberdade coletiva e da segurança da sociedade. Este pacto social é o que estabelece a estrutura de governança da sociedade.	VILALBA, H. G.	2013
É um conceito que surgiu para proteger os direitos dos stakeholders, equilibrando os interesses de todos os envolvidos na organização. Ela é vista como um diferencial na gestão das organizações, contribuindo para seu crescimento e continuidade no mercado. Seus princípios fundamentais incluem transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade.	FREIRE E SEIBERT	2015
É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre seus grupos de interesse. O que caracteriza a governança é o equilíbrio de poderes dentro da organização. Para isso é fundamental que todos na organização conheçam as partes interessadas e saibam os poderes de cada uma.	BURMESTER, Haino.	2017

Conceito de Governança	Autor Ano	Ano
A governança é um conceito complexo que envolve a estruturação de direitos e responsabilidades, a promoção de boas práticas, a resolução de conflitos de interesses e a busca por eficiência e resultados.	TEIXEIRA E GOMES	2019
É a soma de muitas maneiras pelas quais indivíduos e instituições, públicas e privadas, gerenciam seus assuntos comuns. Envolve a coordenação de stakeholders, a formulação e implementação de políticas diversificadas, mas em rede, e o exercício do poder político para gerenciar os assuntos coletivos.	BUTA, B. Oliveira; TEIXEIRA, Marco Antônio Carvalho.	2020
É entendida como um sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As principais características da governança são a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.	CUNHA, P. S; FREITAS; M. A. L.	2022

**Fonte:** Elaboração Própria

Essas diversas interpretações e aplicações do conceito de governança refletem a sua evolução e adaptação ao longo do tempo e em diferentes contextos. Elas também destacam a relevância contínua da governança como um campo de estudo e prática, tanto no setor privado quanto no público. Uma característica comum desses conceitos é o envolvimento de diferentes autores em um processo que necessita do alinhamento dos interesses e perspectivas em favor da sociedade. Esse alinhamento está consonância com a missão institucional, que é 'promover com excelência a educação, ciência e tecnologia para o desenvolvimento sustentável da Amazônia' (IFAM, 2021).

A compreensão da história da governança e seu significado é crucial para informar e orientar as práticas futuras de governança. Ao aprender com o passado e adaptar-se às novas realidades, a governança continua a evoluir e aprimorar-se, promovendo a sustentabilidade, a justiça e a eficácia em todos os setores da sociedade.

### **2.1.1. Modalidades de Governança**

Na literatura especializada existem diferentes modalidades de governança, a saber: Governança Corporativa, Governança Digital, Governança Ambiental, Governança Urbana, Governança de TI e Governança em Saúde. Esses exemplos mostram como esse conceito é adaptado a diversas áreas e organizações, sempre com o objetivo de garantir eficiência, transparência e responsabilidade na tomada de decisões e na gestão de recursos. A seguir será realizada uma síntese de cada uma das qualificações do termo governança.

1. Governança Corporativa: Refere-se às práticas, processos e estruturas utilizadas para dirigir e gerenciar empresas privadas. Ela busca garantir o equilíbrio entre os interesses dos acionistas, funcionários, fornecedores, clientes e demais partes interessadas. A transparência, a responsabilidade, a equidade e a conformidade são princípios-chave da governança corporativa. (MARTINS, *et al.*, 2005). Maia e Tsunoda (2020) reforçam a importância da governança corporativa na promoção da confiança dos investidores e na melhoria do desempenho empresarial.

2. Governança Digital: Refere-se à aplicação dos princípios de governança à gestão das tecnologias digitais, como a internet e as redes sociais. A governança digital busca garantir que a tecnologia seja usada de maneira ética, responsável e inclusiva, promovendo a democracia, a privacidade e a segurança dos dados (MACIEL, 2020).

3. Governança Ambiental: Trata-se do gerenciamento de recursos naturais e do meio ambiente de forma sustentável e equitativa. Envolve a implementação de políticas e práticas que promovem a conservação da biodiversidade, a mitigação das mudanças climáticas e a redução da poluição. (LORENZETTI e CARRION, 2012).

O conceito de governança ambiental é fundamental para a realização da Agenda 2030 das Nações Unidas. Isso envolve a gestão de recursos naturais e do meio ambiente de maneira sustentável e equitativa. De acordo com Lorenzetti e Carrion (2012), a governança ambiental é um processo que envolve múltiplos atores sociais e seus respectivos valores e interesses no desenvolvimento, tomada de decisão e implementação de ações voltadas para a conservação ambiental. É composta tanto pela estrutura institucional formal (por exemplo, políticas públicas, conselhos de gestão, áreas protegidas) quanto por arranjos institucionais informais (por exemplo, pactos, coalizões, movimentos sociais) envolvendo organizações governamentais, sociedade civil organizada e o setor privado, operando em vários níveis de organização sociopolítica - do local ao global.

4. Governança Urbana: Refere-se à gestão de cidades e áreas urbanas, considerando aspectos como planejamento urbano, mobilidade, habitação, infraestrutura e serviços públicos. A governança urbana busca promover o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida nas cidades (FREY, 2007). Frey (2007) enfatiza a importância da participação pública na governança urbana, argumentando que a inclusão dos cidadãos nas decisões que afetam suas vidas é fundamental para a criação de cidades mais justas e sustentáveis. Já Ferreira e Moreira (2000) exploram os desafios da governança urbana no contexto das cidades subdesenvolvidas. Eles argumentam que, nessas cidades, a governança urbana é dificultada por problemas como a falta de recursos, a corrupção, a falta de infraestrutura adequada e a exclusão social. Esses desafios dificultam a implementação de políticas eficazes pelos governos locais, garantindo que todos os cidadãos tenham acesso a serviços básicos como moradia, educação e saúde. Além disso, eles destacam que a participação pública é desafiadora em cidades subdesenvolvidas, onde muitos cidadãos são excluídos do processo de tomada de decisões devido a barreiras como a pobreza, a falta de educação e a discriminação (FERREIRA; MOREIRA, 2000).

5. Governança de TI (Tecnologia da Informação): Foca na gestão de recursos e processos relacionados à tecnologia da informação dentro de uma organização. A governança de TI busca garantir que os investimentos em tecnologia estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que os riscos associados à TI sejam gerenciados adequadamente (TEODORO *et al.*, 2014). Teodoro *et al.* (2014) argumentam que a governança de TI é uma prática que envolve a definição de diretrizes e políticas, a implementação de processos e a monitorização do desempenho. Além disso, eles destacam a importância da participação dos stakeholders na governança de TI, sugerindo que a inclusão de diferentes perspectivas melhora a eficácia.

Por outro lado, Souza Neto e Carvalho (2020) avaliam a governança de TI na administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. Eles identificam quatro princípios da governança corporativa: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Também destacam a importância da responsabilidade corporativa, sugerindo que as organizações devem agir de maneira responsável e sustentável.

Ambos os estudos destacam a importância da governança de TI e sugerem que ela deve ser orientada por princípios de governança corporativa. Eles também enfatizam a necessidade de envolvimento dos stakeholders e de responsabilidade corporativa na governança de TI.

6. Governança em Saúde: Trata da administração dos sistemas de saúde, incluindo políticas de saúde, alocação de recursos, prestação de serviços e monitoramento de desempenho. A governança em saúde visa melhorar a qualidade, a equidade e a eficiência dos serviços de saúde para a população.

Prado *et al.* (2020) discutem a relação entre gestão e governança em saúde, destacando a importância de um método integrado para melhorar a qualidade dos serviços de saúde. Esta abordagem envolve a instituição de novas rotinas de trabalho e a adoção de novas ferramentas de gestão, como planos de trabalho elaborados conjuntamente e o compartilhamento de informações e recursos de diversas naturezas (Prado *et al.*, 2020, p. 222).

A abordagem integrada também se relaciona com a capacidade técnica, a ampliação da capacidade organizacional e comunitária e a construção de alianças estratégicas comunitárias que possam garantir as competências necessárias para incorporar as políticas e os



procedimentos organizacionais no estado, no governo local ou no território (Prado *et al.*, 2020, p. 222).

Estes são apenas alguns exemplos de modalidades de governança aplicáveis em diferentes contextos. O próximo item deve apresentar a governança pública, objeto desta dissertação.

## **2.2. Governança no Setor Público**

A governança é um tema discutido na gestão pública. No entanto, deve-se destacar a diferença entre governança e gestão. Para TCU (2021, p. 12), “enquanto a governança é a função direcionadora, a gestão é a função realizadora: Isso significa que a governança vai apontar os caminhos para que a gestão pública seja empreendida com adequação”.

A governança no setor público é um tema de grande relevância e tem sido objeto de estudo de diversos autores ao longo dos anos. Este item busca explorar a evolução do conceito de governança no setor público, a partir de uma análise dos trabalhos de vários autores proeminentes na área.

Ostrom (1990) foi uma das primeiras autoras a abordar a governança no setor público, em seu trabalho "Governing the commons: the evolution of institutions for collective action". A autora explorou a ideia de que a governança eficaz dos recursos comuns requer a evolução de instituições para a ação coletiva. Argumentou que nem o controle estatal, nem a privatização dos recursos foram bem-sucedidos na resolução de problemas relacionados ao gerenciamento dos bens comuns.

Essa perspectiva tem implicações profundas para a governança no setor público, pois sugere que a solução para problemas dos bens comuns não reside exclusivamente no controle estatal ou na privatização, mas na evolução de instituições para a ação coletiva (Ostrom, 1990). Isso implica que a governança eficaz no setor público exige a criação e evolução de instituições que permitam a ação coletiva e a cooperação entre os usuários dos recursos.

Rhodes (1996), já mencionado, argumentou que a governança moderna envolve mais do que apenas o governo, mas também uma variedade de atores não-governamentais. O autor apontou que os resultados das políticas são o produto das interações entre o governo central, governos locais, autoridades de saúde, o setor voluntário e o setor privado. Nesse sentido, há uma única ordem imposta de cima para baixo; mas sim a ordem emerge das negociações entre as várias partes afetadas.

Além disso, Rhodes (1996) argumentou que todos os atores em uma determinada área de política precisam uns dos outros, pois cada um contribui com conhecimentos ou outros recursos relevantes. Nenhum ator tem todo o conhecimento ou recursos relevantes para fazer a política funcionar. Essa perspectiva de Rhodes (1996) sobre a governança no setor público sugere que a governança eficaz requer a participação e a colaboração de uma variedade de atores, tanto governamentais quanto não-governamentais. Isso implica que a governança no setor público não é apenas uma questão de controle estatal, mas também de facilitar e promover a interação e a cooperação entre uma variedade de atores.

A governança no setor público, conforme discutido por Pereira (2011), tem passado por diversas transformações ao longo do tempo. Essas mudanças são impulsionadas por uma variedade de fatores, incluindo a necessidade de descentralização, a crescente demanda por participação social e a implementação de mecanismos de controle e responsabilização.

A descentralização é um processo que envolve a transferência de autoridade e responsabilidade de um nível central para níveis subnacionais ou locais de governo. Isso melhora a eficiência e a eficácia da administração pública, permitindo uma resposta mais rápida e adequada às necessidades locais.

A participação social, por outro lado, refere-se à inclusão de cidadãos e grupos da sociedade civil no processo de tomada de decisões. Isso aumenta a transparência, a responsabilidade e a legitimidade das ações do governo, além de melhorar a qualidade das políticas públicas ao incorporar uma variedade de perspectivas e experiências.

Os mecanismos de controle e responsabilização são ferramentas essenciais para garantir a integridade e a eficácia da governança no setor público. Eles devem incluir auditorias, avaliações de desempenho, sistemas de denúncias e outras medidas destinadas a prevenir e detectar a corrupção, o desperdício e a má administração.

Essa evolução do conceito de governança no setor público reflete a necessidade de adaptação às demandas e desafios contemporâneos. A busca constante pelo aprimoramento da gestão e da tomada de decisões é um elemento-chave para garantir que o setor público possa atender às necessidades e expectativas dos cidadãos (PEREIRA, 2011).

Teixeira e Gomes (2019) também realizam uma revisão conceitual da governança pública, explorando as várias dimensões, teorias e abordagens relacionadas a esse tema. Eles analisam a evolução do conceito de governança pública e sua aplicação em diferentes contextos, enfatizando a necessidade de considerar a diversidade de atores e interesses envolvidos no processo de governança.

Para Teixeira e Gomes (2019) a governança pública é um processo contínuo e dinâmico, que envolve a adoção de medidas de gestão eficientes e a promoção da accountability (TEIXEIRA e GOMES, 2019). Esses autores igualmente apontam que o objetivo principal da governança pública é garantir que os recursos públicos sejam gerenciados de forma eficiente e que as políticas públicas sejam efetivas na promoção do bem-estar da sociedade. A governança pública, conforme Teixeira e Gomes (2019), envolve uma série de princípios e práticas que visam melhorar a eficiência, a transparência e a responsabilidade das instituições públicas. Isso inclui a participação dos cidadãos e a prestação de contas das autoridades públicas.

A participação dos cidadãos é vista como um elemento crucial da governança pública. A ideia é que os cidadãos, como principais interessados, devem ter a oportunidade de avaliar, direcionar e monitorar as ações do Estado (TEIXEIRA e GOMES, 2019). Isso deve ser feito através de várias formas de parcerias e interações sociais e políticas, com a participação ativa do governo.

A prestação de contas das autoridades públicas, ou "accountability", é outro princípio fundamental da governança pública. Isso se refere à obrigação dos membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a instâncias controladoras ou a seus

representados (TEIXEIRA e GOMES, 2019). A ideia é que as autoridades públicas devem ser transparentes e devem ser responsabilizadas por suas ações.

O TCU (2021) também apresenta um conceito de governança pública:

Governança pública organizacional compreende os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática 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, Secretaria de Controle Externo, 2021, p.12).

Matias-Pereira (2019) destaca que a governança no setor público é entendida como um conjunto de princípios, políticas e práticas que orientam e regulam a gestão pública, visando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. O autor aponta ainda que a governança no setor público é vista como uma forma de atender às demandas da sociedade por maior transparência e participação nos processos de gestão pública.

Já Araújo (2002) traz uma perspectiva mais pragmática em que a governança pública é a capacidade que um determinado governo tem para formular e implementar as suas políticas. Esta capacidade é decomposta analiticamente em financeira, gerencial e técnica, todas importantes para a consecução das metas coletivas definidas que compõem o programa de um determinado governo, legitimado pelas urnas.

Em resumo, a governança pública busca promover um ambiente de confiança, cooperação e coordenação entre diferentes atores, possibilitando a construção de políticas públicas mais eficientes e eficazes. Isso é alcançado através da participação ativa dos cidadãos e da prestação de contas das autoridades públicas.

Entende-se que a governança pública traz valores para a gestão, com vistas a contribuir para que os órgãos públicos atendam às necessidades da sociedade de forma abrangente e contextualizada. Nesse sentido, Pereira (2001) afirma que a governança no setor público é baseada em três pilares: responsabilidade, transparência e participação. O Tribunal de Contas da União (2020), defende que os novos valores de governança pública incluem: responsabilidade, integridade, transparência, ética, efetividade, eficiência, eficácia, equidade e prestação de contas. Esses valores são parte integrante da formação dos valores públicos e das políticas públicas, assegurando legitimidade, confiança e competência em todas as tarefas do sistema público. A governança pública, como meio, abraça esses valores públicos e baseia-se na legitimidade das ações institucionais frente às demandas da sociedade.

Pereira (2001) destaca que a governança pública é classificada em três tipos: governança institucional, governança de políticas públicas e governança de projetos. Essa classificação permite uma compreensão mais aprofundada dos diferentes aspectos da governança pública e de como seus princípios são aplicados em diversos contextos e níveis da administração pública.

A governança institucional refere-se ao conjunto de normas, práticas e estruturas que orientam a organização e a tomada de decisões em uma instituição, seja ela pública ou privada. Pereira (2001) enfatiza a importância da governança institucional na definição dos princípios que regem a atuação das organizações, bem como na promoção da transparência, eficiência e responsabilidade. Nesse contexto, a governança institucional busca estabelecer um ambiente propício para a colaboração entre os diversos atores envolvidos, garantindo a coordenação e a integração de políticas, estratégias e ações.

A governança de políticas públicas abrange a formulação, implementação e avaliação de políticas públicas que visam atender às demandas e necessidades da sociedade. Esse tipo de governança envolve a interação entre atores governamentais e não governamentais, incluindo organizações da sociedade civil, setor privado e cidadãos. A governança de políticas públicas

busca garantir que os processos de tomada de decisão sejam inclusivos, participativos e transparentes, contribuindo para o alcance de objetivos sociais, econômicos e ambientais de forma eficaz e equitativa.

A governança de projetos diz respeito à gestão e supervisão de projetos, sejam eles públicos ou privados, com o objetivo de garantir sua eficiência, eficácia e conformidade com as metas e objetivos estabelecidos. A governança de projetos afeta a alocação de recursos, monitoramento e avaliação do desempenho, bem como o gerenciamento de riscos.

No presente trabalho será utilizado o conceito de "governança institucional". A escolha por essa abordagem se justifica por diversos motivos.

Primeiramente, a governança institucional é fundamental para estabelecer um ambiente propício para a colaboração entre os diversos atores envolvidos em uma organização ou instituição (Pereira, 2001). Isso é relevante em contextos complexos, onde a coordenação e a integração de políticas, estratégias e ações são essenciais para o sucesso da organização.

Além disso, a governança institucional promove a transparência, eficiência e responsabilidade (Pereira, 2001). Esses são princípios fundamentais para qualquer organização, mas são importantes em contextos públicos, onde a prestação de contas e a transparência são essenciais para manter a confiança do público e garantir a legitimidade das ações da organização.

A governança institucional também é relevante para a definição dos princípios que regem a atuação das organizações (Pereira, 2001). Isso é crucial para garantir que a organização opere de acordo com seus valores e objetivos, e que suas ações estejam alinhadas com sua missão e visão.

Por fim, a governança institucional ajuda a identificar e gerenciar riscos, garantindo que a organização esteja preparada para lidar com desafios e incertezas. Isso é importante em um mundo cada vez mais complexo e incerto, onde a capacidade de gerenciar riscos é a diferença entre o sucesso e o fracasso.

Portanto, a escolha pela governança institucional se justifica pela sua capacidade de promover a colaboração, transparência, eficiência, responsabilidade, alinhamento estratégico e gestão de riscos. Esses são todos elementos cruciais para a eficácia e o sucesso de qualquer organização, tornando a governança institucional uma abordagem valiosa e relevante para a análise e gestão de organizações públicas e privadas (Pereira, 2001).

A tabela 2 aponta os principais conceitos de governança pública identificados na literatura.

**Quadro 2: Conceitos de governança Pública**

Ano	Autores	Governança Pública
2011	Almeida-Santos, Verhagem e Bezerra	Governança Pública é um termo que se refere à capacidade dos governos de tomar decisões eficazes, implementar políticas públicas e prestar serviços públicos de maneira eficiente e eficaz. Isso envolve a coordenação e colaboração entre diferentes níveis de governo, bem como a participação de atores não governamentais, como a sociedade civil e o setor privado. A governança pública também envolve a promoção da transparência, responsabilidade e integridade no setor público
2011	Pereira	A pesquisa define Governança Pública como a arte de administrar sistemas complexos, buscando modelos e práticas que simplifiquem esses sistemas de acordo com os objetivos dos atores e instituições envolvidas. Ela se concentra no aprendizado sobre a dinâmica social, envolvendo processos causais, interdependências, atribuições de responsabilidades e coordenação em ambientes complexos. A Governança Pública também desenvolve métodos para coordenar ações de diferentes forças sociais com variadas identidades, interesses e horizontes de ação. Seu objetivo é estabilizar as orientações, expectativas e regras de ação dos agentes.
2018	Sobreira e Rodrigues Júnior	O conceito de Governança Pública, segundo a pesquisa, está ligado ao maior planejamento, abertura para participação popular, accountability, democracia, transparência e eficácia na implantação de políticas públicas. A pesquisa também menciona que a boa governança busca garantir aos cidadãos o respeito aos seus direitos e assegurar maior responsabilidade e melhor prestação de serviços por parte do setor público. Além disso, a pesquisa destaca a importância de mecanismos robustos de tomada de decisões para garantir a eficácia e eficiência na realização dos resultados pretendidos pelo setor público
2020	Referencial básico de governança	A Governança Pública, conforme apresentado no Referencial, é um sistema que visa ampliar o bem-estar social e as oportunidades para os cidadãos através dos serviços prestados pelas organizações públicas. Isso é alcançado através da definição clara de objetivos, estratégias de atuação e adoção de ferramentas para orientar melhorias.

**Fonte:** Elaboração própria

### **2.2.1. Diferentes estudos que abordam a governança pública**

A pesquisa realizada por Castro, Barbosa Neto e Cunha (2022) buscou compreender a produção científica relacionada à governança pública. A pesquisa foi conduzida em outubro de 2019, tendo sido selecionados 14 artigos para análise sistemática.

A pesquisa revelou que, de maneira geral, as entidades públicas estão preocupadas com o cumprimento de aspectos legais e, muitas vezes, carecem de conhecimento sobre os conceitos de governança pública. Além disso, a implementação de princípios de governança traz resultados que vão além da gestão das instituições públicas, melhorando a qualidade dos serviços (Castro, Barbosa Neto e Cunha, 2022, p. 2). Os autores identificaram que a governança pública tem aplicações variadas, desde a gestão de organizações públicas até a gestão de políticas públicas.

Santos e Rover (2019), por sua vez, avaliaram a influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos por meio da Análise Envoltória de Dados (DEA) em educação e saúde dos municípios brasileiros para o ano de 2010. Além disso, foi construído um índice de eficiência municipal (IEM) para verificar a influência de variáveis de governança pública. Os resultados do estudo mostraram que municípios com maior transparência e melhores índices de gestão obtiveram melhor eficiência na aplicação dos recursos públicos em educação e saúde. Por outro lado, a desigualdade social e o nível de desemprego tiveram uma relação negativa com o IEM, sugerindo que esses fatores afetam a eficiência na aplicação dos recursos públicos (SANTOS; ROVER, 2019, p. 13).

Além disso, o estudo utilizou a taxa de participação nas eleições municipais como um indicador de participação cidadã na governança pública. No entanto, os resultados mostraram uma relação negativa entre a taxa de participação nas eleições e a eficiência na aplicação dos recursos públicos, indicando que em anos de eleição, a eficiência da aplicação dos recursos públicos diminui (SANTOS; ROVER, 2019, p. 17).

A pesquisa de Costa *et al.* (2015) também discute a importância da participação popular como um mecanismo de controle e um instrumento de boa governança. De acordo com os autores, o controle social e a participação popular, que se materializam por meio dos conselhos gestores, desempenham um papel importante nos níveis de eficiência na alocação de recursos públicos (Costa *et al.*, 2015, p. 1325).

Esses resultados incongruentes levantam questões sobre a efetividade da participação cidadã na melhoria da eficiência na alocação dos recursos públicos e sugere a necessidade de mais pesquisas sobre este tópico.

Já Sobreira e Rodrigues Júnior (2018) realizaram um estudo avaliando o nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC (International Federation of Accountants). A IFAC e o Chartered Institute of Public Finance and Accountancy (CIPFA) publicaram um estudo em 2014 estabelecendo ações para a boa governança no setor público, com o objetivo de incentivar uma melhor prestação de serviços e uma maior responsabilização na execução das políticas (Sobreira e Rodrigues Júnior, 2018, p.3).

Os autores destacam que a boa governança está ligada ao maior planejamento, abertura para participação popular, accountability, democracia, transparência e eficácia na implementação de políticas públicas. Eles também ressaltam a importância da acessibilidade e

do envolvimento dos stakeholders na administração, pois as atividades são realizadas em função destes (Sobreira e Rodrigues Júnior, 2018, p.8).

### **2.3. Vantagens da Construção da Governança Pública**

A implementação da governança no setor público traz vantagens significativas. Conforme Matias-Pereira (2010), a experiência de governança corporativa para o setor público contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz, o que, por sua vez, estimula a participação ativa da população nos processos decisórios e de controle.

Além disso, a adoção de práticas de governança corporativa no setor público promove um ambiente de maior responsabilização e integridade, o que favorece a redução de práticas inadequadas e o estímulo à conduta ética por parte dos gestores e servidores públicos (MATIAS-PEREIRA, 2010). Essa abordagem possibilita a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade e o fortalecimento das instituições públicas.

Outra vantagem relacionada à aplicação da governança corporativa no setor público é a melhoria da comunicação entre os diversos atores envolvidos na gestão pública, incluindo os cidadãos, os gestores e os servidores (MATIAS-PEREIRA, 2010). Isso facilita a identificação e solução de problemas, além de propiciar a construção de consensos e a implementação de políticas públicas mais alinhadas às necessidades e expectativas da sociedade.

Conforme explicado acima, o comportamento transparente das estruturas de governança do setor público contribui para a participação cidadão nos processos institucionais, o que favorece uma melhor gestão pública.

Nesse sentido, é relevante apresentar o conceito de boa governança no setor público, bastante enfatizado pelo Tribunal de Contas da União.

A "Boa Governança no Setor Público" é um conceito que se refere à aplicação de práticas de liderança, estratégia e controle que permitem aos mandatários de uma organização que administra recursos públicos, e às partes nela interessadas, avaliar sua situação e demandas, direcionar a sua atuação e monitorar o seu funcionamento, com o objetivo de aumentar as chances de entrega de bons resultados aos cidadãos, em termos de serviços e de políticas públicas (TCU, 2020, p. 36). Não se deve confundir, entretanto, a governança de organizações públicas com a governança de políticas públicas e nem de Centro de Governo, embora sejam relacionadas e interdependentes.

Para que as funções de governança (avaliar, direcionar e monitorar) sejam executadas de forma satisfatória, alguns mecanismos devem ser adotados: liderança, estratégia e controle. Liderança diz respeito às práticas que asseguram a existência das condições mínimas para o exercício da boa governança. Estratégia envolve prover direcionamento estratégico à organização, de forma alinhada com os objetivos de Estado e de Governo. Controle, por sua vez, abrange aspectos como transparência, accountability e efetividade da auditoria interna (TCU, 2021, p. 38).

Desta maneira, a boa governança no setor público envolve a consideração dos interesses, direitos e expectativas das partes interessadas nos processos de tomada de decisão, a

implementação de boas práticas de transparência, a prestação de contas às partes interessadas e a implementação de mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes (TCU, 2020, p. 49).

Além disso, a boa governança no setor público traz benefícios como garantir a entrega de resultados econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos, garantir que a organização seja responsiva, clareza acerca de quais são os produtos e serviços prestados para cidadãos e usuários, transparência para garantir a qualidade e a efetividade dos serviços prestados aos cidadãos, entre outras. O TCU ainda aponta a importância da governança para garantir a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos, utilizar-se de controles internos para manter os riscos em níveis adequados e aceitáveis, e controlar as finanças de forma atenta, robusta e responsável (TCU, 2020, p. 30).

A boa governança no setor público envolve a promoção da simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos, aqueles prestados por meio eletrônico. Além disso, envolve a edição e revisão de atos normativos, pautando-se pelas boas práticas regulatórias e pela legitimidade, estabilidade e coerência do ordenamento jurídico e realizando consultas públicas, sempre que conveniente (TCU, 2020, p. 49).

Isso inclui aderir aos princípios éticos e legais que regem a administração pública, atuar de maneira transparente e responsável na tomada de decisões e na execução de políticas e programas públicos e comunicação aberta e eficaz com outros servidores públicos, cidadãos e partes interessadas (TCU, 2021, p. 32).

Destaca-se, ainda, a importância da governança pública para promover a eficiência da máquina pública e a relevância desta última no crescimento do estado, no sentido da redução do desperdício dos recursos públicos (SANTOS; ROVER, 2019, p.749). O estudo de Santos e Rover (2019) mostrou que atuação motivacional de gestores públicos a partir das práticas de governança pública foi capaz de melhorar a eficiência da utilização dos recursos.

### **Quadro 3 - Vantagens da Governança (continua)**

ITEM	Vantagens da Governança	Autor e Ano
1	Contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz	Matias-Pereira, 2010
2	Estimula a participação ativa da população nos processos decisórios e de controle	
3	Promove um ambiente de maior responsabilização e integridade	
4	Reduz práticas inadequadas e estimula conduta ética por parte dos gestores e servidores públicos	
5	Melhora na qualidade dos serviços prestados à sociedade e fortalecimento das instituições públicas	
6	Melhoria da comunicação entre os diversos atores envolvidos na gestão pública	
7	Permite a avaliação da situação e demandas, direcionamento da atuação e monitoramento do funcionamento das organizações públicas	TCU, 2020.
8	Implementação de boas práticas de transparência, prestação de contas e responsabilização dos agentes	



9	Entrega de resultados econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos	
10	Garante a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle financeiro	
11	Promove a simplificação administrativa, modernização da gestão pública e integração dos serviços públicos	
12	Segue princípios éticos e legais que regem a administração pública	TCU, 2021
13	Promove a eficiência da máquina pública e a redução do desperdício dos recursos públicos	Santos; Rover, 2019
14	Mostra que a atuação motivacional de gestores públicos a partir das práticas de governança foi capaz de melhorar a eficiência dos recursos	

Fonte: Elaboração própria

## 2.4. Dificuldades para a Construção da Governança

Apesar das vantagens elencadas a respeito da utilização da governança no setor público, existem muitas dificuldades para sua implementação. A própria construção da governança, pública ou não, enfrenta obstáculos apontados por vários estudos.

Rocha (2013) discute as dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em organizações não governamentais (ONGs). O autor aponta que a falta de recursos financeiros e humanos e a resistência interna à mudança são os principais obstáculos enfrentados. Em adição, em alguns casos, os membros das ONGs não compreendem a importância da governança corporativa para o alcance dos objetivos da organização. A falta de uma cultura de transparência e prestação de contas também foi apontada como uma barreira para a implementação dessas práticas.

A resistência a mudanças por parte dos gestores e servidores públicos aparece no estudo de Teixeira e Gomes (2019) como um entrave para a implantação da governança no setor público. Os autores ainda destacam a falta de capacitação e treinamento adequados, a cultura patrimonialista e clientelista presente na administração pública e a falta de clareza nos papéis e responsabilidades dos diferentes atores envolvidos na governança.

Souza e Faria (2018) destacam que a falta de um sistema de incentivos adequado é um dos principais obstáculos para a implementação da governança corporativa na administração pública brasileira. Segundo os autores, o sistema de incentivos existente prioriza a realização de atividades em detrimento da qualidade e eficiência dos resultados alcançados, o que desestimula a adoção de práticas de governança. A cultura patrimonialista presente na administração pública brasileira, marcada pela falta de transparência, da mesma forma não colabora com a implementação da governança corporativa na gestão pública (Souza e Faria, 2018).

Neto *et al.* (2019) apontam que uma das principais dificuldades na construção da governança pública é a falta de integração entre as diversas áreas governamentais envolvidas na implementação de políticas públicas. Segundo os autores, muitas vezes, os setores envolvidos não possuem uma comunicação efetiva, o que gera duplicidade de esforços e fragilidade na coordenação.

Os autores também destacam a importância da institucionalização, que se relaciona com a legitimidade da política. Isso implica que a política deve estar jurídica e formalizada, com

marcos regulatórios, normas, padrões e procedimentos estabelecidos, de modo que cada ator saiba quais são suas competências (Neto *et al.* 2019, p. 14).

A coordenação e a coerência são fundamentais para a governança eficaz. Isso envolve o trabalho conjunto das organizações e responsáveis pela política pública, definindo papéis e responsabilidades, evitando a dispersão de esforços e buscando unidade nas ações e metas pretendidas de forma coordenada e coerente (Neto *et al.* 2019, p. 14).

Santos e Souza (2022), por sua vez, apontam que a falta de recursos financeiros e a falta de capacitação técnica dos profissionais envolvidos na gestão das instituições públicas de ensino superior são obstáculos importantes para a implementação da governança nesse setor.

Teixeira e Gomes (2019) destacam que a falta de um entendimento comum sobre o conceito de governança pública é um obstáculo importante para a sua construção e implementação. Para os autores, é necessária uma discussão ampla e participativa sobre o conceito e os princípios da governança pública, de forma a promover o engajamento e a participação dos diversos atores envolvidos.

Como já enfatizado, a construção da governança pública é um processo complexo e contínuo, que demanda a superação de diversas dificuldades e desafios. Para que a governança seja efetiva, é necessário que exista vontade política para implementar as mudanças necessárias, o envolvimento e comprometimento dos diferentes atores envolvidos e a capacitação e treinamento adequados para que possam atuar de forma eficiente e efetiva na construção da governança (TEIXEIRA e GOMES, 2019).

O Quadro 4 resume os principais obstáculos à governança no setor público identificados na literatura:

#### Quadro 4 - Obstáculos à governança pública

Dificuldade	Autores
Falta de recursos financeiros e humanos	Rocha (2013)
	Santos e Souza (2022)
Falta de uma cultura de transparência e prestação de contas	Rocha (2013)
	Souza e Faria (2018)
Falta de compreensão da importância da governança	Rocha (2013)
Falta de um sistema de incentivos adequado	Souza e Faria (2018)
Resistência a mudanças	Rocha (2013)
	Teixeira e Gomes (2019)
Falta de clareza nos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos	Teixeira e Gomes (2019)
Falta de capacitação e treinamento adequados	Teixeira e Gomes (2019)
	Santos e Souza (2022)
Falta de integração entre áreas governamentais envolvidas	Neto <i>et al.</i> (2019)
Cultura patrimonialista e clientelista	Souza e Faria (2018)
	Teixeira e Gomes (2019); Souza e Faria (2018)

Fonte: Elaboração própria

Considerando os estudos apresentados neste referencial teórico, é possível afirmar que a governança pública possui desafios para sua construção e implementação. Dentre as principais dificuldades, destacam-se a resistência à mudança, a falta de capacitação dos gestores públicos e a insuficiência de instrumentos efetivos de estímulos.

Além disso, foi possível perceber nos estudos analisados que a governança pública se apresenta como um processo contínuo de aprimoramento da gestão, que demanda esforços constantes e ações integradas entre os diversos atores envolvidos.

Nesse sentido, torna-se imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas que incentivem a adoção de práticas de governança, bem como a capacitação de gestores e servidores públicos para a implementação de tais práticas. São necessários mecanismos eficazes de controle e monitoramento das ações governamentais, a fim de garantir a transparência e a accountability dos processos decisórios.

## **2.5. Instrumentos que possam gerar Governança no Setor Público**

Diversos instrumentos têm sido propostos para a implementação e melhoria da governança pública, buscando garantir a efetividade das ações do governo. Santos *et al.* (2016) destacam a importância de elaborar planos estratégicos, com a definição de metas e indicadores de desempenho para o alcance da governança. Essa mesma recomendação é apontada no Guia de Governança e Gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus (2020). Para esse Guia o planejamento estratégico permite ao Judiciário definir suas políticas, objetivos e metas. Teixeira *et al.* (2018) defendem a adoção de modelos de gestão estratégica nas instituições públicas para o alcance da governança. Segundo os autores, a adoção de modelos de gestão estratégica ajuda a estabelecer uma cultura de resultados e aprimorar a comunicação entre os diferentes níveis da organização.

O "Referencial para avaliação de governança em políticas públicas" (BRASIL, 2014) e "Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo" (BRASIL, 2016), publicados pelo Tribunal de Contas da União, apontam alguns instrumentos importantes para promover a governança no setor público.

Brasil (2016) aponta alguns instrumentos importantes para promover a governança no setor público, como o planejamento estratégico e o monitoramento e avaliação de políticas públicas. Sobre o planejamento estratégico, o referencial destaca que "as EFS podem induzir a boa governança no Centro de Governo, dando suporte e induzindo o fortalecimento desse núcleo" (BRASIL, 2016, p. 13). Já em relação ao monitoramento e avaliação, menciona que "As EFS poderiam oferecer ao Centro de Governo informações e visão de futuro no que se refere ao desempenho de outras funções-chave de governo que os Centros estejam tentando vincular a uma implementação coerente da estratégia do Executivo" (BRASIL, 2016, p. 13-14).

Outro instrumento relevante é apontado por Brasil (2014). Ressalta a importância da gestão de riscos, mencionando que a governança envolve "Os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão da política pública, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade, incluindo a gestão de riscos da política pública" (BRASIL, 2014, p. 32).

O Referencial de 2014 destaca a relevância de se estabelecer diretrizes claras, estratégias, planos e objetivos bem definidos para nortear as políticas públicas. Também enfatiza a necessidade de mecanismos de coordenação, articulação, monitoramento e avaliação dessas políticas. A transparência e a prestação de contas (accountability) são igualmente vistas como instrumentos chave de governança (BRASIL, 2014).

Já o Referencial de 2016, focado especificamente no Centro de Governo, aponta como fundamentais os seguintes instrumentos de governança: um sólido gerenciamento estratégico, com definição de prioridades nacionais; prevenção e gestão de riscos; forte capacidade de articulação política; coordenação efetiva do desenho e implementação de políticas;

monitoramento e avaliação do desempenho e resultados das políticas; e comunicação clara com a sociedade (BRASIL, 2016).

Ambos os documentos do TCU ressaltam, portanto, a importância do planejamento estratégico, da coordenação, do monitoramento e da transparência como meios de fortalecer a governança pública, seja no âmbito de políticas públicas específicas ou no alto nível do Centro de Governo. Isso corrobora o que apontam Santos *et al.* (2016), Teixeira *et al.* (2018) e o Guia do Conselho da Justiça Federal (2020) sobre a relevância desses instrumentos para uma boa governança no setor público brasileiro.

Já Bingham *et al.* (2005) propõem a criação de espaços de diálogo e negociação com os diversos stakeholders e clientes da organização, com a utilização de ferramentas de gestão participativa, como orçamentos participativos. Os espaços de diálogo são propostos no guia da política de governança pública da Casa Civil da Presidência da República (2018). Esse documento sugere a criação de comitês de governança e a elaboração de planos de integridade.

A governança pública também envolve a gestão de informações e a transparência, que são fundamentais para a integridade pública. Ela consiste na divulgação das informações relevantes sobre a atuação dos órgãos públicos, permitindo que a sociedade possa fiscalizar e monitorar a gestão pública (Teixeira e Gomes, 2019). Como Teixeira e Gomes (2019, p.17) apontam, tendo em vista a transparência, há várias ferramentas para fortalecer a governança, incluindo a Lei de Acesso à Informação, que assegura o direito fundamental de acesso às informações e facilita o controle da conduta dos agentes públicos.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em sua Recomendação do Conselho sobre Integridade Pública de 2017, propõe uma série de mecanismos para prevenir e combater a corrupção, incentivando a participação dos cidadãos na tomada de decisões:

- Desenvolver uma abordagem estratégica para o setor público que se baseie em evidências e vise atenuar os riscos de integridade pública.
- Definir altos padrões de conduta para funcionários públicos, com uma cultura que facilite a aprendizagem organizacional
- Promover um setor público profissional, baseado em mérito e transparência
- Fornecer informações suficientes, treinamento, orientação
- Apoiar uma cultura organizacional que tenha preocupação com a integridade pública, gestão de riscos e controle interno
- Certificar que os mecanismos de cumprimento proporcionem respostas adequadas a todas as violações suspeitas de padrões de integridade pública
- Demonstrar compromisso nos mais altos níveis políticos e administrativos do setor público para aumentar a integridade pública e reduzir a corrupção,
- Esclarecer responsabilidades institucionais em todo o setor público para fortalecer a eficácia do sistema de integridade pública,
- Reforçar o papel da fiscalização e controle externo no sistema de integridade pública, fornecendo respostas adequadas às sanções, decisões e aconselhamento formal por órgãos de fiscalização
- Incentivar a transparência e o envolvimento das partes interessadas em todas as etapas do processo político e do ciclo político para promover a prestação de contas e o interesse público (OCDE, 2017, p.12).

Já o TCU (2020) aponta outro conjunto de mecanismos e práticas para alcançar a governança pública organizacional, sintetizados a partir dos três principais pilares da governança: liderança, estratégia e controle (**Erro! Fonte de referência não encontrada.**) (TCU, 2020, p.53).



**Figura 1- Práticas relacionadas aos mecanismos de governança**  
**Fonte: TCU, 2020.**

O TCU (2020) aponta a necessidade de construir um conjunto de diretrizes, valores, processos e estruturas necessários para que as atividades de governança sejam desempenhadas de forma eficaz (TCU, 2020, p. 55). A promoção da integridade pela liderança no setor público, com o comprometimento formal com valores éticos e padrões de conduta, e definição de requisitos de integridade para seleção, promoção e avaliação de desempenho desses dirigentes (TCU, 2020, p. 55).

As normas de conduta para os servidores públicos são fundamentais para orientar o comportamento ético e íntegro. No Brasil, existem várias diretrizes e leis que estabelecem essas normas. Por exemplo, o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo federal (Decreto 1.171/1994) estabelece padrões éticos e morais para o comportamento da liderança no serviço público (TCU, 2020, p. 31).

Além disso, aprimorar a capacidade da liderança é crucial para a governança e isso é obtido durante o exercício dos mandatos e avaliações regulares de desempenho quanto à contribuição desses indivíduos para o alcance das metas organizacionais (TCU, 2020, p. 66).

A estratégia é outro mecanismo importante, que envolve a definição e promoção dos valores da organização e dos padrões de comportamento esperados dos seus membros. O controle, por sua vez, é um mecanismo que envolve a definição de processos de trabalho e atividades relacionados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da organização (TCU, 2020, p. 55).

Para o TCU (2020) os mecanismos e as práticas mencionadas não são exaustivos, ou seja, é possível que existam outras iniciativas não pontuadas pelo documento. No entanto, essas ações são adaptáveis a qualquer organização pública, que escolhe qual delas utilizar.

Neto *et al.* (2019) apontam algumas das práticas mencionadas pelo TCU (2020) para gerar governança no setor público: a gestão de riscos, a participação cidadã, a gestão por resultados e a prestação de contas.

A gestão de riscos no setor público é um componente essencial para a efetiva governança, pois auxilia na identificação, análise e tratamento dos riscos inerentes às atividades e processos das instituições públicas (Decreto nº 9.203, 2017). Dessa forma, a gestão de riscos possibilita a tomada de decisões mais informadas, melhorando a alocação de recursos e a eficiência na execução das políticas públicas.

A promoção da participação cidadã permite que a sociedade tenha voz ativa nos processos decisórios, contribuindo para o desenvolvimento de políticas públicas mais alinhadas com as necessidades e expectativas da população e aumentando a legitimidade das ações governamentais. A gestão por resultados busca otimizar o uso dos recursos públicos e melhorar a efetividade das políticas e ações implementadas. A gestão por resultados também incentiva a busca contínua pela inovação e aprimoramento das práticas e processos institucionais.

A prestação de contas trata da transparência e da responsabilização dos agentes públicos, permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize a atuação do poder público, garantindo o cumprimento das metas e a conformidade com os princípios éticos e legais que regem a administração pública.

A Cartilha da Política de Governança Pública do Governo do Distrito Federal (2019) também apresenta uma série de instrumentos que geram governança no setor público. Um dos principais é o Plano de Governança e Gestão (PGG), que permite ao governo definir suas políticas, estratégias e objetivos, além de estabelecer indicadores de desempenho e metas. O PGG é um instrumento de planejamento que orienta as ações do governo e permite que ele seja avaliado em relação aos resultados alcançados.

Os sistemas de gestão são ferramentas que auxiliam os gestores públicos a gerirem as suas organizações de forma mais eficiente e eficaz. Santos e Souza (2022) CMAP destacam que a implantação de sistemas de gestão, como o Sistema de Gestão de Documentos e Arquivos (SIGA) e o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), têm contribuído para a melhoria da governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. Os autores afirmam que esses sistemas permitem a organização, o armazenamento e o acesso rápido e seguro às informações, além de favorecerem a transparência e a eficiência dos processos.

De acordo com Batista, Gomes e Panisgt (2021), a utilização de indicadores de desempenho é essencial para a implementação da governança pública, pois permite que os gestores públicos acompanhem a evolução dos resultados e possam identificar as áreas que necessitam de melhorias. Os indicadores de desempenho são instrumentos que permitem a medição e avaliação do desempenho das organizações, servindo como base para a tomada de decisões e para a identificação de oportunidades de melhoria. O Quadro 3 resume os instrumentos de governança pública identificados na literatura:

**Quadro 5 - Instrumentos de governança pública e caracterização (continua)**

ITEM	Similaridade	Instrumentos de Governança	Caracterização	Autores e Ano
1	Inclusão dos cidadãos no processo de tomada de decisão	Participação dos cidadãos	Inclusão dos cidadãos no processo de tomada de decisão e gestão pública, através de consultas públicas, audiências e outros mecanismos	Bingham <i>et al.</i> (2005)
		Criação de espaços de diálogo e negociação	Desenvolvimento de fóruns, conferências e outros espaços onde os stakeholders e cidadãos discutam e negociam soluções para problemas públicos	
		Ferramentas de gestão participativa, como orçamentos participativos	Instrumentos que permitem aos cidadãos opinarem e decidir sobre a alocação de recursos públicos, melhorando a transparência e a responsabilidade na gestão pública	
2	Definição de objetivos e metas	Elaboração de planos estratégicos	Estabelecimento de diretrizes e objetivos gerais para a organização, criando uma visão de longo prazo	Santos <i>et al.</i> (2016)
		Definição de metas e indicadores de desempenho	Estabelecimento de metas quantitativas e qualitativas, e indicadores para medir o progresso e desempenho da organização	



		Adoção de modelos de gestão estratégica	Estabelecimento de objetivos, metas e indicadores claros para a gestão pública, permitindo uma gestão mais eficiente e eficaz das políticas públicas	Teixeira <i>et al.</i> (2018)
		Gestão por resultados	Implementação de uma cultura de resultados e aprimoramento da comunicação entre os diferentes níveis da organização	
		Planejamento Estratégico	Permite ao Judiciário definir suas políticas, objetivos e metas	Guia de Governança e Gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus (2020)
3	Prevenção de corrupção e promoção da ética	Implementação de mecanismos de prevenção e combate à corrupção	Estabelecimento de políticas e procedimentos para prevenir, detectar e combater práticas corruptas na administração pública	OCDE (2017)
		Elaboração de planos de integridade	Desenvolvimento de estratégias e ações para promover a ética e a integridade na gestão pública, reduzindo riscos de corrupção e garantindo a aderência às normas e valores da organização	Casa Civil da Presidência da República (2018)
		Código de Conduta e Integridade	Conjunto de normas de conduta para os servidores públicos que orientam o comportamento ético e íntegro	Tribunal de Contas da União (2020)

4	Transparência e prestação de contas	Criação de comitês de governança	Formação de grupos de trabalho para coordenar, monitorar e avaliar a implementação das práticas de governança	Casa Civil da Presidência da República (2018)
		Transparência na gestão dos recursos	Divulgação de informações relevantes sobre a atuação dos órgãos públicos, permitindo que a sociedade possa fiscalizar e monitorar a gestão pública	Teixeira e Gomes (2019)
		Prestação de contas	Garantia de que os gestores públicos prestem contas de suas ações e resultados obtidos, permitindo aos cidadãos e aos órgãos de controle avaliar a eficiência e eficácia das políticas públicas	Batista, Gomes e Panisgt (2021)
5	Avaliação e melhoria do desempenho	Avaliação de políticas públicas	Análise sistemática e objetiva dos resultados alcançados pelas políticas públicas, identificando pontos de melhoria e aprimorando a gestão pública	Neto <i>et al.</i> (2019)
		Indicadores de desempenho	Instrumentos que permitem a medição e avaliação do desempenho das organizações, servindo como base para a tomada de decisões e para a identificação de oportunidades de melhoria	Batista, Gomes e Panisgt (2021)

		Sistemas de gestão	Ferramentas que auxiliam os gestores públicos a gerirem as suas organizações de forma mais eficiente e eficaz	Santos e Souza (2022)
6	Planejamento e gestão de riscos	Gestão de riscos	Identificação, avaliação e gerenciamento dos riscos aos quais o governo está exposto, garantindo a efetividade das políticas públicas e a continuidade dos serviços oferecidos à população	Cartilha da Política de Governança Pública do Governo do Distrito Federal (2019)
		Plano de Governança e Gestão (PGG)	Instrumento de planejamento que orienta as ações do governo e permite que ele seja avaliado em relação aos resultados alcançados	Cartilha da Política de Governança Pública do Governo do Distrito Federal (2019)

Fonte: Elaboração própria

Os instrumentos apresentados são os principais identificados na literatura que são utilizados para gerar governança no setor público. É importante ressaltar que a utilização desses instrumentos deve ser adaptada às particularidades de cada organização, levando em consideração suas necessidades e objetivos específicos.

## **2.6. Considerações Finais do Capítulo**

O referencial teórico apresentado explorou os conceitos de governança e sua aplicação no setor público. Foram abordados os temas relacionados à evolução histórica da governança, às diferentes modalidades e conceitos, às vantagens e dificuldades de sua implementação, além dos instrumentos utilizados para gerar governança no setor público. Foi visto que a governança pública emergiu como uma resposta às demandas por maior eficiência, transparência e participação na gestão pública, buscando estabelecer mecanismos de direcionamento, monitoramento e controle das organizações públicas.

No entanto, verifica-se que a definição de governança estabelecida em lei e por órgãos públicos acaba sendo mais um mecanismo de controle implementado de cima para baixo (*top-down*) e menos uma prática com vistas à abarcar diferentes atores e construir consensos em torno de um poder estabelecido.

Muitos dos instrumentos de governança pública apresentados, como planejamento estratégico, gestão por resultados, definição de metas e indicadores de desempenho, parecem seguir uma lógica gerencialista, focada na eficácia, austeridade e relação custo-benefício. Essa abordagem pode limitar o espaço para a expressão de perspectivas alternativas, focadas na importância da inclusão de diferentes atores na tomada de decisão e no debate plural. Além disso, a ênfase na padronização de condutas através de códigos de ética e integridade, embora importantes para coibir desvios, podem se tornar mecanismos de cerceamento e de imposição de uma visão dominante sobre o que é considerado correto ou aceitável.

Os espaços de participação social, como conselhos e audiências públicas, que poderiam ser canais para a manifestação de visões contra-hegemônicas, são menos enfatizados, com muitas vezes tendo um caráter mais consultivo e legitimador de decisões já tomadas em outras esferas. Assim, é fundamental ter um olhar atento e crítico para que a governança pública não se torne um instrumento de dominação travestido de boas práticas administrativas. É preciso garantir a abertura para o dissenso, a contestação e a expressão de narrativas diversas nos processos de tomada de decisão.

Uma governança pública democrática e inclusiva deve ir além da busca por eficiência e resultados. Deve ser capaz de reconhecer e lidar com as contradições, conflitos e relações de poder inerentes à vida pública, criando canais efetivos de diálogo, negociação e construção de entendimentos. Isso não significa abrir mão de parâmetros éticos, da integridade e da responsabilização dos agentes públicos. Pelo contrário, requer o aperfeiçoamento contínuo dos mecanismos de controle, transparência e prestação de contas, mas de modo a ampliar, e não restringir, o campo do debate democrático.

### **3. GOVERNANÇA PÚBLICA E O INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS COM FOCO NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO**

A governança pública no Brasil tem sido discutida e reformada nos últimos anos, para melhorar a eficiência, a transparência e a responsabilidade na administração pública. O Decreto nº 9.203/2017 é um marco na política de governança pública, estabelecendo diretrizes e princípios para a administração pública federal, autárquica e fundacional. O Comitê Interministerial de Governança (CIG), criado pela Casa Civil, também é crucial na proposição de diretrizes, estratégias e ações para a implementação e monitoramento das políticas e práticas de governança pública no âmbito federal.

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do estado do Amazonas (IFAM) é uma autarquia federal e nesse sentido deve adotar práticas de governança em conformidade com o Decreto nº 9.203/2017. Nesse sentido, em 2016 o IFAM aprovou a sua Política de Controles Internos e Governança por meio da Resolução nº 32/2016. Essa política estabelece diretrizes e princípios que visam garantir o cumprimento dos objetivos institucionais, a efetividade na gestão de recursos, a prevenção de riscos e a melhoria contínua dos processos internos.

Este capítulo tem como objetivo apresentar as legislações relacionadas à governança pública, bem como o contexto de sua implementação no IFAM, para mostrar as circunstâncias em que serão propostos instrumentos de governança efetivo no órgão.

#### **3.1. A legislação de governança**

No Brasil, o Decreto nº 9.203/2017 estabelece a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, para otimizar a gestão pública e assegurar a entrega de resultados.

Essa legislação define governança pública como “o 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” (DECRETO Nº 9.203/ 2017). Em outras palavras, a governança pública envolve o uso de processos, políticas e estruturas que garantam que as decisões e ações do governo sejam tomadas de forma responsável.

O decreto estabelece diversos princípios que devem nortear a governança pública, como a capacidade de resposta, a integridade, a confiabilidade, a melhoria contínua e a prestação de contas (BRASIL, 2017). Além disso, determina que os órgãos e entidades da administração pública federal devem adotar práticas de governança que incluam a definição de objetivos estratégicos, a identificação e a mitigação de riscos, a avaliação e o monitoramento de desempenho, a transparência e a prestação de contas à sociedade, entre outros aspectos (BRASIL, 2017).

Essa legislação é um importante passo na busca por uma gestão pública mais eficiente e transparente no Brasil. Apresenta diversos mecanismos para o exercício da governança pública, que visam melhorar a qualidade dos serviços públicos e fortalecer a democracia no Brasil (BRASIL, 2017).

Dentre os mecanismos de governança pública estabelecidos pelo Decreto nº 9.203/2017, destacam-se os seguintes:

1. Definição de objetivos estratégicos claros e mensuráveis, alinhados às políticas públicas e às necessidades da sociedade.

2. Identificação e mitigação de riscos que possam afetar o alcance dos objetivos estratégicos e a prestação de serviços públicos.
3. Avaliação e monitoramento de desempenho, a fim de garantir a eficiência e a eficácia na condução de políticas públicas e na prestação de serviços.
4. Transparência e prestação de contas à sociedade sobre os resultados alcançados e o uso dos recursos públicos.
5. Participação da sociedade no processo de tomada de decisão e no controle das ações governamentais, contribuindo para o fortalecimento da democracia e a promoção da cidadania (Brasil, 2017).

A comparação dos mecanismos de governança mencionados no Decreto nº 9.203/2017 e os instrumentos de governança apresentados no referencial teórico da dissertação revela que ambos abordam propostas semelhantes e complementares, como a gestão estratégica, a transparência, a participação cidadã, a prestação de contas e a gestão de riscos. Por outro lado, o referencial teórico apresenta instrumentos como prevenção e combate à corrupção, código de conduta e integridade, comitês de governança, planos de integridade, modelos de gestão estratégica, e sistemas de gestão não mencionados no Decreto.

Dessa forma, a implementação das práticas de governança estabelecidas pelo decreto e os instrumentos sugeridos pelos autores do referencial teórico apresentam instrumentos relevantes para a promoção da governança no setor público. Ambos ajudam a melhorar a qualidade dos serviços públicos, aumentar a confiança da sociedade na administração pública e fortalecer a democracia no país.

O Comitê Interministerial de Governança (CIG) é um órgão colegiado que foi instituído pelo Decreto nº 9.203/2017 com o objetivo de promover e acompanhar a implementação das políticas e práticas de governança pública no Brasil. Este comitê tem um papel fundamental na consolidação de uma administração pública mais eficiente, transparente e democrática (Casa Civil, s.d.).

As atribuições do CIG incluem a proposição de diretrizes, estratégias e ações para a implementação e o monitoramento de políticas e práticas de governança pública no âmbito federal. Além disso, o comitê é responsável por promover a integração e a articulação entre os diferentes órgãos e entidades da administração pública federal, a fim de garantir uma atuação coordenada e efetiva na implementação das políticas e práticas de governança. Esse Comitê também propõe ações para o aperfeiçoamento e a atualização da legislação relacionada à governança pública, bem como promover a disseminação de conhecimentos e experiências em governança entre os órgãos e entidades da administração pública federal (Casa Civil, s.d.).

A política de governança pública estabelecida pelo Decreto nº 9.203/2017 foi alterada pelo Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019. Essa alteração ampliou a exigência de que os órgãos e entidades integrantes da administração pública federal direta, autárquica e fundacional executem a política de governança pública (Presidência da República, 2019).

De acordo com o Decreto nº 9.901/2019, um dos principais aspectos dessa política é a necessidade de constituir conselhos, comitês ou instâncias similares de governança (Presidência da República, 2019). Esses órgãos asseguram a aplicação das diretrizes e práticas de governança, contribuindo para a eficiência, eficácia e efetividade da atuação governamental, além de fortalecer o controle interno e a transparência na gestão pública.

Os conselhos de governança são compostos por representantes de diferentes níveis hierárquicos e áreas da administração pública, promovendo a participação de todas as partes

interessadas e garantindo a transparência, a responsabilidade e a prestação de contas. Essa estrutura auxilia na tomada de decisões e na definição de estratégias e políticas públicas, assegurando que as ações do governo estejam alinhadas aos interesses da sociedade (Decreto nº 9.901/2019).

Girardi e Oliveira (2019), afirmam que o Decreto nº 9.203/2017 é um instrumento importante na prevenção e combate à corrupção, pois estabelece diretrizes e princípios de governança pública para a administração pública federal. Já Nogueira e Gaetani (2018), enfatizam que essa mesma regulamentação é um marco na busca por aprimorar a governança pública no Brasil. Os autores argumentam que o controle mencionado no Decreto nº 9.203/2017 é um elemento-chave para garantir a efetividade das ações do governo, mas também reconhecem que o excesso de controle gera problemas e ineficiências. Desta maneira, é necessário encontrar um equilíbrio entre controle e flexibilidade para que a administração pública possa operar de forma eficiente.

Ao discutir a importância do *compliance*<sup>2</sup> nos municípios brasileiros Barros (2020) destaca que o Decreto nº 9.203/2017 é um marco importante, pois fornece diretrizes claras para a implementação de políticas de governança e *compliance* em todos os níveis de governo. O autor ressalta que o *compliance* é uma estratégia fundamental para garantir a integridade, a transparência e a responsabilidade na gestão pública.

Com o exposto, é possível compreender a relevância do Decreto nº 9.203/2017 e do Decreto nº 9.901/2019 para a governança pública brasileira. São marcos legais importantes que fornecem diretrizes e princípios para a implementação de políticas de integridade, transparência e responsabilidade na administração pública. Mas é necessário considerar os desafios e problemas que surgem no processo de implementação e monitoramento dessas medidas, tendo em vista os contextos em que serão implementados.

### 3.2. O IFAM

Em 29 de dezembro de 2008, o Presidente da República, Luís Inácio Lula da Silva, sancionou o Decreto Lei Nº 11.892, criando 38 Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, incluindo o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). No entanto, a trajetória da instituição no Amazonas remonta ao início do século XX, com a criação de uma Escola de Aprendizes Artífices em 1909, que oferecia oficinas de alfaiataria e marcenaria para 14 alunos.

Ao longo dos anos, a instituição passou por várias mudanças e expansões, incluindo a transformação da Escola de Aprendizes Artífices em Lyceu Industrial de Manaus em 1937, a criação da Escola Técnica de Manaus em 1942, a formação da Escola Técnica Federal do Amazonas (ETFAM) em 1965, e a transformação da ETFAM em Centro Federal de Educação Tecnológica do Amazonas (CEFET-AM) em 2001.

A partir de 2008, quando passou a integrar a Rede de Institutos Federais de Educação, passou por novas ampliações, contando com 17 campi em todo o Amazonas, oferecendo uma variedade de cursos que vão desde a educação básica até o ensino superior de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu. **A Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a localização dos campi do IFAM no estado do Amazonas:

---

<sup>2</sup> "Compliance" é um termo em inglês que se refere à ação de conformidade, aderência ou obediência a um conjunto de regras, regulamentos, normas ou leis.



**Figura 2- Localização dos campi do IFAM no estado do Amazonas:**

Fonte: Relatório de Gestão 2021

Em seus 17 campi o IFAM oferece 32 cursos de formação profissional, 139 cursos de educação profissional técnica de nível médio, 13 cursos técnicos a distância, 6 cursos de bacharelado, 11 cursos superiores de tecnologia, 5 cursos presenciais de licenciatura e 2 cursos de licenciatura a distância, além de 14 cursos de pós-graduação lato sensu e 2 cursos de pós-graduação stricto sensu (GUIA DE CURSOS, s.d.). Os cursos técnicos de nível médio são oferecidos em diferentes modalidades, como integrada, subsequente, concomitante e educação de jovens e adultos. Além disso, o IFAM oferece cursos de especialização técnica de nível médio, que proporcionam aprofundamento de estudos ou complementação de uma habilidade técnica (GUIA DE CURSOS, s.d.).

De acordo com Melo (2009) o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) tem como missão contribuir para o desenvolvimento regional e nacional, oferecendo educação de qualidade e formação profissional. Os valores do IFAM incluem acessibilidade e inclusão social, valorização das pessoas, cidadania e justiça social, ética e transparência, excelência na gestão educacional, gestão democrática participativa, inovação e empreendedorismo, respeito à diversidade, responsabilidade socioambiental e solidariedade (MISSÃO E VISÃO, s.d.). Nesse sentido, o IFAM oferece uma ampla gama de cursos em diferentes níveis e modalidades de ensino que contribuem para o desenvolvimento regional e nacional, proporcionando educação de qualidade e formação profissional.



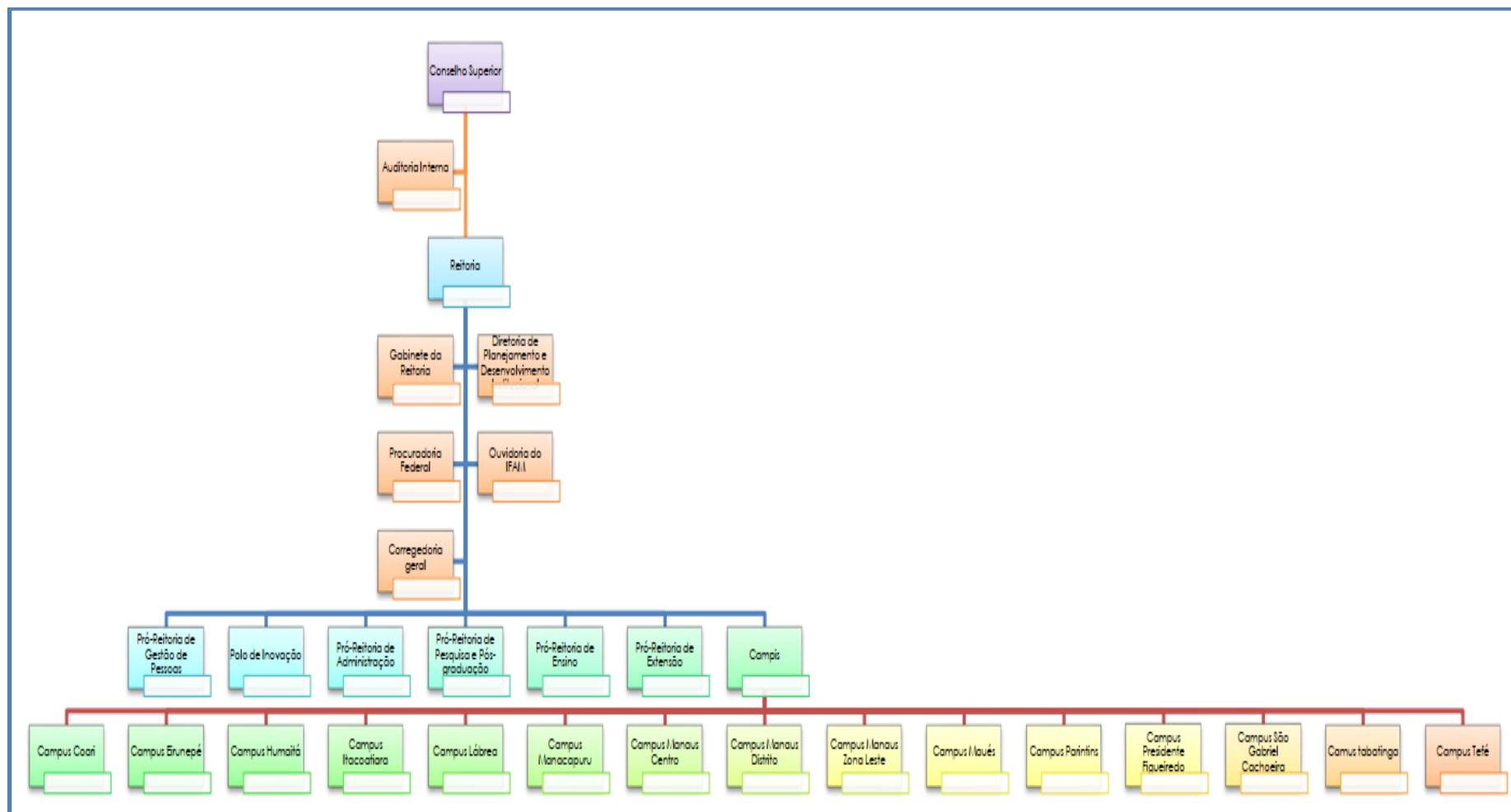
O IFAM é composto por uma estrutura administrativa hierarquizada, onde o principal órgão é o Conselho Superior do IFAM (CONSUP). Trata-se de um órgão de caráter consultivo e deliberativo, composto pelo Reitor do IFAM (presidente), dois representantes dos servidores docentes, dois representantes do corpo discente, dois representantes dos servidores técnico-administrativos, dois representantes dos egressos da instituição, seis representantes da sociedade civil, um representante do Ministério da Educação, e dois representantes do Colégio de Dirigentes. Assim, o CONSUP é composto de acordo com o princípio da gestão democrática, conforme estabelecido pela legislação vigente, e seus membros são nomeados pelo Reitor ("O que é consup", s.d.).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma instituição que possui uma estrutura organizacional bem definida, conforme descrito na Resolução nº 02- CONSUP/IFAM, de 28 de março de 2011. Aqui estão alguns detalhes sobre a estrutura do IFAM, conforme descrito na Resolução:

1. **Conselho Superior (CONSUP):** É o órgão máximo do IFAM, de caráter consultivo e deliberativo. Sua composição e competências são definidas no Estatuto do Instituto.
2. **Reitoria:** A administração do IFAM é realizada por seus órgãos colegiados, pela reitoria, e pela direção geral dos campi, com apoio numa estrutura organizacional que define a integração e a articulação dos diversos órgãos situados em cada nível.
3. **Pró-Reitoras:** O IFAM possui várias Pró-Reitorias, cada uma com funções e responsabilidades específicas dentro da instituição.
4. **Diretores Gerais:** Os Diretores Gerais são responsáveis pela administração e supervisão das atividades de cada campus do IFAM.
5. **Assessorias:** O IFAM possui várias assessorias, incluindo Assessoria de Relações Internacionais, Assessoria Administrativa, e Assessoria Institucional.
6. **Diretoria Executiva:** A Diretoria Executiva é responsável pela supervisão e administração das atividades executivas do IFAM.

Além disso, o IFAM possui outros órgãos e departamentos, como Processos Administrativos Disciplinares, Ouvidoria, Governança e Controle Interno, Procuradoria Federal, e Auditoria Geral AUDIG.

As atividades de extensão, pesquisa e inovação são fundamentais para o IFAM, com o objetivo de apoiar o desenvolvimento social através da oferta de cursos, da realização da pesquisa e atividades específicas. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta o organograma do IFAM.



**Figura 3- Organograma do IFAM - Reitoria**

Fonte: Relatório de Gestão do IFAM.

O Instituto Federal do Amazonas, com todos os seus Campus, são instituições vinculadas ao Ministério da Educação e possuem natureza jurídica de autarquia. Isso significa que são entidades autônomas, detentoras de autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar.

A autonomia administrativa permite que o Campus Manaus Centro do IFAM gerencie seus próprios assuntos internos, enquanto a autonomia patrimonial e financeira permite que a instituição gerencie seus próprios recursos. A autonomia didático-pedagógica dá ao Campus a liberdade para desenvolver e implementar seus próprios currículos e métodos de ensino, e a autonomia disciplinar permite que a instituição estabeleça e aplique suas próprias regras e regulamentos.

Portanto, o Campus Manaus Centro do IFAM, como parte dos Institutos Federais, possui autonomia garantida por lei, permitindo que ele supervisione todas as suas atividades e entregue resultados que atendam às expectativas da comunidade acadêmica.

### 3.3. Campus Manaus Centro e sua Diretoria de Administração e Planejamento

No ano de 2022, o Campus Manaus Centro contava com um total de 166 servidores técnico-administrativos, 245 docentes e 6.524 alunos. Essa infraestrutura educacional é composta por diferentes cursos, conforme apresentado no Quadro 6.

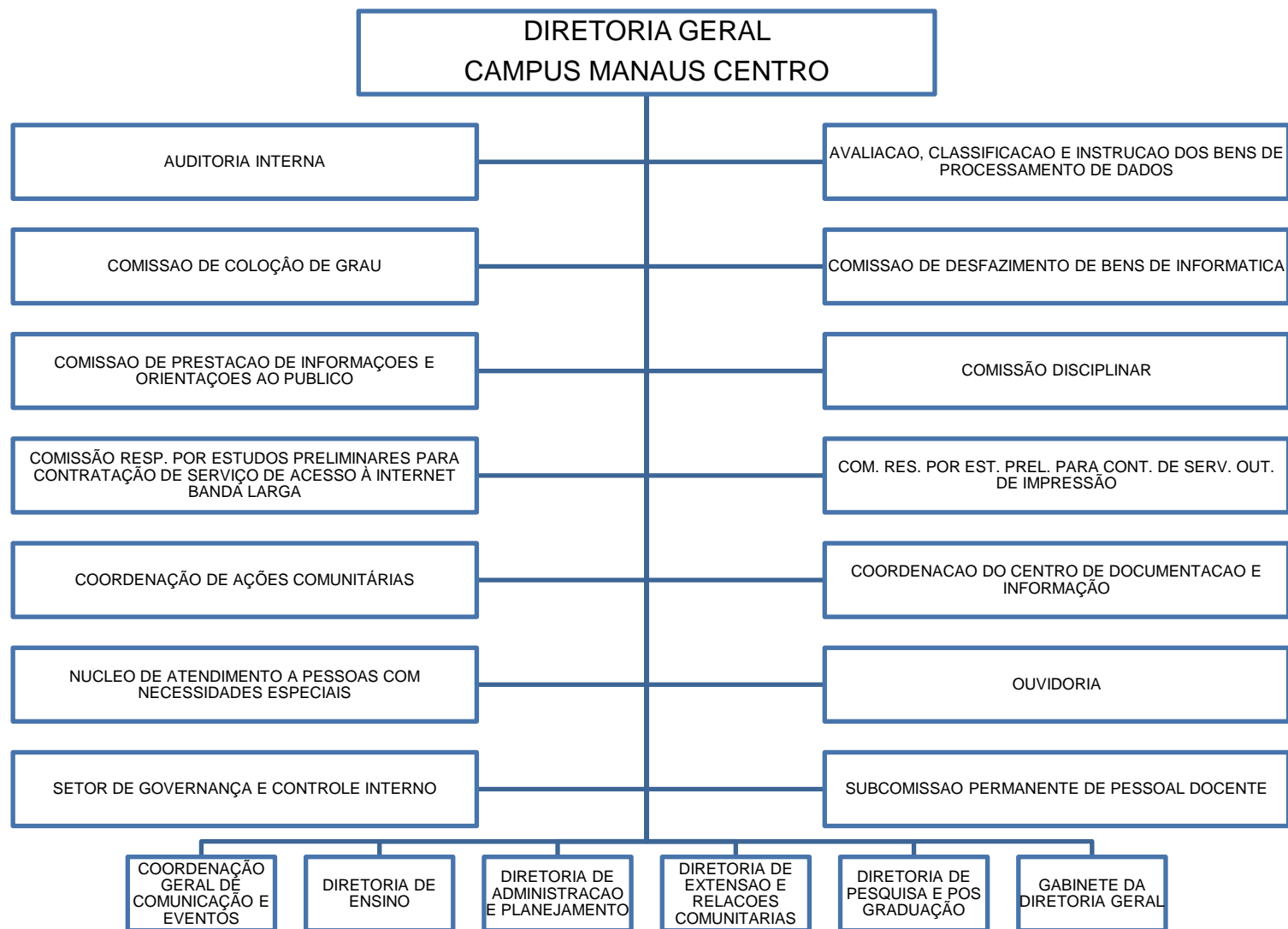
**Quadro 6- Cursos técnicos e de graduação disponíveis no campus Manaus Centro (continua)**

Cursos de Graduação	Engenharia Civil
	Engenharia Mecânica
	Licenciatura em Ciências Biológicas
	Licenciatura em Química
	Licenciatura em Física
	Licenciatura em Matemática
	Tecnologia em Alimentos
	Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas
	Tecnologia em Construção de Edifícios
	Tecnologia em Processos Químicos
	Tecnologia em Produção Publicitária
Cursos Técnicos de Nível Médio	Meio Ambiente
	Química
	Eletrotécnica
	Informática
	Mecânica

	Segurança do Trabalho
	Edificações

Fonte: Elaboração própria.

Esse Campus conta com uma estrutura organizacional complexa que abrange várias áreas de atuação, sendo dividida em várias diretorias e coordenações, cada uma responsável por uma área específica de atuação. A **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta a estrutura administrativa do Campus Manaus Centro, delineada a partir de informações fornecidas pelo SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração do IFAM-CMC.



**Figura 4 - Organograma do IFAM - Campus Manaus Centro**

**Fonte:** Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)

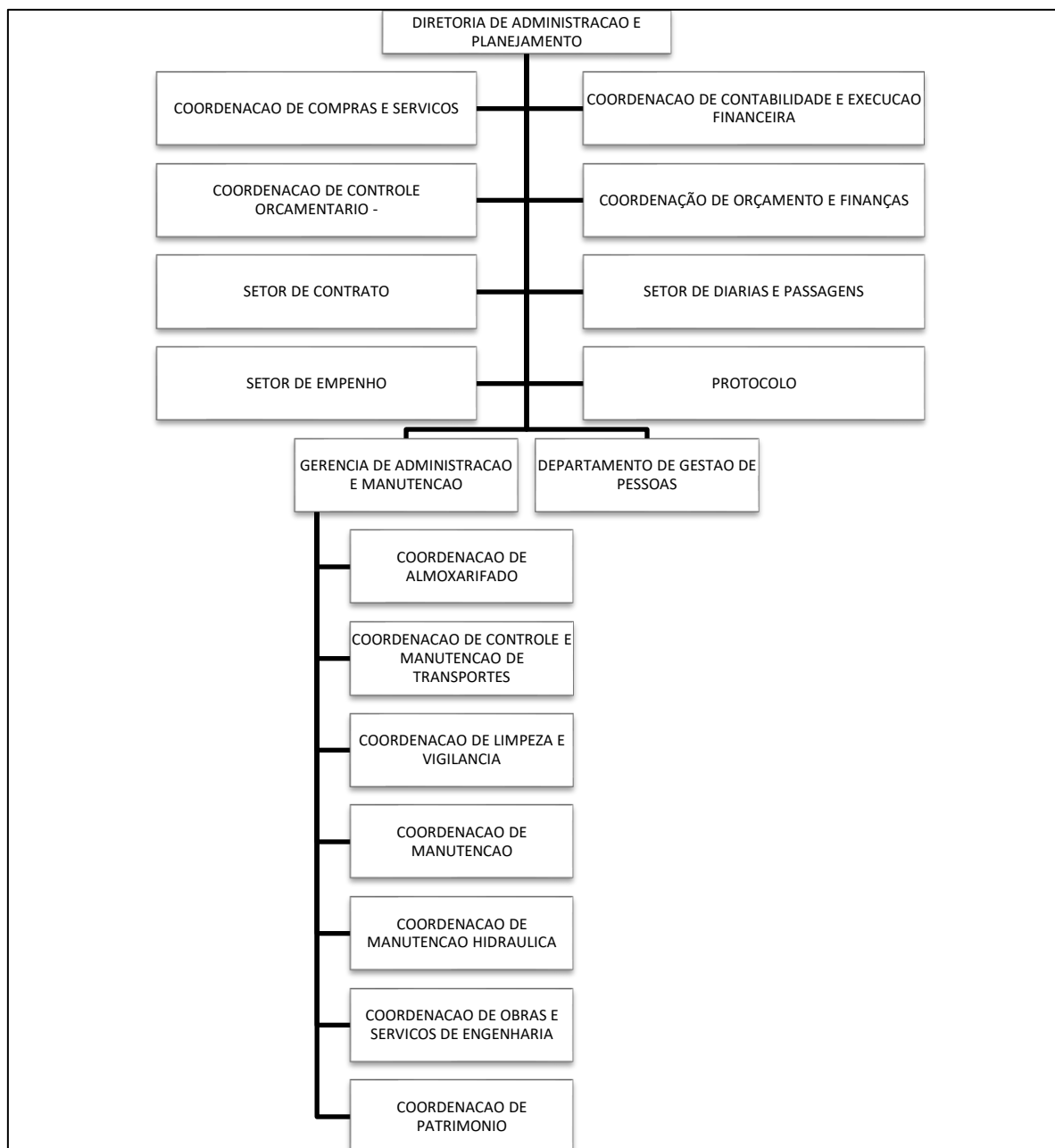
A Diretoria Geral do Campus Manaus Centro (CMC) é a principal autoridade administrativa do campus, supervisionando todas as operações e atividades. Sob a Diretoria Geral, existem várias comissões e coordenações, incluindo a Comissão de Avaliação, Classificação e Instrução dos Bens de Processamento de Dados, a Comissão de Colocação de Grau, a Comissão de Desfazimento de Bens de Informática, entre outras. Além dessas comissões, a Diretoria Geral possui o apoio de outras quatro diretorias: Diretoria de ensino, de Pesquisa e Pós-Graduação, de Extensão e Relações Comunitárias e Diretoria de Administração e Planejamento.

A Diretoria de Ensino supervisiona a coordenação de controle acadêmico, coordenação de turno matutino, vespertino e noturno, coordenação geral do PRONATEC, entre outros. Além disso, existem departamentos acadêmicos específicos para áreas como Educação Básica e Formação de Professores, Informação e Comunicação, Infraestrutura, entre outros.

A Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação supervisiona a coordenação de pesquisa e cooperação técnico-científica, coordenação do mestrado profissional em Ensino de Física, coordenação geral de pós-graduação, entre outros.

A Diretoria de Extensão e Relações Comunitárias é responsável pela coordenação de ações comunitárias, coordenação de multimeios, coordenação do centro de documentação e informação etc.

Já a Diretoria de Administração e Planejamento é responsável pela gestão administrativa e financeira do campus, incluindo a coordenação de compras e serviços, contabilidade e execução financeira, controle orçamentário, entre outros. O Departamento de Gestão de Pessoas e o Departamento de Tecnologia da Informação também estão sob esta diretoria (**Erro! Fonte d e referência não encontrada.**).



**Figura 5- Estrutura da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro**

**Fonte:** Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)

A Diretoria de Administração e Planejamento, conforme descrito no (IFAM-CAMPIS\_Minuta, 2019), desempenha um papel estratégico e essencial para o funcionamento do Campus Manaus Centro.

Esta diretoria é encarregada de planejar, desenvolver, administrar, orientar e controlar as atividades de modernização institucional, gestão de documentos de arquivos e administração de materiais (IFAM-CAMPIS\_Minuta, 2019, p. 28). Além disso, ela atua no planejamento estratégico em conjunto com a Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional, na estrutura geral do IFAM, visando definir as prioridades de desenvolvimento dos Campis (REGIMENTO INTERNO-CAMPIS, 2019, p. 28).

A Diretoria de Administração e Planejamento também é responsável por avaliar o desempenho dos coordenadores vinculados e dos servidores em estágio probatório lotados nos seus Departamentos (REGIMENTO INTERNO-CAMPIS, 2019, p. 28). Ela supervisiona as atividades de infraestrutura, planos de ação, relatórios de indicadores de gestão e estatísticas do Campus (REGIMENTO INTERNO-CAMPIS, 2019, p. 28).

Além disso, a diretoria coordena e controla o orçamento dos seus Departamentos, contido no Plano de Ação/Planejamento Estratégico do Campus, e propõe à Direção Geral a alocação de recursos financeiros, materiais e humanos para cumprimento dos objetivos do Campus (REGIMENTO INTERNO-CAMPIS, 2019, p. 28).

Entre os anos de 2017 e 2022 a Diretoria de Administração e Planejamento gerenciou mais de R\$ 39.859.446,23, em valores nominais. Isso representa o percentual de 68% do orçamento do CMC.

Os diferentes setores da Diretoria de Administração e Planejamento do CMC/ IFAM beneficiam das ferramentas da gestão pública, entre eles o almoxarifado, a manutenção, a contabilidade, os pagamentos, as compras, a licitação, a gestão de pessoas, a gestão de contratos, o protocolo, as diárias e passagens, a gestão de documentos e a prestação de contas. Cada um desses setores ou coordenações, por sua vez, possuem especificidades e demandas, que são atendidas de maneira mais eficiente e transparente com o uso dos instrumentos de governança.

O planejamento estratégico, o controle interno e externo, a gestão de riscos, a transparência, a participação social e a accountability são instrumentos que garantem a eficácia dos processos. Essa pesquisa quer compreender os desafios e oportunidades existentes para propor medidas para implementar instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM, para garantir seu alinhamento estratégico.

### **3.4. Governança e Controle Interno no IFAM e CMC**

A Governança no IFAM Reitoria é gerenciada pela Coordenação de Governança e Controle Interno (CGCI), criada por meio da Portaria nº 1.560- GR/IFAM, de 10/10/2014. A CGCI é um órgão integrante do Sistema de Controle Interno do IFAM e é subordinada à Diretoria Executiva (IFAM, 2014).

A CGCI tem como responsabilidades promover a implantação dos princípios do controle interno, incentivar a obediência às leis, normas e princípios norteadores da Administração, controlar o cumprimento das demandas oriundas do Tribunal de Contas das União, da Controladoria Geral da União e da Auditoria Interna do IFAM, entre outras funções (IFAM, 2014).

De acordo com a Portaria nº 1.560- GR/IFAM, de 10/10/2014, a governança é definida como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Os princípios da boa Governança para aplicabilidade nas organizações públicas incluem transparência, integridade e prestação de contas (IFAM, 2014).

Ainda expressando um compromisso com a governança pública, o IFAM estabeleceu a Política de Controles Internos e Governança, pela Resolução nº 32/2016. Essa política com o Decreto nº 9.203/2017, orienta a instituição na busca pela efetividade na gestão de recursos, prevenção de riscos e melhoria contínua dos processos internos. Tem como objetivo estabelecer diretrizes e princípios que assegurem o cumprimento dos objetivos institucionais, garantindo que os princípios de governança sejam seguidos de forma consistente em toda a instituição.



A Resolução nº 32/2016 é anterior ao Decreto de Governança (Decreto nº 9.203/2017), que estabelece a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

A Resolução nº 32 - CONSUP/IFAM, de 02 de setembro de 2016, foi aprovada pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Esta resolução foi feita em consideração ao Memorando Eletrônico nº 329/2016- PRODIN/REITORIA, de 08 de agosto de 2016, que trata da Minuta da Política de Controles Internos Gestão de Riscos e Governança do IFAM, em obediência à Portaria nº 706 GR/IFAM, de 15 de abril de 2016.

A resolução aprovou a Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança do IFAM, em cumprimento à Instrução Normativa Conjunta nº 01, de 10 de maio de 2016 do Ministério de Planejamento Orçamento e Gestão e a Controladoria-Geral da União - MPOG/CGU. Esta política foi apresentada ao Conselho Superior do IFAM (CONSUP) e entrou em vigor na data de sua publicação.

A política aborda a avaliação de riscos em duas dimensões - a probabilidade de um determinado evento adverso ocorrer e o impacto do evento sobre as operações, relatórios financeiros e estratégia. A avaliação de riscos em toda a empresa requer uma combinação de metodologias qualitativas e quantitativas.

A política também detalha as linhas de defesa do IFAM, que incluem os Departamentos, Coordenações e Agentes Operacionais, a Reitoria, Gabinete da Reitoria, Pró-Reitorias, Diretoria Executiva, Diretoria Gerais e Diretorias Sistêmicas, e a Diretoria de Auditoria Interna. Cada uma dessas linhas de defesa tem responsabilidades específicas na implementação de ações preventivas, determinação de direções, garantia de controles internos, e avaliações independentes dos controles internos.

No contexto da Diretoria Geral Campus Manaus Centro, também em 2016, foi editada a Portaria nº 1.685-GAB/DG/CMC/IFAM, que criou o Setor de Governança e Controle Interno do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM). Este setor está subordinado à diretoria geral do CMC/ IFAM. Ele é responsável por estabelecer, manter, monitorar e aperfeiçoar os controles internos no CMC. Essa responsabilidade cabe à alta administração, sem prejuízo das responsabilidades dos gestores dos processos organizacionais, e aos demais funcionários e servidores. No entanto, até maio de 2024, foi designado apenas um servidor como Coordenador de Governança e Controle Interno.

Em conformidade com a política estabelecida, o Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) deve seguir os princípios e diretrizes de governança e controle interno, garantindo a eficiência na gestão, a prevenção de riscos, a conformidade com leis e regulamentos e a melhoria contínua dos processos internos (IFAM, 2023).

### **3.5 Considerações Finais do Capítulo**

Neste capítulo foi apresentada a legislação relacionada à governança pública no Brasil. Foi examinado o Decreto nº 9.203/2017 como um marco legal que estabelece diretrizes e princípios para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, contribuindo para o fortalecimento das práticas de governança.

Foi apresentado o caso específico do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) e sua política de governança e controle interno, estabelecida

pela Resolução nº 32/2016. Essa resolução busca garantir a eficiência na gestão, a prevenção de riscos e a melhoria contínua dos processos internos, em conformidade com as diretrizes e princípios federais de governança pública. Igualmente, foi apresentado o contexto em que a pesquisa será realizada: a Diretoria de Administração e Planejamento do CMC/ IFAM. Foi demonstrado que essa Diretoria é uma estrutura importante na instituição responsável por boa parte das atividades meio (administrativas), que permitem o bom funcionamento do Instituto Federal.

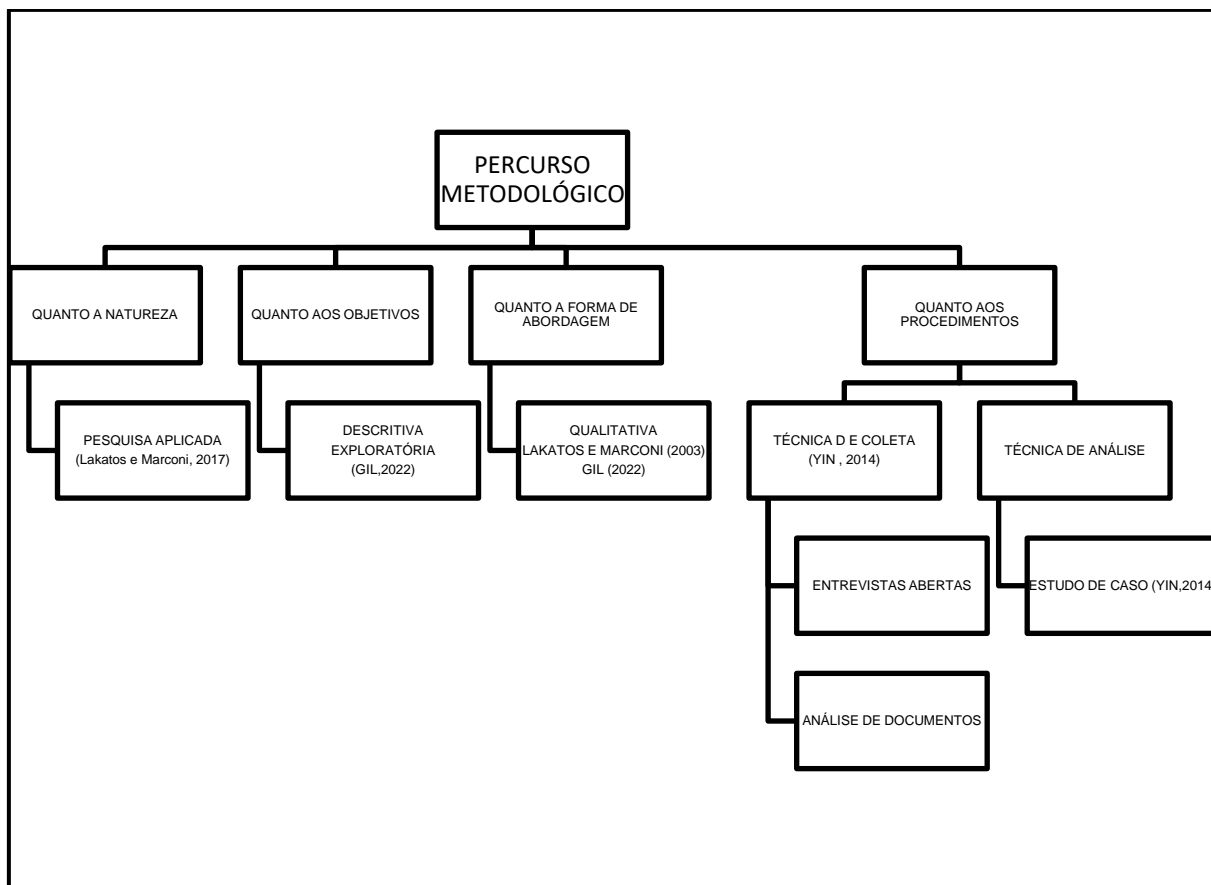
Conhecer essa diretoria é relevante pois nela será realizada a pesquisa deste trabalho, cuja os procedimentos de levantamento e análise de dados serão explicados no próximo capítulo.

#### **4. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A presente dissertação tem como propósito analisar e discutir os desafios e oportunidades para a implementação da governança na Diretoria de Administração e Planejamento do CMC/IFAM.

A investigação teve como base a revisão de literatura, a análise de documentos, como o Decreto nº 9.203/2017 e a Resolução nº 32/2016, bem como a realização de entrevistas que permitiram compreender o funcionamento e as práticas da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM para a implantação da governança. A partir dessa análise, a dissertação propôs recomendações e estratégias para contribuir para a melhoria da governança pública, focando na entrega de resultados e no desenvolvimento institucional.

A figura 6 apresenta o resumo das escolhas metodológicas da presente pesquisa, com sua classificação relacionada à natureza, objetivos, forma de abordagem e procedimentos. Essas escolhas serão discutidas nos próximos itens.



**Figura 6- Modelagem de Percurso Metodológico**

Fonte: Criação Própria

#### 4.1. Classificação da pesquisa

A presente pesquisa possui natureza aplicada, pois ela propõe medidas para a implementação de um instrumento de governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM. O objetivo, portanto, trata da aplicação prática de conhecimento científico para resolver um problema específico (Lakatos e Marconi, 2017, p. 57).

Quanto aos objetivos, o estudo proposto pode ser classificado como descritivo e exploratório. Segundo Gil (2022), a pesquisa descritiva descreve as características de um determinado grupo ou fenômeno e estabelece relações entre variáveis. Por outro lado, a pesquisa exploratória investiga um tema ou problema pouco conhecido, realizada quando existirem poucas informações sobre o assunto (Gil, 2022). O objetivo principal deste tipo de pesquisa é obter uma visão geral do problema, para depois definir hipóteses e objetivos mais específicos.

Assim a pesquisa foi descritiva porque buscou identificar, compreender e descrever os desafios e oportunidades da implementação de práticas de governança pública no contexto da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM. Foi exploratória pois, apesar dos vários trabalhos escritos sobre o tema “governança”, a implementação de práticas foi pouco explorada em organizações de ensino, como é o caso do IFAM.

Quanto à forma de abordagem, esse estudo pode ser classificado como qualitativo. Segundo Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela descrição profunda e detalhada dos fenômenos, sem a necessidade de mensuração numérica. Esta abordagem é útil para explorar questões complexas e subjetivas, como crenças, valores e experiências pessoais, que são fundamentais para o tema desta pesquisa. A abordagem qualitativa foi adequada, pois permitiu uma análise aprofundada e contextualizada dos desafios e oportunidades presentes na DAP.

Já Prodanov e Freitas (2013) afirmam que a pesquisa qualitativa utiliza métodos como entrevistas abertas, observação participante e análise de documentos, coletando dados ricos em detalhes descritivos. Estes métodos foram utilizados nesta pesquisa, reforçando a abordagem qualitativa para entender a implementação dos instrumentos de governança na DAP.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa foi classificada como estudo de caso, pois tratou da Diretoria de Administração e Planejamento do CMC/ IFAM. O estudo de caso, conforme descrito por Yin (2014), é uma estratégia de pesquisa que envolve uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão definidas. É uma abordagem metodológica que envolve a coleta de dados de várias fontes para obter uma compreensão profunda e holística de um fenômeno específico.

No contexto da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM, o estudo de caso foi realizado para explorar as dificuldades e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança. A compreensão desses desafios específicos pôde oferecer insights valiosos para aprimorar a gestão e a entrega de resultados efetivos em consonância com os objetivos institucionais e as demandas da comunidade.

A coleta de dados para este estudo de caso foi realizada através de várias fontes de evidências, conforme sugerido por Yin (2014). Isso inclui documentação, registros em arquivos, entrevistas e observação direta. Cada fonte de evidência foi coletada e analisada de forma independente e relacionada com a literatura.

#### **4.2. Etapas da pesquisa e levantamento de dados.**

A pesquisa desta dissertação foi realizada em etapas. A primeira foi o levantamento bibliográfico. Neste caso, pretendeu-se realizar uma revisão sistemática da literatura, consultando livros, artigos científicos e demais materiais para a compreensão da governança pública e sua aplicação em instituições de ensino superior. A segunda fase contou com o levantamento e análise de documentos. Para tal foram investigadas leis, normativas, relatórios de órgãos de controle e documentos do próprio IFAM, como seu Plano de desenvolvimento institucional (PDI), relatórios do Sistema de Gestão Integrada, relatórios institucionais, atas de reuniões, entre outros.

Na terceira fase foram realizadas entrevistas online, via Google Meet. Este método de coleta de dados permitiu a participação de indivíduos de diferentes localizações geográficas, sem a necessidade de deslocamento físico. Além disso, a plataforma Google Meet oferece um ambiente seguro e fácil de usar, garantindo a privacidade e a confidencialidade das informações compartilhadas durante a entrevista.

As entrevistas foram realizadas com 10 servidores do Campus Manaus Centro do IFAM da Diretoria de Administração e Planejamento. A seleção desses servidores foi feita com base em sua participação nas áreas de administração e planejamento da DAP. Os participantes da pesquisa foram informados do objetivo da mesma e assinaram do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (em anexo), de modo que pudessem autorizar ou não sua participação. Foi

assegurado o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas, evitando a associação de opiniões a indivíduos específicos.

A entrevista consistiu em 15 perguntas elaboradas para coletar informações para o estudo. As perguntas foram desenvolvidas com base no documento de Yin (2001), que destaca a importância de uma abordagem estruturada para a coleta de dados em estudos de caso. Yin (2014, p. 114) enfatiza que "os procedimentos utilizados para coletar cada tipo de evidência devem ser desenvolvidos e administrados, a fim de garantir que cada fonte seja utilizada".

**Quadro 7 –Perguntas Baseadas no Referencial Teórico (continua)**

BLOCO	ITEM	Perguntas	Referencial teórico	Elementos Primários de Avaliação (EPA)
<u>Bloco 01</u> <u>Informações gerais</u>	1	Pode compartilhar um pouco sobre sua trajetória profissional e experiências até sua posição atual na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM?		
	2	Você compreende o que é governança? Você conhece a legislação que se refere a necessidade de ter governança nos órgãos Públicos?	Falta de compreensão da importância da governança de Rocha (2013) e (BRASIL, 2016) Induzir a boa governança, dando suporte e induzindo o fortalecimento da governança.	
<u>Bloco 02</u> <u>Dificuldades para a Construção da Governança</u>	3	Você considera os recursos financeiros e humanos disponíveis adequados para uma gestão eficiente de administração e planejamento? Pode elaborar sobre isso?	Dificuldade devido falta de recursos financeiros e humanos segundo Rocha (2013) e Santos e Souza (2022); (BRASIL, 2016), reconhece a escassez de recursos como um desafio.	Estratégia.
	4	Com base nos recursos atuais e nas condições existentes, como você visualiza o futuro da diretoria em termos de desenvolvimento e implementação de políticas públicas?	Dificuldade devido falta de recursos financeiros e humanos segundo Rocha (2013) e Santos e Souza (2022); (BRASIL, 2016), reconhece a escassez de recursos como um desafio.	Estratégia.
	5	Como as decisões e operações de administração e planejamento são comunicadas de forma clara e eficiente para os outros departamentos e para o público externo?	Devido à ausência de uma cultura de transparência e prestação de contas de Rocha (2013) e Souza e Faria (2018).	Liderança.
	6	Quais medidas são adotadas para reforçar a transparência, a responsabilização e a prestação de contas na diretoria?	Devido à ausência de uma cultura de transparência e prestação de contas de Rocha (2013) e Souza e Faria (2018).	Controle.
	7	Sendo a Governança um conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão. Quais são os principais obstáculos encontrados para implementar a Governança Pública na Diretoria?	Falta de compreensão da importância da governança de Rocha (2013) e (BRASIL, 2016) Induzir a boa governança, dando suporte e induzindo o fortalecimento da governança	Controle.
	8	Quais são os principais desafios e resistências que você identifica ao implementar mudanças de processos e de gestão na diretoria, e poderia detalhar as estratégias específicas adotadas para promover a aceitação e adaptação a essas mudanças necessárias?	Resistência a mudanças de Rocha (2013) e Teixeira e Gomes (2019)	Liderança.
	9	Está bem definido e claro qual é o papel e quais são as responsabilidades de cada membro das diretorias? Todos têm conhecimento exato de suas funções e obrigações? Fale sobre este assunto!	Falta de clareza nos papéis e responsabilidades dos atores envolvidos de Teixeira e Gomes (2019)	Estratégia.

	10	Como é promovida a integração e a cooperação entre as diferentes diretorias e áreas do IFAM, de modo a alinhar as ações com o plano estratégico da instituição?	Falta de integração entre áreas governamentais envolvidas de Neto <i>et al.</i> (2019)	Estratégia.
<u>Bloco 03 - Instrumentos de Governança</u>	11	Como a coordenação busca envolver a instituição na elaboração e implementação de políticas públicas para a coordenação, <b>tornando o processo de tomada de decisão mais acessível e compreensível para a Comunidade?</b>	Inclusão dos cidadãos no processo de tomada de decisão Bingham <i>et al.</i> (2005).	Estratégia.
	12	Existem estratégias ou iniciativas em andamento para fortalecer a governança na coordenação?	Compreensão da importância da governança de Rocha (2013)	Liderança.
	13	Quais são os principais objetivos, metas de longo, médio e curto prazo estabelecidos pela sua coordenação/diretoria para o próximo ano?	Definição de objetivos e metas de Santos <i>et al.</i> (2016), Teixeira <i>et al.</i> (2018) e Guia de Governança e Gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus (2020) e (BRASIL, 2014)	Estratégia.
	14	Como são tratadas as questões <b>ou preocupações</b> sobre a transparência e a prestação de contas?	Transparência e prestação de contas da Casa Civil da Presidência da República (2018), Teixeira e Gomes (2019) e Batista, Gomes e Panisgt (2021)	Controle.
	15	Existem planos de contingência em vigor para lidar com situações de risco?	Planejamento e gestão de riscos na Cartilha da Política de Governança Pública do Governo do Distrito Federal (2019) e (BRASIL, 2014).	Controle.

Fonte: Elaboração própria

### **4.3. Análise de dados.**

Com base nas informações extraídas das entrevistas, a análise de dados para esta pesquisa seguiu os seguintes passos:

1. Transcrição e organização dos dados: Os dados coletados durante a pesquisa foram transcritos e organizados de maneira sistemática. Isso incluiu a transcrição de entrevistas, a organização de documentos e a catalogação de observações. A organização dos dados foi fundamental para garantir que todas as informações relevantes fossem facilmente acessíveis durante a análise (Yin 2014, p. 103).
2. Codificação dos dados: A codificação dos dados foi realizada para categorizar as informações coletadas. Isso envolveu a identificação de temas ou padrões nos dados e a atribuição de códigos a esses temas. A codificação foi uma etapa importante para a análise de dados qualitativos, pois permitiu a identificação de padrões nos dados (Yin 2014, p. 105).
3. Categorização e agrupamento dos códigos: Após a codificação, os códigos foram agrupados em categorias mais amplas. Isso ajudou a identificar temas principais e subtemas nos dados. A categorização e o agrupamento dos códigos facilitaram a compreensão das relações entre diferentes partes dos dados (Yin 2014, p. 107).
4. Análise comparativa: A análise comparativa foi realizada para identificar semelhanças e diferenças entre as categorias e os grupos de códigos. Isso envolveu a comparação de dados de diferentes fontes ou a comparação de dados dentro de uma única fonte. A análise comparativa foi útil para identificar padrões e tendências nos dados (Yin 2014, p. 44).
5. Interpretação dos resultados: Os resultados da análise foram interpretados à luz das teorias e conceitos relevantes para a pesquisa. Isso envolveu a elaboração de conclusões com base nos padrões e tendências identificados na análise. A interpretação dos resultados foi uma etapa crucial para entender o significado dos dados coletados (Yin 2014, p. 114).
6. Triangulação: A triangulação envolveu a comparação de dados de diferentes fontes. A triangulação ajudou a aumentar a confiabilidade e a validade dos resultados da pesquisa (Yin 2014, p. 142).

Como resultado deste projeto, foi produzido um relatório técnico conclusivo. Este relatório sintetiza os achados da pesquisa, apresentando recomendações e estratégias que possam contribuir para a melhoria da governança pública, com foco na entrega de resultados e no desenvolvimento desta Diretoria.

### **4.4. Considerações Finais do Capítulo**

Este capítulo detalhou as abordagens e técnicas metodológicas utilizadas para investigar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento no Campus Centro Manaus do CMC/IFAM. A pesquisa utilizou de estudo de caso qualitativo, com descrições detalhadas e análises contextuais, para explorar as dinâmicas e os desafios enfrentados pela instituição na melhoria de suas estruturas de governança.

As metodologias adotadas — que incluíram análise de documentos, pesquisa de literatura e entrevistas estruturadas, foram escolhidas para alinhar-se aos objetivos do estudo e



garantir uma compreensão das práticas de governança. O uso de métodos qualitativos facilitou uma investigação sobre os elementos subjetivos e complexos que caracterizam a governança pública, como a cultura organizacional, práticas operacionais e percepções dos stakeholders.

Os dados coletados de várias fontes possibilitaram um quadro de análise, onde os temas foram codificados e categorizados para ilustrar os desafios e oportunidades de governança predominantes.

Em resumo, as metodologias descritas neste capítulo foram vitais para avançar no entendimento sobre a governança pública no DAP do CMC. Os achados desta pesquisa devem contribuir para o campo da administração pública, fornecendo uma visão empírica sobre as práticas de governança nas instituições educacionais.

## 5. RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos através da análise de dados coletados na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM, explorando diferentes dimensões da governança e gestão pública.

No primeiro item, será apresentado o perfil dos entrevistados, detalhando suas características, formações acadêmicas e experiências profissionais, enfatizando a diversidade da equipe e sua influência na capacidade administrativa da DAP. Essa seção também apresenta a compreensão de governança dos entrevistados, destacando a necessidade de maior familiarização com as legislações e práticas de governança.

No segundo item, abordamos a dimensão da estratégia da governança, onde são analisados os recursos financeiros e humanos, papéis e responsabilidades dos funcionários, integração e cooperação entre áreas e definição de objetivos e metas. Esta análise inclui a avaliação das políticas de captação de recursos e gestão de pessoal, essenciais para a sustentabilidade das operações e inovações institucionais.

O terceiro item explora como a liderança influencia a implementação de práticas de governança eficazes, a importância de uma comunicação clara para o alinhamento estratégico e a gestão de mudanças.

No quarto item, examinamos a dimensão controle, ou seja, é discutido como o IFAM gerencia os riscos operacionais e financeiros, a eficácia das medidas de controle interno para garantir a integridade e a transparência.

Ao longo do capítulo, são utilizados dados de entrevistas, documentos institucionais e literatura acadêmica para construir um panorama de cada dimensão analisada, oferecendo uma visão dos desafios e avanços na governança do IFAM - Campus Manaus Centro.

### 5.1. Perfil dos Entrevistados

Os entrevistados da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) possuem o perfil apresentado na tabela 2.

**Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados**

<b>Sexo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
Masculino	7	70%
Feminino	3	30%

<b>Faixa Etária</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
28 a 37 anos	1	11%
38 a 47 anos	3	33%
48 a 57 anos	2	22%
58 a 67 anos	2	22%
68 a 77 anos	1	11%

<b>Formação Acadêmica</b>	<b>Quantidade</b>	<b>% em Relação ao Total</b>
Especialização	5	50%
Mestrado	1	10%

Mestrando	4	40%
-----------	---	-----

Regime Trabalhista	Quantidade	% em Relação ao Total
Estatutário	10	100%

Tempo de Casa	Quantidade	% em Relação ao Total
5 a 10 anos incompletos	1	10%
10 a 15 anos incompletos	5	50%
Acima de 15 anos:	4	40%

Fonte: Elaboração Própria

A idade dos entrevistados varia de 35 a 70 anos, sendo que a maioria possui 49 anos. A presença de 02 profissionais com idades próximas da aposentadoria, indica uma necessidade de planejamento de sucessão e transferência de conhecimento. Dos 10 entrevistados, quatro estão cursando mestrado, um já finalizou o mestrado e cinco possuem especialização, o que evidencia a sua alta capacitação profissional.

O tempo de serviço dos entrevistados varia de 8 a 34 anos, com 9 membros tendo mais de uma década de experiência na instituição. Esse fator denota profissionais com um vasto conhecimento institucional e operacional, o que é vital para o funcionamento administrativo e levantamento de informações da presente pesquisa.

A maioria dos entrevistados começaram em posições mais operacionais na instituição e com o desenvolvimento de novas habilidades, alcançaram cargos de maior responsabilidade. Dos 10 entrevistados, oito relataram experiências de superação e progressão na carreira, demonstrando um compromisso com o desenvolvimento profissional e a adaptação a novos desafios. As funções desempenhadas pelos entrevistados variaram, com atuações nos setores de patrimônio, contabilidade, almoxarifado, licitações e contratos, entre outras.

A análise do perfil dos entrevistados revela um grupo diversificado e bem qualificado de técnicos administrativos na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM. Esse mesmo perfil é acompanhado pelos demais técnicos que fazem parte da DAP. Essa diretoria conta com 52 funcionários, a maior parte estatutário, com mais de sete anos de casa.

Essas características influenciam as práticas de gestão e a implementação de novas políticas no IFAM, pois favorece a implementação de políticas de longo prazo e a realização de mudanças estruturais já que há menos rotatividade de pessoal. No entanto, esse perfil também pode ser mais resistente a mudanças (esse tema será abordado à frente).

A compreensão do conceito de governança varia entre os entrevistados: três possuem um conhecimento aprofundado e reconhecem a importância da governança para a eficiência e transparência na gestão pública; e sete admitiram ter uma noção básica ou limitada sobre o assunto, reconhecendo a necessidade de maior familiarização com as legislações e práticas de governança.

Percebo a governança como um conjunto de práticas e processos que asseguram uma gestão transparente, responsável e eficaz. A governança não apenas abrange a liderança, estratégia e controle, mas também se estende para avaliar, direcionar e monitorar as operações e políticas da coordenação. Essa abordagem garante que alcancamos nossos objetivos, gerenciamos os riscos de forma eficiente e utilizamos nossos recursos de maneira responsável (Entrevista3).

Não tenho muito conhecimento. É uma coisa que ainda está em desenvolvimento, com vários gargalos para serem discutidos e implementados. É uma área na qual preciso me aprofundar mais para ter um maior conhecimento e poder falar com propriedade. Sim, é porque não posso falar de algo que desconheço. No entanto, tenho buscado conhecimento. Por exemplo, quando assumi a coordenação, mesmo tendo formação em Ciências Econômicas, percebi que é uma área bem complexa. Há muitas informações, muitas delas provenientes do governo federal, que precisam ser compreendidas. Então, aos poucos, tenho procurado me aprofundar nessa área de governança também (Entrevistado10).

A análise das entrevistas revela que há um maior desconhecimento entre os entrevistados sobre o conceito de governança. O mesmo resultado pode ser encontrado no trabalho de Machado e Quiraque (2023) que destacam que, apesar dos avanços observados nos últimos anos, muitas instituições públicas de ensino superior ainda apresentam baixos níveis de maturidade em governança. Isso se reflete no desconhecimento ou entendimento limitado dos servidores sobre o tema, o que pode comprometer a criação de valor público e a efetividade das ações institucionais. De acordo com os autores, essa falta de familiaridade com o tema pode ser atribuída à recente introdução da governança no setor público brasileiro.

Perego *et al.* (2023) sugerem que a governança pública ainda está em fase de construção conceitual, sendo caracterizada pela articulação em rede de diversos atores sociais relacionados ao Estado, ao mercado e à sociedade civil. Essa visão é importante para entender as dificuldades de alguns entrevistados em se aprofundar no tema, dado que a governança pública, como campo de estudo e prática, continua evoluindo e se expandindo em novas direções e interpretações (PEREGO *et al.*, 2023).

No entanto, esse resultado indica uma maior necessidade de entendimento das legislações e práticas atuais de governança. As definições acadêmicas fornecem uma base para compreender os principais elementos do conceito, mas também destacam a natureza em evolução e a complexidade da governança pública. Assim, acredita-se que a produção de cartilhas, cursos e fóruns de discussões sobre o tema possa ajudar na melhoria do seu entendimento. Ou seja, tal cenário evidencia a necessidade de investir em programas de treinamento e conscientização dos servidores, a fim de promover uma maior compreensão e engajamento com os princípios de governança.

## **5.2. Estratégia**

A estratégia é um componente essencial na governança institucional, pois ajuda organizações públicas a definirem e alinharem seus objetivos com as expectativas da sociedade. Assim, para discutir a estratégia na perspectiva da governança foram abordados os seguintes temas nas entrevistas: recursos financeiros e humanos, papéis e responsabilidades, integração e cooperação entre áreas e definição de objetivos e metas. Cada uma dessas dimensões é interdependente, moldando a formulação e a implementação da estratégia para atender efetivamente às demandas da sociedade e garantir uma boa governança.

A Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM desempenha um papel estratégico na instituição, sendo responsável por gerir os recursos financeiros, patrimoniais e de infraestrutura, além de coordenar o planejamento e a execução orçamentária. Nesse sentido, a adoção de instrumentos de governança na DAP é fundamental para garantir o alinhamento das ações da diretoria com os objetivos estratégicos do IFAM, promovendo a eficiência, a transparência e a prestação de contas. O diagnóstico dos desafios e oportunidades para a implementação desses instrumentos na DAP permitirá a elaboração de recomendações e um plano de ação para aprimorar a governança na gestão administrativa e no planejamento.

### 5.2.1. Recursos financeiros e humanos

Recursos financeiros e humanos são fundamentais para executar qualquer estratégia organizacional, pois garantem que a organização tenha a capacidade de implementar e sustentar suas políticas e serviços de forma viável (ROCHA, 2013; SANTOS; SOUZA, 2022).

Os recursos financeiros no IFAM têm enfrentado desafios significativos devido aos cortes orçamentários e à necessidade de captação de fundos externos. Segundo o Relatório de Gestão de 2022, o IFAM teve que ajustar seu planejamento financeiro devido a um corte orçamentário de 7%, o que impactou a continuidade das obras e a aquisição de novos equipamentos para laboratórios (IFAM, 2022). Em 2023, o cenário continuou desafiador, com a instituição necessitando captar recursos externos para manter as ações de ensino, pesquisa e extensão. O Polo de Inovação, por exemplo, conseguiu captar R\$ 17.500.026,67 em recursos, destacando-se como uma iniciativa crucial para a sustentabilidade financeira da instituição (IFAM, 2023).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 destaca a importância da captação de recursos por meio de emendas parlamentares e parcerias com agências de fomento. Esse esforço é refletido nas ações de ampliação de programas de pesquisa e inovação, que visam não apenas suprir as necessidades financeiras imediatas, mas também fortalecer a infraestrutura de pesquisa e a capacidade institucional do órgão (IFAM, 2019).

A falta de recursos financeiros foi apontada por sete dos 10 entrevistados como entrave à implementação da governança. Alguns acreditam que com o orçamento atual é impossível implementar políticas públicas eficazes (entrevistado10), enquanto outros veem potencial para melhorias com a captação de recursos adicionais e uma melhor gestão dos recursos existentes (entrevistado2; entrevistado10). A perspectiva de um orçamento maior para 2024 traz esperança de uma gestão mais eficiente e com melhores resultados para o IFAM (Entrevistado1).

Há uma perspectiva do novo governo de reservar um recurso financeiro bem maior para todos os institutos federais do Brasil, não apenas do Amazonas. Assim, temos uma grande esperança de que o novo orçamento para 2024 contemple um recurso que nos permita trabalhar com mais eficiência, alcançando melhores resultados e, consequentemente, uma gestão mais eficiente. (Entrevistado1, Questão3)

Quatro entrevistados enfatizam que a falta de recursos financeiros impacta diretamente a governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFAM. De acordo com o Entrevistado1, a insuficiência de recursos humanos e financeiros impossibilita a implantação efetiva de novos sistemas de gestão, como o SIADS<sup>3</sup>, no Campus Manaus Centro (Entrevistado1). O Entrevistado2 reforça essa perspectiva, afirmando que a gestão eficiente é inviável com os recursos atuais, especialmente diante do aumento contínuo de alunos e servidores sem um correspondente aumento nos recursos (Entrevistado2). Além disso, o Entrevistado5 destaca que sem uma reestruturação significativa e a alocação de mais recursos, a gestão não conseguirá atender às necessidades crescentes, potencialmente levando a um fracasso na prestação de serviços à comunidade (Entrevistado5). O Entrevistado10 alerta que, com o orçamento atual, é praticamente impossível implementar um plano de políticas públicas

---

<sup>3</sup> SIADS - Sistema Integrado de Administração de Serviços - é uma solução que permite aos órgãos da Administração Pública Federal um controle eficiente de seus estoques de materiais, bens patrimoniais e serviços de transporte, estando aderente à legislação vigente. O sistema viabiliza funcionalidades como controle da depreciação de bens, inventário eletrônico mobile e integração em tempo real com o SIAFI, apoiando assim a gestão patrimonial e de materiais no setor público federal (BRASIL, s.d.).

efetivo, sublinhando a necessidade urgente de reajustes orçamentários para superar as limitações existentes (Entrevistado10).

A nossa despesa mensal gira em torno de quase R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais). O orçamento do campus, com a recomposição, está em torno de R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais), mas antes era em torno de R\$ 9.300.000,00 (nove milhões e trezentos mil reais). A conta não fecha porque isso é só dos contratos, sem falar nas outras despesas: ajuda de custo, capacitação. Então, os recursos realmente ainda estão escassos devido às limitações orçamentárias, e nós não podemos atender todas as demandas que chegam na coordenação (Entrevistado10).

A literatura reforça a importância dos recursos financeiros adequados para a implementação eficaz da governança nas instituições de ensino superior. De acordo com Santos e Souza (2022), a escassez de recursos financeiros é um dos principais desafios enfrentados pelas instituições públicas de ensino superior no Brasil, afetando diretamente a qualidade da gestão e a capacidade de execução de políticas educacionais de longo prazo. A falta de financiamento adequado compromete a manutenção e expansão das infraestruturas, a atualização tecnológica e a capacitação dos recursos humanos, elementos essenciais para uma governança eficiente (SANTOS; SOUZA, 2022). Rocha (2013) também destaca que a implementação de práticas de governança corporativa em organizações, incluindo instituições educacionais, enfrenta sérias dificuldades devido à limitação de recursos financeiros, impedindo a adoção de melhores práticas de gestão. A insuficiência de recursos dificulta a capacitação dos servidores, prejudicando a eficiência administrativa (ROCHA, 2013).

O orçamento das instituições de ensino superior públicas é proveniente do Ministério da Educação (MEC) e é restrito para a administração da autarquia, conforme estabelecido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (BRASIL, 1996). Para atender às demandas da sociedade, é necessário que haja uma participação efetiva da comunidade na elaboração e acompanhamento do orçamento, conforme previsto no Decreto nº 9.235/2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior (BRASIL, 2017). A Governança Pública deve levar em consideração a importância da participação social na gestão dos recursos financeiros, visando garantir a transparência, a eficiência e a eficácia na aplicação desses recursos.

A gestão de recursos humanos no IFAM igualmente enfrenta desafios relacionados à alocação e capacitação de pessoal. Segundo o Relatório de Gestão 2023, a instituição tem se esforçado para manter o quadro de servidores, mesmo diante das limitações orçamentárias. Em 2022, um concurso ofertou 89 vagas para técnicos administrativos para o IFAM, sendo 3 vagas para o Campus Manaus Centro. Essa iniciativa foi considerada essencial para suprir o déficit de pessoal e garantir a continuidade das atividades acadêmicas e administrativas (IFAM, 2023).

Um dos entrevistados destacou a falta de recursos para capacitação como um obstáculo significativo para a governança no órgão, sugerindo a necessidade de mais investimentos na área e realocação de servidores para setores críticos (Entrevistado6).

Então, faltaria mais uma pessoa assim, mais ativa, para ajudar. Porque só uma pessoa não dá conta; eu fico lá dando suporte. Um na parte de contratos, porque fico vendo as planilhas, pactuação, e aí perde tempo com esses detalhes e a parte da contabilidade já fica de lado (Entrevistado6).

A literatura reforça a importância da capacitação adequada para a eficácia da governança em instituições de ensino superior. A capacitação adequada auxilia na aplicação efetiva da governança, garantindo que todos os envolvidos compreendam e estejam equipados para seguir as práticas. Souza e Faria (2017) e Coelho *et al.* (2022) destacam a necessidade de capacitar os

funcionários para uma aplicação efetiva das práticas de governança no setor público. O Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), também ressalta a capacitação como um dos mecanismos para garantir a efetividade da governança no setor público. Portanto, a literatura acadêmica e as orientações de órgãos de controle convergem ao apontar a capacitação como um elemento fundamental para o sucesso da governança no setor público.

Em suma, a necessidade de mais investimentos em capacitação e realocação de servidores como apontado pelo entrevistado 6, não só endereça desafios operacionais diretos, mas é fundamental para fortalecer a governança por meio da aplicação eficaz de práticas que alinhem os interesses de todos os stakeholders envolvidos na instituição.

No contexto do IFAM, a presença de servidores com nível de pós-graduação na Diretoria de Administração e Planejamento é um ponto positivo que pode facilitar a implantação da governança. No entanto, dado que sete entrevistados apontaram possuir um conhecimento básico sobre governança (dentre esses, quatro desconheciam o assunto), torna-se necessária uma capacitação específica sobre o tema para esses servidores, de modo a alinhar o conhecimento e fortalecer as práticas de governança nesta Diretoria.

Com base no exposto, algumas recomendações podem ser propostas para fortalecer a governança na Diretoria de Administração e Planejamento do IFAM Campus Manaus Centro. Inicialmente, é fundamental a realização de capacitações específicas sobre governança para todos os servidores, com foco nos princípios, práticas e ferramentas aplicáveis ao setor público. Essa ação visa nivelar o conhecimento e engajar os servidores na implementação efetiva da governança. Além disso, sugere-se o mapeamento das competências existentes e necessárias para a governança na Diretoria, identificando lacunas e oportunidades de desenvolvimento, o que pode embasar um plano de capacitação contínua e direcionada, alinhado às necessidades específicas da área.

Outra recomendação é que o Comitê de Governança, Riscos e Controles, criado pela Resolução nº 32/2016, seja implantado, bem como pode ser estabelecido um comitê ou grupo de trabalho de governança especificamente na DAP/ CMC, composto por servidores de diferentes setores, para discutir, propor e acompanhar a implementação de melhorias nas práticas de governança. Essa iniciativa promove o envolvimento e a corresponsabilidade dos servidores no processo. Adicionalmente, o estabelecimento de parcerias com outras instituições públicas e/ou privadas para compartilhamento de boas práticas e experiências em governança pode ampliar a troca de conhecimentos e a aplicação no contexto do IFAM.

### **5.2.2. Papéis e responsabilidades**

A definição clara dos papéis e responsabilidades dentro das diretorias do IFAM é fundamental para a implementação da governança na instituição. A definição clara de papéis e responsabilidades garante que todas as funções e processos contribuam para a realização dos objetivos estratégicos, otimizando a eficiência e minimizando conflitos internos. Teixeira e Gomes (2019) destacam que a falta de clareza nos papéis e responsabilidades dos atores, dificulta o entendimento entre os trabalhadores, pode gerar conflitos e sobrecargas (TEIXEIRA e GOMES, 2019).

Assim, foram analisados os documentos do IFAM que fornecem diretrizes sobre as responsabilidades dos diferentes níveis de gestão, como a Resolução nº 32/2016 e os Relatórios de Gestão de 2022 e 2023. A Resolução nº 32/2016 estabelece a Política de Controles Internos,

Gestão de Riscos e Governança, atribuindo responsabilidades à alta administração, gestores de processos organizacionais e servidores operacionais. Essa política visa garantir a conformidade com leis e regulamentos, além de promover a integridade e a eficiência na administração pública (IFAM, 2016). As responsabilidades atribuídas incluem a supervisão, cumprimento e mapeamento das rotinas dos setores, resolução de problemas operacionais e reporte de riscos à chefia imediata (IFAM, 2016).

Já os Relatórios de Gestão destacam a importância de definição de papéis e responsabilidades para evitar a duplicidade de funções e promover a responsabilização individual dentro da instituição (IFAM, 2023).

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 aponta as funções para cada área, garantindo que os servidores compreendam suas atribuições e as de seus colegas (IFAM, 2019). O Edital n.º 008 - TAES de 2014, para provimento de cargos técnicos-administrativos em educação no IFAM, reforça esses pontos, especificando os critérios de seleção e as funções específicas de cada contratado (IFAM, 2014).

No entanto, até junho de 2024, não há um Regimento Interno específico sobre as funções e responsabilidades de cada servidor no Campus Manaus Centro do IFAM, o que poderia complementar as diretrizes existentes e melhorar a clareza dessas questões dentro do campus.

Nesse sentido, foi perguntado aos entrevistados se os papéis e as responsabilidades de cada membro das diretorias estão claros. O Entrevistado5 mencionou que, embora as responsabilidades estejam claras dentro da estrutura interna, há uma falta de compreensão de outros setores e colaboradores, o que gera confusão sobre as atribuições. Outro entrevistado apontou que, na prática, muitas vezes os servidores assumem funções além das suas atribuições formais, o que leva a uma sobrecarga de trabalho e a uma gestão menos eficiente (Entrevistado6).

Falta mais gente para a comunidade compreender melhor essa definição, pois muitos solicitam serviços que não são de nossa atribuição, mas sim de outro setor (Entrevistado5).

Cadê as atribuições de cada setor para saber o que é para fazer ou não? Isso evitaria que a gente queira se intrometer no outro setor (Entrevistado6).

Dos entrevistados, cinco indicaram que as funções e responsabilidades estão claras e bem definidas (Entrevistado2, Entrevistado3, Entrevistado4, Entrevistado7 e Entrevistado10). Três entrevistados, como já mencionado, destacaram que, embora haja clareza interna, existe uma falta de comunicação com o público externo que causa confusão sobre as atribuições (Entrevistado1, Entrevistado5, Entrevistado6). Dois entrevistados mencionaram que as responsabilidades não estão claramente definidas, o que resulta em incerteza (Entrevistado9, Entrevistado8).

A literatura sugere que a boa governança pública deve promover a clareza em relação às responsabilidades de cada membro da organização, garantindo que todos os envolvidos compreendam seus papéis e os limites de sua autoridade (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Para garantir que as funções e responsabilidades dos servidores do IFAM - Campus Manaus Centro sejam mais claras, acredita-se que a elaboração de um mapeamento de funções e competências, já sugerido anteriormente, seria fundamental. Este mapeamento deve detalhar



cada cargo, suas responsabilidades, interações com outros setores e os limites de sua autoridade. Além disso, a realização de um estudo específico dentro da instituição, com a participação de todos os níveis hierárquicos, identificará lacunas e sobreposições nas atribuições, promovendo um entendimento comum.

Também é possível sugerir a maior divulgação da Carta de Serviços aos Cidadãos com o objetivo de informar o cidadão dos serviços prestados por cada setor, descrevê-los, apontar as formas de acesso a esses serviços e os compromissos e padrões de qualidade de atendimento ao público. Essa carta tem sido realizada por diferentes órgãos públicos, com o propósito de colaborar com o entendimento sobre a atuação de cada órgão. O Instituto Federal do Amazonas (IFAM) publicou sua Carta de Serviços ao Cidadão em 2022, em conformidade com o Decreto nº 9.094 de 2017, que institui a obrigatoriedade desse documento para os órgãos públicos (IFAM, 2022; BRASIL, 2017).

Segundo dos Reis *et al.* (2023), em um estudo que analisou a implementação da Carta de Serviços ao Usuário nas universidades federais nos últimos 5 anos, constatou-se que a maioria das universidades pesquisadas possuem a Carta publicada no site institucional. No entanto, o estudo aponta que muitas vezes o objetivo é apenas atender ao requisito básico do decreto, e não necessariamente auxiliar o acesso ao usuário de forma efetiva (DOS REIS *et al.*, 2023).

Nesse contexto, é importante que o IFAM não apenas publique sua Carta de Serviços ao Cidadão, mas também se esforce para que ela seja um instrumento realmente útil e acessível à comunidade.

Além disso, o IFAM-CMC pode implementar um sistema de comunicação que permita a disseminação de informações relevantes e a atualização constante sobre mudanças nas responsabilidades e processos. Este sistema pode incluir plataformas digitais de fácil acesso para todos os servidores, garantindo que as informações sejam claras, precisas e atualizadas.

### **5.2.3. Integração e cooperação entre áreas**

A integração e a cooperação entre diferentes áreas da organização também são vitais para a dimensão estratégica da governança institucional, pois criam uma cooperação que melhora os seus resultados. Assim, foram analisados documentos institucionais para compreender como essas práticas são promovidas no IFAM.

De acordo com a Resolução nº 32/2016, (Política de Controles Internos e Governança) a integração e cooperação podem ser alcançadas através da criação de um Comitê de Governança, Riscos e Controles. Este comitê é responsável por promover práticas e princípios de conduta, institucionalizar estruturas adequadas de governança, gestão de riscos e controles internos, além de incentivar a adoção de boas práticas de governança (IFAM, 2016). O comitê também tem a função de promover a integração dos agentes responsáveis pela governança, garantindo que as diretrizes e metodologias sejam aplicadas de forma coesa em toda a instituição. A criação deste comitê visa assegurar que todas as unidades do IFAM trabalhem em conjunto, compartilhando responsabilidades e informações essenciais para a condução eficiente das políticas e prestação de serviços de interesse público (IFAM, 2016). É importante destacar que, embora este comitê tenha sido descrito na Resolução nº 32/2016 do IFAM, ele não foi criado no Campus Manaus Centro. Não há nenhuma portaria emitida pela Direção Geral deste campus que formalize a criação deste comitê na unidade do Manaus Centro, o que indica

que as diretrizes estabelecidas na resolução ainda não foram implementadas nessa localidade específica.

A integração entre os setores administrativos do Campus Manaus Centro (CMC) é uma prioridade estratégica destacada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFAM para o período de 2019-2023. O PDI enfatiza a importância da cooperação intersetorial para otimizar a gestão e melhorar a eficiência operacional do campus.

As ações previstas no PDI para facilitar esta integração incluem o desenvolvimento de canais de comunicação mais eficientes entre os departamentos para garantir que as informações sejam compartilhadas de maneira rápida. Também estão previstas reuniões interdepartamentais regulares para discutir projetos comuns e desafios operacionais, promovendo uma melhor coordenação. O PDI igualmente sugere organizar sessões de treinamento e workshops para os membros da equipe administrativa, visando melhorar as habilidades de trabalho em equipe e gestão de projetos. Em adição, busca promover o uso de sistemas integrados de informação que facilitam o acesso e a análise de informações relevantes para a gestão do campus.

Dentro desse contexto, o CMC implementou diversos sistemas: o SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos, que facilita a gestão de memorandos eletrônicos e processos administrativos; o Comprasnet, uma plataforma governamental para licitações e contratações; o SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos, que inclui controle de ponto eletrônico; e o SouGov, usado para administrar férias, imposto de renda, contracheques, auxílio transporte e cadastro de dependentes. Outros sistemas relevantes incluem o SIGPP - Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos, o SIADS - Sistema Integrado de Administração de Serviços, que oferece controle de estoques de materiais, bens patrimoniais e serviços de transporte, e o SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira, que suporta a gestão financeira. Essas ferramentas não são exclusivas do IFAM, tendo sido implantadas a partir de recomendações do governo federal, mas são importantes para manter a padronização dos processos e facilitar a integração e governança no IFAM (IFAM, 2019).

No Relatório de Gestão de 2022, são mencionadas ações específicas para fortalecer a integração entre as áreas. O relatório destaca a promoção de eventos, cursos e a realização de visitas técnicas e gerenciais como formas de facilitar o diálogo e a cooperação entre os setores acadêmicos e administrativos (IFAM, 2022). Outro exemplo é a criação de grupos de trabalho interdepartamentais focados em projetos específicos, o que permite uma abordagem mais integrada e coesa na resolução de problemas e implementação de iniciativas (IFAM, 2022). Isso mostra uma preocupação da gestão do IFAM com a integração e coordenação.

As entrevistas revelaram que três dos participantes reconhecem a existência dessas práticas de integração e cooperação. O Entrevistado4 e o Entrevistado5, por exemplo, ressaltam esforços positivos de integração, como visitas pessoais aos setores e decisões estratégicas tomadas em reuniões com a diretoria. Entretanto, os entrevistados também apontam desafios significativos. Entre os desafios destacados, há a questão da hierarquia e subordinação, que, embora útil para manter a ordem e a clareza nas funções, pode impedir a colaboração mais fluida e a inovação, como mencionado pelo Entrevistado1.

Essa integração ocorre diariamente, garantindo que nada seja feito sem o conhecimento e acordo da gerência, da diretoria, ou da própria direção-geral do campus Manaus Centro. [...] Mantemos uma hierarquia nas atividades desenvolvidas (...). Essa integração ocorre frequentemente em reuniões (...), para executar o que é

necessário para alcançar os objetivos do planejamento estratégico da instituição (Entrevistado1).

Já o Entrevistado2 e o Entrevistado10 apontam dificuldades na aproximação e comunicação entre diferentes diretorias e setores, citando a complexidade organizacional como um obstáculo para a cooperação efetiva. O Entrevistado2, inclusive, critica a integração existente, descrevendo-a como precária e destacando a necessidade de uma maior aproximação e cooperação entre os setores.

Enfrento desafios devido à falta de interação eficaz com outras diretorias. A gestão exige uma comunicação constante e fluida, o que nem sempre é possível devido à estrutura complexa e às vezes fragmentada da nossa organização. Isso muitas vezes resulta em atrasos e ineficiências que poderiam ser evitados com uma melhor integração e um entendimento mais claro das funções (Entrevistado2).

Há apenas uma pessoa na minha coordenação. Quando precisamos nos ausentar, temos que buscar colegas de outro setor para substituir. Isso dificulta um pouco o trabalho, principalmente na minha área (Entrevistado10).

Além disso, o Entrevistado8 critica a falta de mecanismos que aproxime as tomadas de decisões entre setores distintos, sugerindo que a operação isolada de cada setor pode afetar a eficiência geral. Ele critica a ausência de estratégias e mecanismos que promovam uma integração eficaz, afirmando que deveria ser feito de uma maneira que visasse uma maior integração, já que todos fazem parte de uma equipe.

Na coordenação a falta de pessoal e o acúmulo de funções em uma única pessoa muitas vezes impede que haja uma colaboração efetiva com outras áreas. As decisões são tomadas de forma isolada, o que prejudica a visão global do que está acontecendo em outras coordenações. Acredito que um maior investimento em ferramentas de gestão e treinamento para os servidores ajudaria a criar uma visão mais coesa e integrada das operações, garantindo que todos estejam alinhados com os objetivos institucionais (Entrevistado8).

Ao analisar as entrevistas, observa-se que nenhum dos entrevistados mencionou diretamente a realização de capacitações e palestras como forma de promover a integração e cooperação entre as áreas do IFAM-CMC. Apesar do Entrevistado3, destacar a importância do diálogo constante e do respeito mútuo entre os servidores para criar um ambiente de trabalho colaborativo, não houve menção específica a iniciativas formais de capacitação voltadas para esse fim. O Entrevistado3 ressalta a importância da comunicação e do entendimento das demandas específicas de cada setor.

Além disso, como coordenador do almoxarifado, faço questão de visitar pessoalmente todos os setores para verificar a situação de cada um e entender suas demandas específicas. [...] Isso é devido ao diálogo constante e pelo respeito mútuo entre os servidores e a minha coordenação do almoxarifado (Entrevistado3).

No entanto, o Entrevistado3 não menciona a realização de capacitações ou palestras como parte desse processo de integração. Da mesma forma, os demais entrevistados não citam iniciativas formais de treinamento voltadas para a promoção da cooperação entre as áreas.

Esses desafios ilustram a complexidade de gerir uma instituição de grande porte como o IFAM, onde a integração efetiva requer não apenas estruturas formais de comunicação e

cooperação, mas também uma cultura organizacional que promova a interação genuína e o comprometimento com os objetivos comuns da instituição. Conforme apontado pelo Entrevistado<sup>2</sup>, promover a integração e a cooperação entre as diferentes diretorias tornou-se difícil devido à complexidade de cada uma delas.

A literatura sobre governança pública também enfatiza a importância da integração e cooperação entre áreas governamentais. Neto *et al.* (2019) apontam que a falta de integração entre áreas compromete a efetividade das políticas públicas, ressaltando a necessidade de uma abordagem mais colaborativa e intersetorial (NETO *et al.*, 2019).

Com base nos desafios recomenda-se criar Comissões Temáticas Interdepartamentais. Esses grupos devem reunir membros de vários departamentos para resolver problemas comuns e promover colaboração. Verificou-se que no IFAM já existem grupos de trabalhos interdepartamentais para projetos específicos, mas acredita-se que esses grupos podem ser ampliados e se beneficiar de Plataformas de Gestão de Projetos que todos os departamentos possam usar para melhorar a comunicação e coordenação das equipes.

É possível sugerir também Programas de Intercâmbio Interno, permitindo que funcionários de diferentes áreas trabalhem temporariamente em outros departamentos para aumentar a empatia e cooperação. Organizar regularmente seminários e workshops para discutir temas relevantes também pode promover colaboração e inovação.

O mapeamento de funções e a revisão e atualização do organograma da instituição também podem contribuir para a compreensão da estrutura e hierarquia das coordenações. Essa medida proporcionaria uma visão mais clara dos papéis e responsabilidades de cada setor, facilitando a integração e o trabalho conjunto.

Em adição, incluir na Avaliação de Desempenho critérios que valorizem a cooperação interdepartamental e promovam retornos construtivos é crucial. A literatura de Neto *et al.* (2019) indica que para uma integração e cooperação efetivas em contextos institucionais complexos como o IFAM, é necessário adotar transparência, comunicação eficiente e o comprometimento de todos com os objetivos comuns. Implementando estas ferramentas e estratégias, o IFAM poderia superar os desafios identificados na pesquisa.

#### **5.2.4. Definição de objetivos e metas**

De acordo com Santos *et al.* (2016), Teixeira *et al.* (2018) e o Guia de Governança e Gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º Graus (2020), a definição de objetivos e metas é essencial para o planejamento estratégico e a gestão por resultados, que é relevante para o alcance da governança. Igualmente, a implementação de indicadores de desempenho para o alcance dessas metas é recomendada para alcançar eficácia na gestão pública (SANTOS *et al.*, 2016; TEIXEIRA *et al.*, 2018).

O "Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023" do IFAM define objetivos estratégicos nas áreas de gestão orçamentária, valorização de pessoas, infraestrutura, e processos internos (IFAM, 2019). Entretanto, o PDI 2019-2023 do IFAM estabelece as diretrizes e o planejamento estratégico em nível institucional, mas não chega a definir, neste documento, um plano específico com metas para a Diretoria aqui estudada.

Por outro lado, os Relatórios de Gestão de 2022 e 2023 destacam a importância do cumprimento de metas estabelecidas no plano anual registrado no SIGPP (Sistema Integrado de Gestão do IFAM). O registro dessas metas facilita o monitoramento e controle das ações para o alcance dos objetivos estratégicos (IFAM, 2022; IFAM, 2023). Nesse sentido, o quadro 6 apresenta um resumo dos planos e metas estabelecidos pela Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do Instituto Federal do Amazonas (IFAM). Esses planos estão alinhados com as diretrizes estratégicas institucionais do CMC e os indicadores associados são utilizados para monitorar e avaliar o desempenho em relação aos objetivos traçados.

**Quadro 8 - Planos e Metas do Campus Manaus Centro e da Diretoria de Administração e Planejamento**

ITEM	OBJETIVO Campus Manaus Centro	META CMC	INDICADOR CMC	OBJETIVO do DAP deste Campus	META DAP	INDICADOR DAP deste Campus
1	Ampliar o número de egressos aprovados em programas de mestrado e doutorado (PI04)	Dez/2024	Número de vagas ofertadas e quantidade de concluintes	Coordenar a infraestrutura e recursos para suportar a oferta de programas de pós-graduação	Dez/2024	Eficiência na alocação de recursos e suporte logístico
2	Ampliar a quantidade de projetos integrados de ensino, pesquisa e extensão (PI02)	Dez/2024	Número de projetos aprovados	Facilitar parcerias interdepartamentais para projetos integrados	Dez/2024	Número de parcerias efetivas estabelecidas
3	Realizar prestação de contas PARCIAL - PAIC/FAPEAM 2023-2024 SIGFAPEAM	Julho/2024	Aprovação do relatório	Gerenciar documentação e relatórios financeiros para prestação de contas parcial	Julho/2024	Aprovação do relatório sem ressalvas
4	Realizar processo de seleção de projetos PAIC-FAPEAM 2024-2025	Junho/2024	Número de bolsas aprovadas	Organizar e suportar logisticamente o processo de seleção de projetos	Junho/2024	Número de processos realizados sem intercorrências

**Fonte:** Adaptado de IFAM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos (SIGPP). Disponível em: <https://sig.ifam.edu.br/sigpp/login.jsf>. Acesso em: 02 jun. 2024.

O Quadro 6 apresenta os planos e metas do Campus Manaus Centro e da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), alinhados aos conceitos de governança pública discutidos no Referencial Teórico.

A busca por parcerias interdepartamentais para projetos integrados (Item 2) está alinhada com a ideia de governança como um processo que envolve múltiplos atores sociais e seus respectivos valores e interesses (LORENZETTI; CARRION, 2012). Essa colaboração entre diferentes setores é fundamental para a eficácia das políticas públicas e para o alcance dos objetivos institucionais.

A coordenação da infraestrutura e recursos para suportar a oferta de programas de pós-graduação (Item 1) e a organização e suporte logístico ao processo de seleção de projetos (Item 4) refletem a importância da eficiência na alocação de recursos, um dos princípios da governança corporativa aplicados ao setor público (SOUZA NETO; CARVALHO, 2020).

Os entrevistados também foram questionados quanto aos principais objetivos, metas de longo, médio e curto prazo estabelecidos pela coordenação/diretoria, com o intuito de se verificar o conhecimento e apropriação desses objetivos e metas. O Entrevistado1 destacou que a curto prazo a meta é implementar um sistema mais eficaz de controle de contratos, com o objetivo de aprimorar a sua transparência e responsabilização.

Para o próximo ano, nossa meta aqui, a médio e curto prazo, é trabalhar incansavelmente na migração para o novo sistema SIADS. A médio prazo, pretendemos adquirir mais recursos humanos, os quais sabemos que devem ser obtidos através de concurso público. [...] A longo prazo, nosso objetivo é alcançar uma gestão eficiente com um sistema totalmente integrado (Entrevistado1).

Em termos de médio prazo, o Entrevistado2 mencionou a reestruturação da alocação de recursos humanos e financeiros como uma prioridade para melhorar a eficiência geral do IFAM. Essas ações são vistas como cruciais para garantir que a coordenação possa atingir seus objetivos.

Para o longo prazo, o Entrevistado1 está focado em eliminar o retrabalho com um sistema integrado. O Entrevistado5 expressou a ambição de transformar a gerência atual em um departamento, ampliando o escopo de trabalho e a influência dentro da organização.

Nossos principais objetivos e metas para o próximo ano abrangem diferentes horizontes temporais, com foco especial na ampliação e reestruturação do nosso setor. No médio e longo prazo, nosso objetivo principal é transformar a atual gerência em um departamento. Esta mudança não é apenas nominal; ela reflete nossa ambição de expandir significativamente nosso escopo de trabalho, nossa influência dentro da organização e nossos recursos disponíveis (Entrevistado5).

As metas apontadas pelos entrevistados parecem estar alinhadas com as metas do Quadro 6 e com a meta geral da instituição IFAM-CMC, pois os entrevistados mencionaram metas de curto prazo, como a implementação de um sistema mais eficaz de controle de contratos (Entrevistado1), que pode contribuir para a eficiência na alocação de recursos e suporte logístico, conforme indicado no item 1 do Quadro 6.

As metas de médio prazo, como a reestruturação da alocação de recursos humanos e financeiros (entrevistado2) estão alinhadas com os objetivos de ampliar a quantidade de projetos integrados de ensino, pesquisa e extensão (item 2 do Quadro 6) e de facilitar parcerias interdepartamentais para projetos integrados.

Já as metas de longo prazo, como a eliminação do retrabalho e a transformação da gerência em um departamento (Entrevistado1; Entrevistado5), podem contribuir para a eficiência na alocação de recursos e para a ampliação do escopo de trabalho da DAP dentro da organização.

Para que as metas estabelecidas sejam alcançadas de forma eficaz, é fundamental que a instituição adote um cronograma detalhado para a implementação das metas de curto, médio e longo prazo, garantindo a disponibilidade dos recursos necessários e a preparação adequada das equipes envolvidas. Além disso, é essencial monitorar regularmente o progresso das metas, utilizando os indicadores definidos e realizar ajustes quando necessário para assegurar o alcance dos objetivos.

A inclusão de metas e indicadores relacionados à governança no planejamento estratégico da Diretoria é outra medida importante, de modo a institucionalizar e monitorar o avanço das práticas de governança no setor. Essa ação reforça o compromisso da gestão com a temática e a integra à rotina de trabalho. Ademais, a avaliação periódica da maturidade da governança na Diretoria, utilizando modelos e ferramentas específicos, permite identificar avanços, desafios e oportunidades de melhoria contínua. Esse acompanhamento sistemático viabiliza ajustes e aprimoramentos nas práticas de governança ao longo do tempo.

Com base nos autores abaixo, é identificado a importância da participação dos servidores na definição dos objetivos, metas e indicadores de governança em instituições públicas de ensino superior.

Melo (2017) destaca que "para que as metas estabelecidas sejam alcançadas de forma eficaz, é fundamental que a instituição adote um cronograma detalhado para a implementação das metas de curto, médio e longo prazo, garantindo a disponibilidade dos recursos necessários e a preparação adequada das equipes envolvidas" (MELO, 2017). Já Texeira *et al* (2018) ressalta que "é essencial monitorar regularmente o progresso das metas, utilizando os indicadores definidos e realizar ajustes quando necessário para assegurar o alcance dos objetivos" (TEIXEIRA *et al.*, 2018). Nesse sentido, a participação é fundamental para a definição desses indicadores e o acompanhamento do progresso das metas.

Além disso, o Brasil (2022) aponta que a boa governança envolve "Garantir a participação social e o controle social na formulação, na execução e no monitoramento de políticas e programas governamentais" (BRASIL, 2022). Essa participação social na definição de objetivos, metas e indicadores de governança está alinhada com esse princípio. Brasil (2023) igualmente destaca que a governança pública "deve promover a participação social e o controle social na formulação, na execução e no monitoramento de políticas e programas governamentais" (BRASIL, 2023). Portanto, a inclusão da comunidade nesse processo é essencial para a efetividade da governança na instituição.

Em suma, os autores evidenciam a importância da participação dos servidores na definição de objetivos, metas e indicadores de governança em instituições públicas de ensino superior, a fim de garantir o alinhamento dessas iniciativas com as necessidades da organização e o engajamento dos funcionários em sua implementação. A comunicação clara e transparente das metas e dos resultados alcançados para toda a comunidade acadêmica e para a sociedade em geral é essencial para reforçar o compromisso da instituição com o planejamento (IFAM, s.d.). Essa transparência fortalece a confiança e o engajamento de todos os envolvidos, criando um ambiente propício para a governança no IFAM-CMC.

### 5.2.5. Síntese da Dimensão Estratégia

Como já verificado, para analisar a dimensão estratégia da governança buscou-se informações sobre recursos financeiros e humanos, os papéis e responsabilidades dos funcionários, a integração e cooperação entre áreas e a clareza nos objetivos e metas institucionais. Os documentos institucionais e entrevistas mostraram que há avanços, mas também desafios. O quadro 7 apresenta uma síntese dos resultados.

**Quadro 9 - Desafios na Governança Pública do IFAM – CMC na Dimensão Estratégia (continua)**

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
Recursos financeiros e humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cortes orçamentários e necessidade de captação de recursos externos.</li> <li>- Falta de recursos para capacitação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captação de recursos pelo Polo de Inovação (R\$ 17.500.026,67 em 2023)</li> <li>- Perspectiva de um orçamento maior para 2024 traz esperança de uma gestão mais eficiente</li> <li>- Presença de servidores com nível de pós-graduação na DAP pode facilitar implantação da governança</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar capacitações sobre governança para servidores da DAP</li> <li>2. Mapear competências existentes e necessárias para a governança</li> <li>3. Implantar comitê de governança na DAP</li> <li>4. Estabelecer parcerias para compartilhar boas práticas em governança</li> </ol>
Integração e cooperação entre áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia e subordinação podem impedir colaboração fluida e inovação.</li> <li>- Dificuldades na aproximação e comunicação entre diferentes diretorias e setores devido à complexidade organizacional.</li> <li>- Falta de mecanismos que aproximem as tomadas de decisões entre setores distintos, afetando a eficiência geral.</li> <li>- Ausência de estratégias e mecanismos que promovam uma integração eficaz.</li> <li>- Operação isolada de cada setor prejudica a visão global.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um Comitê de Governança, Riscos e Controles (Resolução nº 32/2016) para promover práticas de conduta, estruturas de governança, gestão de riscos e controles internos, e integração dos agentes responsáveis pela governança (embora não implementado no Campus Manaus Centro).</li> <li>- PDI 2019-2023 enfatiza a importância da cooperação intersetorial para otimizar a gestão e melhorar a eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criar Comissões Temáticas Interdepartamentais com membros de vários departamentos para resolver problemas comuns e promover colaboração.</li> <li>- Utilizar Plataformas de Gestão de Projetos para melhorar comunicação e coordenação das equipes interdepartamentais.</li> <li>- Implementar Programas de Intercâmbio Interno, permitindo que funcionários trabalhem</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acúmulo de funções em uma única pessoa impede colaboração efetiva.</li> <li>- Decisões tomadas de forma isolada.</li> <li>- Falta de menção a iniciativas formais de capacitação voltadas para promoção da cooperação entre áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ações previstas no PDI: desenvolvimento de canais de comunicação eficientes, reuniões interdepartamentais regulares, treinamentos e workshops para equipe administrativa, uso de sistemas integrados de informação (SIPAC, Comprasnet, SIGRH, SouGov, SIGPP, SIADS, SIAFI).</li> <li>- Relatório de Gestão de 2022 menciona ações para fortalecer a integração: eventos, cursos, visitas técnicas e gerenciais, grupos de trabalho interdepartamentais.</li> <li>- Alguns entrevistados reconhecem práticas positivas de integração, como visitas pessoais aos setores e decisões estratégicas tomadas em reuniões com a diretoria.</li> <li>- Importância do diálogo constante e respeito mútuo entre servidores para criar ambiente de trabalho colaborativo.</li> </ul>	<p>temporariamente em outros departamentos para aumentar empatia e cooperação.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar regularmente seminários e workshops para discutir temas relevantes e promover colaboração e inovação.</li> <li>- Realizar mapeamento de funções e revisar/atualizar o organograma da instituição para proporcionar uma visão mais clara dos papéis e responsabilidades de cada setor.</li> <li>- Incluir na Avaliação de Desempenho critérios que valorizem a cooperação interdepartamental e promovam retornos construtivos.</li> <li>- Adotar transparência, comunicação eficiente e comprometimento de todos com os objetivos comuns para uma integração e cooperação efetivas em contextos institucionais complexos.</li> </ul>
Papéis e responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de compreensão de outros setores sobre as atribuições</li> <li>- Na prática, servidores assumem funções além das atribuições formais, levando à sobrecarga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução no 32/2016 estabelece a Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança, atribuindo responsabilidades</li> <li>- PDI 2019-2023 detalha funções e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar mapeamento detalhado de funções e competências de cada cargo para identificar lacunas e sobreposições</li> <li>- Implementar sistema de</li> </ul>

	- Falta de clareza nas responsabilidades para alguns entrevistados	expectativas para cada área - Para alguns entrevistados, funções e responsabilidades são bem definidas e compreendidas	comunicação para disseminar informações e atualizações sobre responsabilidades e processos - Critérios que valorizem a cooperação interdepartamental na Avaliação de Desempenho
Definição de objetivos e metas	- Falta de planejamento dificulta a definição de objetivos e metas na gestão administrativa - A falta de integração entre os níveis estratégico, tático e operacional compromete a eficaz disseminação dos objetivos organizacionais. - Sistema mais eficaz de controle de contratos. - Gerenciar documentação e relatórios financeiros para a prestação de contas.	- Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) estabelece objetivos, metas e indicadores para direcionar as ações	- Elaborar planejamento estratégico específico para DAP, alinhado ao PDI, com objetivos e metas claros - Desenvolver indicadores e metodologias para mensurar e monitorar o progresso dos objetivos - Aprimorar a comunicação entre níveis hierárquicos para engajamento nos objetivos. Incluir metas de governança no planejamento estratégico da DAP Avaliar periodicamente a maturidade da governança na DAP

**Fonte:** Elaboração própria.

As recomendações apresentadas visam fortalecer a governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFAM Campus Manaus Centro. No entanto, é importante avaliar a viabilidade e o impacto dessas recomendações.

Algumas das recomendações, como a realização de capacitações sobre governança para os servidores da DAP, o mapeamento de competências e a criação de um comitê de governança, podem ser implementadas com relativa facilidade e baixo custo. Essas ações dependem principalmente do engajamento e da disponibilidade dos servidores, além de um planejamento adequado.

Por outro lado, recomendações como o estabelecimento de parcerias para compartilhar boas práticas em governança e a implementação de um sistema de comunicação para disseminar informações podem exigir mais recursos e tempo para serem efetivadas. Essas ações podem envolver a articulação com outras instituições, a aquisição de tecnologias e a alocação de servidores dedicados a essas tarefas.

Algumas recomendações, como a inclusão de metas de governança no planejamento estratégico da DAP e a avaliação periódica da maturidade da governança, podem ser consideradas soluções abrangentes que impactam diversos aspectos da gestão. Ao incorporar a governança no planejamento e monitoramento da diretoria, é possível promover uma cultura de boas práticas e melhoria contínua que beneficia a organização como um todo.

É importante ressaltar que a implementação efetiva dessas recomendações requer o comprometimento e a colaboração de todos os níveis hierárquicos da DAP. A participação ativa dos servidores na definição de objetivos, metas e indicadores, bem como a comunicação clara entre os níveis estratégico e operacional, são fundamentais para o sucesso dessas iniciativas.

Em síntese, ao implementar estas recomendações, acredita-se que a governança no IFAM-CMC. A implementação dessas ações, de forma planejada e participativa, pode contribuir significativamente para o aprimoramento da governança no setor, com reflexos positivos na gestão e nos resultados institucionais. Dessa forma, a Diretoria estará mais bem preparada para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades inerentes à sua atuação, fortalecendo seu papel estratégico na instituição.

### **5.3. Liderança**

A liderança influencia a implementação de práticas de governança eficazes. Trata da importância de uma comunicação clara para o alinhamento estratégico, da gestão de mudanças e da adoção de práticas de governança— essa seção irá analisar os resultados das pesquisas em cada uma dessas dimensões.

A liderança exercida pela Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM é essencial para a promoção da governança na instituição. Os gestores da DAP devem atuar de forma ética, transparente e comprometida com a missão e os valores do IFAM, inspirando e motivando suas equipes a adotarem boas práticas de governança. A implementação de instrumentos de governança na DAP requer o engajamento e o apoio da alta administração, bem como o desenvolvimento de competências de liderança nos diversos níveis hierárquicos da diretoria. O diagnóstico proposto na dissertação contribuirá para identificar as necessidades de capacitação e os desafios enfrentados pelos líderes da DAP na condução de uma gestão pautada pelos princípios da governança pública.

#### **5.3.1. Comunicação**

A comunicação eficaz depende da capacidade da liderança de transmitir visão, valores e diretrizes de forma clara e acessível. Essa comunicação facilita o engajamento e a colaboração, elementos necessários para a implementação de mudanças. Ela torna-se crítica em instituições de ensino, onde as decisões e políticas afetam a qualidade da educação e o bem-estar dos estudantes (ROCHA, 2013; SOUZA; FARIA, 2018).

A literatura sobre governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras aponta repetidamente a falta de comunicação como um desafio significativo. Santos e Souza (2022) destacam que a falta de comunicação pode levar a uma desconexão entre a administração central e os demais *stakeholders*, como estudantes, docentes e comunidade, o que compromete a implementação das políticas educacionais.

Machado e Quiraque (2023) observam que a implementação de canais de comunicação mais efetivos pode contribuir para que as universidades consigam transmitir de forma mais efetiva o valor público que produzem, fortalecendo assim sua legitimidade institucional e sua governança.

O TCU (2020), por meio do "Referencial Básico de Governança Organizacional", enfatiza a necessidade de melhorar a comunicação nas instituições públicas por meio da clareza, da transparência e do diálogo contínuo. O órgão sugere a implementação de práticas que garantam que a comunicação seja bidirecional, permitindo não apenas que as informações sejam distribuídas da liderança para os liderados, mas também que haja espaço para feedback e contribuições de todos os envolvidos.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 do Instituto Federal do Amazonas (IFAM) enfatiza a relevância de transmitir de forma clara e efetiva a visão e os valores da instituição para engajar e inspirar seu corpo funcional. Essa comunicação é considerada um elemento fundamental para que os esforços e iniciativas da organização estejam alinhados com seus objetivos estratégicos de longo prazo, além de fortalecer a identidade e a cultura organizacional do IFAM.

A missão, visão e valores do IFAM encontram-se divulgados no portal da organização, demonstrando o seu compromisso com o compartilhamento dessas informações com a comunidade interna e externa. Ao comunicar sua missão, visão e valores, o IFAM estabelece um referencial claro para a tomada de decisões e para o direcionamento das ações institucionais. Isso pode contribuir para que todos os colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico ou área de atuação, compreendam o propósito maior da organização e se sintam parte integrante desse projeto coletivo.

Além disso, a divulgação desses elementos no site institucional reforça o compromisso do IFAM com a prestação de contas à sociedade, demonstrando os objetivos que norteiam sua atuação como instituição pública de ensino. Essa iniciativa evidencia a preocupação da instituição em comunicar seu valor público e sua contribuição para o desenvolvimento regional. (IFAM, s.d.)

O Relatório de Gestão 2023 e a Resolução nº 12 do Conselho Superior enfatizam o uso da comunicação para engajar e mobilizar as equipes. Eles mencionam que através da comunicação eficaz, é possível facilitar a colaboração e fomentar um senso de pertencimento e de propriedade entre os membros da organização. Estas estratégias são essenciais para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo e inovador.

Nesse sentido, a instituição tem utilizado uma variedade de meios de comunicação, incluindo o memorando eletrônico do SIPAC, o site do IFAM, o próprio SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos) para gestão de memorandos eletrônicos e processos administrativos, o e-mail institucional, as reuniões virtuais por meio do Meet, a transmissão de informações pelo canal do IFAM no YouTube e o uso do WhatsApp como meio mais rápido de comunicação. Essa diversidade de canais tem permitido uma comunicação mais eficiente e abrangente, facilitando a colaboração, fomentando um senso de pertencimento e propriedade entre os membros da organização, e contribuindo para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo.

A comunicação no IFAM-Campus Manaus Centro foi discutida pelos entrevistados, que identificaram pontos fortes e áreas para melhoria. Os entrevistados 1, 3, 8, 9 e 10 compartilham uma visão positiva sobre a comunicação na instituição. O Entrevistado 1 aponta a eficiência da comunicação mediada pela tecnologia, através da utilização de e-mails, o site da instituição e outras plataformas digitais como WhatsApp, complementada por métodos interativos como podcasts, lives e conferências. O Entrevistado 3 valoriza a comunicação direta e aberta, enfatizando que a sua coordenação busca manter um bom relacionamento com todos os envolvidos, garantindo que as decisões e operações sejam transparentes. Os Entrevistados 8, 9 e 10 destacam a eficiência da comunicação dentro da equipe de fiscalização de contratos, a

transparência do campus e a disseminação de informações via e-mail, memorandos circulares e publicações no site.

Com a tecnologia da informação, não há como não ficar a par das informações. Os e-mails utilizados, o próprio site do IFAM, através dos expedientes administrativos, como ordens de serviço, portarias, comunicados, inclusive podcasts, lives, conferências. Então, em termos de comunicação, a própria era da informática nos favorece com várias alternativas (Entrevistado1).

As decisões e operações da coordenação são comunicadas para os outros departamentos e para o público externo principalmente através do diálogo. A coordenação valoriza a comunicação aberta e direta, sempre tentando manter um bom relacionamento com todos os envolvidos (Entrevistado3).

Por outro lado, alguns entrevistados apontam falhas e oportunidades de melhoria na comunicação. O Entrevistado 2 menciona que, apesar do uso de novas tecnologias, as decisões nem sempre são comunicadas de forma clara e precisa, e que nem sempre há um retorno adequado aos setores demandantes. O Entrevistado 4 sugere que a administração deveria divulgar melhor suas atividades e processos, como a elaboração de Termos de Referência e Demonstrativos de Formação de Demandas, para que os setores estejam mais bem informados. O Entrevistado 5 aponta falhas na integração entre coordenações, diretorias e a necessidade de pessoal capacitado para operar o sistema de comunicação, que ainda é considerado precário.

As decisões de operações nem sempre são comunicadas de forma clara e precisa. [...] As solicitações chegam, são analisadas, entretanto, nem sempre são respondidas ao setor de origem com a devida clareza (Entrevistado2).

A comunicação ainda apresenta falhas, especialmente na integração entre as coordenações, a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) e a diretoria geral. [...] Em relação à comunicação verbal e interpessoal, esses são pontos positivos dentro do nosso órgão. No entanto, a comunicação informatizada ainda é um pouco precária (entrevistado5).

Resumindo, dos 10 entrevistados, 5 falam bem da comunicação (Entrevistados 1, 3, 8, 9 e 10) e 5 falam mal da comunicação (Entrevistados 2, 4, 5, 6 e 7). Isso demonstra que, embora haja práticas eficientes de comunicação no IFAM-Campus Manaus Centro, ainda existem desafios a serem superados para garantir uma comunicação acessível a todos os setores e à comunidade acadêmica.

Os relatos dos entrevistados evidenciam a existência de desafios na comunicação interna do IFAM - Campus Manaus Centro, os quais podem impactar negativamente o desempenho e a integração da instituição. A falta de clareza e precisão nas respostas a solicitações, as falhas na integração entre as coordenações e as deficiências no sistema de comunicação informatizado contribuem para a ineficácia da comunicação, apesar dos pontos positivos observados na comunicação interpessoal.

Diante desse cenário, é fundamental que o IFAM - Campus Manaus Centro adote medidas para aprimorar seus processos comunicativos. O investimento na capacitação dos líderes e gestores em habilidades de comunicação, conforme sugerido por Machado e Quiraque (2023), pode contribuir para o desenvolvimento de uma comunicação mais clara, assertiva e empática. Além disso, é necessário aprimorar os canais de comunicação, especialmente os informatizados, para garantir sua eficiência e acessibilidade a todos os membros da comunidade acadêmica. A promoção de uma cultura de transparência e accountability, por meio da divulgação proativa de informações relevantes sobre as atividades, decisões e operações da instituição, também é essencial para fortalecer o diálogo e a participação da comunidade.

Outra recomendação importante, conforme sugerido pelo Entrevistado4, é o desenvolvimento de tutoriais, guias práticos e outros materiais de apoio para facilitar o entendimento e a execução de procedimentos administrativos por todos os setores da instituição. Esses recursos devem ser de fácil acesso e regularmente atualizados para refletir eventuais mudanças nos processos. Ademais, é crucial fortalecer a integração entre as coordenações, a DAP e a diretoria geral, por meio de iniciativas que estimulem a colaboração e o alinhamento entre essas instâncias.

Por fim, o monitoramento e a avaliação contínua da eficácia das estratégias de comunicação adotadas, por meio de pesquisas de opinião, indicadores de desempenho e outros mecanismos de feedback, permitirão identificar pontos de melhoria e ajustar as abordagens de forma ágil e responsiva. Ao implementar essas recomendações de maneira sistemática e consistente, o IFAM - Campus Manaus Centro aprimora seus processos de comunicação, fortalecendo a governança e o engajamento de toda a comunidade.

### **5.3.2. Gestão de Mudanças**

A gestão de mudanças é diretamente influenciada pela liderança, uma vez que a liderança efetiva é capaz de minimizar resistências ao inspirar confiança e ao demonstrar o valor das novas práticas, assim como alinhar a cultura organizacional com os objetivos institucionais. Mas a implementação de mudanças organizacionais enfrenta diversos desafios e resistências. Vários autores destacam que essa resistência à mudança está associada a uma falta de compreensão sobre a importância das novas práticas, aliada a uma cultura organizacional enraizada e à falta de capacitação adequada (ROCHA, 2013; TEIXEIRA; GOMES, 2019; IFAM, 2019).

As entrevistas revelaram ainda que a dependência de aprovação de instâncias superiores e a burocracia são obstáculos adicionais que retardam a implementação das mudanças necessárias.

Os principais desafios e resistências que identificamos ao implementar mudanças de processos e de gestão estão relacionados à dependência de aprovações e diretrizes da instância superior de gestão. Essa dependência atrasa a implementação de mudanças necessárias, uma vez que as decisões sobre processos e gestão não são tomadas exclusivamente dentro do setor, mas necessitam de aprovação e suporte da gestão superior, que lida com os recursos financeiros e humanos. (Entrevistado3).

O Entrevistado 6 também destaca a resistência cultural à mudança, evidenciando a dificuldade em incorporar práticas que contrariam hábitos estabelecidos. Ele aponta a dificuldade de dizer "não" em situações administrativas e orçamentárias (Entrevistado6).

A mudança necessária é começar a dizer não nas situações que observo. Falei com os responsáveis da Direção sobre a importância do não. Eles mencionaram que já é uma cultura, que se você disser não, o servidor ou coordenador pode ficar ressentido, levando a uma possível perseguição, o que complica ainda mais as coisas (Entrevistado6).

O Entrevistado2 aponta a ausência de um planejamento estratégico adequado e a falta de recursos como principais desafios para a mudança no setor público, enquanto o Entrevistado8 fala sobre a dificuldade de implementar mudanças devido à falta de padronização nos procedimentos entre diferentes campi (Entrevistado2; Entrevistado8).

A implementação de qualquer mudança é complicada, sim, porque percebo que já existe um modelo de gerenciamento, vamos dizer assim, engessado, no sentido de que funciona dessa maneira. [...] O correto seria, na minha visão, uma padronização de procedimentos, porque somos todos parte de um único instituto, o IFAM. Em contato com colegas de outros campi, percebe-se que as abordagens são diferentes. Quando se quer implementar algo ou modificar, encontra-se resistência devido à falta de padronização e à falta de conhecimento dos próprios administradores sobre como deveria funcionar aquele determinado setor (Entrevistado8).

A resistência à mudança é reconhecida como uma barreira significativa à governança eficaz, especialmente em organizações do setor público. De acordo com Lima (2013), essa resistência pode emergir de um medo inerente ao desconhecido, o que impacta a capacidade de implementar práticas de governança corporativa de forma efetiva (LIMA, 2013). Além disso, Marques *et al.* (2014) discutem como no setor público, particularmente, a cultura organizacional burocrática e a preocupação com a segurança no emprego reforçam essa resistência. A resistência é considerada ainda um desafio substancial que pode atrasar ou até mesmo descarrilar os esforços de reforma administrativa e inovação (MARQUES; BORGES; MORAIS, 2014).

Apesar dessas resistências, as mudanças são vistas como essenciais para o avanço institucional. O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 do IFAM estabelece objetivos estratégicos que visam promover inovações em ensino, pesquisa e extensão, sublinhando a mudança como um vetor para a excelência acadêmica e operacional (IFAM, 2019). Conforme exposto na Missão, Visão e Valores do IFAM a liderança é encarregada de cultivar um ambiente que valoriza a transparência, a ética e a inovação, facilitando assim a implementação de mudanças necessárias para o progresso institucional (IFAM, s.d.). Além disso, a Resolução nº 12-CONSUP/IFAM, que aprova o Regimento do Colégio de Dirigentes, ressalta a importância da gestão democrática e participativa como um meio de facilitar mudanças na cultura organizacional. O documento destaca a necessidade de engajamento e inclusão nos processos decisórios como forma de minimizar resistências e promover uma cultura de abertura à inovação (CONSUP-IFAM, 2012).

A Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança (Resolução 32-2016) do IFAM destaca a implementação de uma gestão de riscos eficaz e a necessidade de controles internos robustos como essenciais para gerenciar a mudança organizacional. O documento aponta que essas ferramentas, analisadas à frente, são vitais para garantir que as mudanças se alinhem com os objetivos estratégicos da instituição e sejam implementadas de maneira eficaz (IFAM, 2016).

Essas diretrizes são fundamentais para entender como o IFAM-CMC lida com as mudanças organizacionais, ressaltando o papel da liderança e da cultura organizacional na promoção de um ambiente propício a mudanças positivas e sustentáveis.

Embora a mudança seja frequentemente percebida pelos entrevistados como um desafio, também é reconhecida, como uma necessidade para o progresso e atualização organizacional. Por exemplo, o Entrevistado9 identifica a capacitação e a atualização tecnológica como essenciais para a modernização da gestão, implicando uma percepção da mudança como positiva (Entrevistado9).

O Entrevistado3, por sua vez, menciona a importância de uma comunicação e um engajamento proativo da liderança para facilitar a aceitação de novos processos (Entrevistado3). A necessidade de uma comunicação mais integrada e ágil entre departamentos também é

destacada pelo Entrevistado<sup>4</sup>, sugerindo que uma liderança mais colaborativa poderia melhorar a execução das mudanças.

Quando vamos elaborar o Termo de Referência (TR), normalmente necessitamos de apoio de outros setores, como uma planilha de custo, cotação de preço, entre outros. Penso que essa integração poderia ser mais ágil. O feedback deveria ser mais rápido. Acredito que deveria haver mais integração entre nosso setor e o DAP, com uma comunicação mais eficiente entre os dois setores e um feedback mais ágil (Entrevistado<sup>4</sup>).

A análise mostra que, embora haja resistência, também existe um reconhecimento da importância das mudanças para a evolução da instituição. Para reduzir a resistência à mudança no IFAM-CMC, é fundamental que a liderança assuma um papel proativo e inspirador, atuando como agentes de transformação. Os líderes devem demonstrar uma visão clara dos benefícios das novas práticas, inspirando confiança e motivando os servidores a abraçarem as mudanças necessárias. Além disso, é essencial estabelecer canais de comunicação eficazes, informando os servidores sobre as mudanças planejadas, seus objetivos e os benefícios esperados.

A capacitação e o treinamento também desempenham um papel crucial na redução da resistência à mudança. É importante oferecer programas de capacitação e treinamento para equipar os servidores com as habilidades e conhecimentos necessários para se adaptarem às novas práticas e tecnologias. Isso ajudará a reduzir a ansiedade e a insegurança relacionadas às mudanças, permitindo que os servidores se sintam mais preparados para o processo de transformação.

Outro aspecto fundamental é o envolvimento dos servidores no processo de mudança. É essencial promover a participação ativa dos servidores, buscando suas opiniões, ideias e feedback. Isso aumentará o senso de propriedade e comprometimento com as mudanças implementadas, fazendo com que os servidores se sintam parte integrante do processo e mais propensos a apoiar e contribuir para o sucesso das iniciativas de melhoria. Além disso, o reconhecimento e as recompensas aos servidores que demonstram flexibilidade, adaptabilidade e contribuem para o sucesso das iniciativas de mudança.

Para minimizar o impacto das mudanças e facilitar a aceitação é recomendável adotar uma abordagem gradual e faseada na implementação das transformações. Isso permitirá que os servidores se adaptem aos poucos, reduzindo a resistência e proporcionando um período de ajuste mais suave. Além disso, é essencial acompanhar de perto o processo de mudança, identificando e abordando rapidamente quaisquer desafios ou resistências que possam surgir (MARTINS, 2023). A liderança deve estar disposta a fazer ajustes e adaptações conforme necessário, demonstrando flexibilidade e abertura para ouvir e atender às necessidades dos servidores durante o processo de transição. (MARTINS, 2023)

### **5.3.3. Adoção de práticas de Governança**

A governança é tratada como um conjunto de processos e estruturas implantados pela alta administração para orientar, dirigir e monitorar as atividades da organização, visando alcançar os objetivos estabelecidos. Para Rocha (2013), a governança pública é vista como um processo contínuo que requer esforços integrados entre diversos atores envolvidos, bem como a implementação de políticas que incentivem sua adoção.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) destaca a implementação de diversas



estruturas de governança para assegurar o alinhamento das práticas e políticas institucionais aos valores do IFAM e às exigências regulatórias (IFAM, 2019).

De acordo com o IFAM (2019), o Conselho Superior (CONSUP) é o órgão máximo de caráter consultivo e deliberativo, composto por representantes dos diversos segmentos da comunidade acadêmica e da sociedade civil (IFAM, 2019, p. 4-6). O Colégio de Dirigentes (CODIR), por sua vez, atua como órgão de apoio ao processo decisório da Reitoria, sendo formado pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores Gerais dos Campi (IFAM, 2019, p. 275). Além disso, o PDI menciona a atuação da Comissão Própria de Avaliação (CPA), que desempenha um papel fundamental na condução dos processos de avaliação interna do IFAM (IFAM, 2019, p. 234).

Os valores institucionais, como ética, transparência e responsabilidade socioambiental, são enfatizados na "Missão, Visão e Valores" do IFAM. Estes valores orientam as práticas cotidianas declarado no portal institucional (IFAM, 2024). O uso e a análise de indicadores pela liderança do IFAM na avaliação de desempenho também podem ser reconhecidos como práticas de governança. Conforme destacado nos relatórios de gestão, a avaliação de desempenho é uma ferramenta essencial, sendo utilizada para medir a eficácia das práticas de ensino através de indicadores acadêmicos e administrativos. Em 2022, a instituição observou um aumento na eficiência acadêmica, que chegou a 60,90%, e uma diminuição no índice de retenção escolar, que caiu para 16,37%, resultados que refletem positivamente os ajustes estratégicos implementados (IFAM, 2022). Estas práticas estão alinhadas com os princípios do Decreto nº 9.203/2017, que promove uma governança pública por meio de definições de objetivos estratégicos, gestão de riscos adequada e avaliações de desempenho regulares.

As entrevistas realizadas revelam uma compreensão contraditória sobre as estratégias de governança em andamento. Dois entrevistados indicam a existência de iniciativas para fortalecer a governança, como a gestão de contratos e a capacitação de pessoal (Entrevistado3; Entrevistado6).

Existem estratégias e iniciativas sendo implementadas para fortalecer a governança em nossa coordenação. Estamos nos concentrando principalmente em melhorar a transparência e a responsabilização, especialmente no que se refere à gestão de contratos. Iniciamos um projeto focado em aperfeiçoar a transparência e a responsabilidade na gestão de contratos. Isso inclui o desenvolvimento de um sistema de controle mais eficaz, particularmente para fiscalizar contratos de maior valor, visando uma gestão e controle financeiro aprimorados (Entrevistado6).

No entanto, dois entrevistados para a ausência de planejamento estratégico detalhado e a necessidade de mais recursos humanos e financeiros para implementar essas práticas de governança de forma eficaz (Entrevistado1; Entrevistado2).

Eu acredito que desconheço uma estratégia específica. É necessário um maior número de recursos humanos para que possamos até mesmo retroalimentar essas estratégias. [...] No momento, não há um manual ou um procedimento detalhado de estratégias (Entrevistado1).

Atualmente, [...] enfrentamos desafios significativos relacionados à governança, principalmente devido à limitação de recursos humanos e financeiros. [...] No momento, sou o único membro da coordenação, o que naturalmente impõe restrições à nossa capacidade de implementar estratégias ou iniciativas complexas para fortalecer a governança (Entrevistado2).

O estudo de Santos e Rover (2019), explora como as práticas de governança que estão sendo implementadas em diferentes órgãos públicos. As estratégias destacadas incluem melhorias na transparência, sistemas de informação, fortalecimento de mecanismos de controle interno e auditoria, desenvolvimento de competências de funcionários e gestores, e a formulação de políticas baseadas em evidências. Já Castro e Silva (2017), apontam a transparência, prestação de contas, integridade e ética, gestão de riscos, controle interno e a participação de stakeholders como práticas de governança no setor público. Os autores argumentam que essas práticas são importantes para assegurar uma administração pública eficiente e responsável, permitindo que o público monitore e avalie a gestão dos recursos, além de promover um ambiente que combate conflitos de interesse e corrupção (CASTRO; SILVA, 2017).

Conforme analisado nos documentos do Instituto Federal do Amazonas - Campus Manaus Centro (IFAM-CMC), algumas práticas de governança já estão sendo implementadas, por exemplo, a ampliação na participação, a publicação da política de controles internos e gestão de riscos, o uso de indicadores de gestão, entre outros. No entanto, há um espaço para o aprimoramento e a introdução de novas práticas que podem enriquecer ainda mais a gestão da instituição. Em adição, muitas dessas práticas não são reconhecidas pelos servidores entrevistados como relacionadas à governança, o que mostra a necessidade de ampliar o entendimento de seu significado e práticas.

É importante fortalecer continuamente a cultura de governança, estimulada pela liderança organizacional, que valorize a ética, a responsabilidade e a transparência em todas as operações, reforçando a confiança dos stakeholders e melhorando a eficácia institucional.

#### 5.3.4. Síntese da Dimensão Liderança

A análise da dimensão de liderança na governança pública do Instituto Federal do Amazonas (IFAM) abrange aspectos como comunicação, gestão de mudanças e práticas da governança. O Quadro 8 detalha os desafios, oportunidades e recomendações encontradas em cada um desses pontos, com base nos documentos institucionais e entrevistas realizadas.

**Quadro 10 - Desafios na Governança Pública do IFAM – CMC na Dimensão Liderança (continua)**

Subcapítulo	Dificuldades	Oportunidades/pontos positivos	Recomendações
Comunicação	<p>Falta de clareza e precisão nas respostas a solicitações, gerando descontentamento e desinformação</p> <p>Falhas na integração entre coordenações</p> <p>Deficiências no sistema de comunicação informatizado, impactando a eficácia geral da comunicação</p>	<p>Uso eficiente de tecnologias de informação, como e-mails, site institucional, plataformas digitais e sistemas integrados (ex: SIPAC)</p> <p>Utilização de métodos interativos, como podcasts, lives e conferências, para manter a comunidade acadêmica informada e envolvida</p>	<p>Investir na capacitação de líderes e gestores em habilidades de comunicação</p> <p>Aprimorar os canais de comunicação, especialmente os informatizados, garantindo confiabilidade e acessibilidade</p>

	Necessidade de divulgação interna mais eficaz sobre procedimentos administrativos	Valorização da comunicação direta, aberta e transparente para evitar mal-entendidos e garantir alinhamento	<p>Promover uma cultura de transparência e accountability por meio da divulgação proativa de informações relevantes</p> <p>Desenvolver tutoriais, guias práticos e materiais de apoio para facilitar o entendimento e execução de procedimentos administrativos e da governança</p> <p>Fortalecer a integração entre coordenações,</p> <p>Monitorar e avaliar continuamente a eficácia das estratégias de comunicação adotadas</p>
Gestão de Mudanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência à mudança devido à falta de compreensão da importância de novas práticas</li> <li>- Dependência de aprovações de instâncias superiores e burocracia atrasam a implementação de mudanças</li> <li>- Ausência de planejamento estratégico adequado e falta de recursos</li> <li>- Falta de padronização de procedimentos entre diferentes campi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças são vistas como essenciais para o avanço institucional</li> <li>- PDI 2019-2023 estabelece objetivos estratégicos para promover inovações</li> <li>- Missão, Visão e Valores do IFAM enfatizam um ambiente que valoriza transparência, ética e inovação</li> <li>- Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança aponta gestão de riscos e controles internos como essenciais para gerenciar mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstrar o valor de novas práticas e alinhar a cultura organizacional com objetivos institucionais</li> <li>- Melhorar a comunicação e engajamento proativo da liderança para facilitar aceitação de novos processos</li> <li>- Aprimorar o planejamento estratégico e alocar recursos adequados para mudanças</li> <li>- Padronizar procedimentos entre os diferentes campi do IFAM</li> </ul>
Adoção de práticas de Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de clareza sobre as práticas de governança</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PDI, Relatório de Gestão e resoluções institucionais enfatizam a importância da governança</li> <li>- Adoção de cursos para aprimoramento dos trabalhos</li> <li>- Uso de canais de participação para o diálogo aberto e transparência nas decisões e operações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fornecer capacitação contínua sobre práticas de governança para todos os níveis organizacionais</li> <li>- Adaptar práticas de governança considerando a cultura organizacional existente</li> <li>- Aprimorar ainda mais os sistemas de informação e comunicação para suportar a governança efetiva</li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

Algumas das recomendações, como melhorar a comunicação e o engajamento proativo da liderança, adaptar as práticas de governança à cultura organizacional existente e aprimorar os sistemas de informação e comunicação, podem ser implementadas com relativo baixo custo

e esforço. Essas medidas dependem mais de uma mudança de postura e de uma alocação estratégica de recursos já existentes do que de grandes investimentos financeiros.

Por outro lado, recomendações como a padronização de procedimentos entre os diferentes campi do IFAM, a criação de um setor dedicado ao planejamento estratégico integrado e a capacitação contínua sobre práticas de governança podem exigir um investimento maior de recursos financeiros e humanos. No entanto, essas medidas podem trazer benefícios de longo prazo, ao aumentar a eficiência, a consistência e a qualidade da governança na instituição.

É importante ressaltar que algumas recomendações podem ser utilizadas para solucionar múltiplos problemas. Por exemplo, o aprimoramento dos sistemas de informação e comunicação pode contribuir tanto para a gestão de mudanças quanto para a adoção de práticas de governança, ao facilitar a transparência, a colaboração e a tomada de decisões informadas (ROCHA, 2013).

Além disso, a capacitação contínua sobre práticas de governança pode não apenas facilitar a adoção dessas práticas, mas também promover uma maior compreensão e aceitação das mudanças necessárias na organização (TEIXEIRA; GOMES, 2019).

Em resumo, embora algumas recomendações possam ser mais desafiadoras do que outras em termos de recursos e esforços necessários, todas elas têm o potencial de contribuir para a melhoria da governança e da gestão de mudanças no IFAM - Campus Manaus Centro.

## **5.4. Controle**

O controle no âmbito da governança, trata da importância da construção da Gestão de Riscos, da transparência e prestação de contas e da participação. Essas dimensões são fundamentais porque contribuem para o monitoramento e avaliação que asseguram que as operações e estratégias de uma instituição estejam alinhadas com suas políticas e regulamentos. Portanto, essas práticas não apenas protegem os recursos e a reputação da instituição, mas também fortalecem a confiança pública, essencial para a legitimidade e eficácia da governança.

A Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM é responsável por estabelecer e manter mecanismos de controle interno que assegurem a conformidade das ações da instituição com as leis, regulamentos e políticas internas. A implementação de instrumentos de governança na DAP, como a gestão de riscos, o controle interno e a auditoria, são essenciais para prevenir irregularidades, detectar desvios e promover a correção tempestiva de falhas. O diagnóstico a ser realizado na dissertação permitirá identificar as fragilidades nos controles da DAP e propor melhorias para fortalecer a governança e a integridade na gestão administrativa e de planejamento do Campus, contribuindo para a efetividade das políticas públicas educacionais implementadas pelo IFAM.

### **5.4.1. Planejamento e Gestão de Riscos**

A gestão de riscos visa garantir a integridade e a eficácia das operações institucionais por esta razão está relacionada à governança. Permite também que a organização antecipe, identifique e mitigue potenciais ameaças, o que é essencial para manter a estabilidade e a continuidade das operações (VIEIRA, 2019).

A Resolução nº 32/2016, já mencionada, que aprova a política de controles internos e governança do IFAM, define a responsabilidade de implementar, manter, monitorar e revisar processos de gestão de riscos compatíveis com a missão e os objetivos estratégicos do IFAM (IFAM, 2016). Essa Resolução estabelece que a alta administração é responsável pela gestão de riscos, o que inclui o estabelecimento, manutenção, monitoramento e revisão dos controles internos para alinhar as operações institucionais. Os controles internos devem integrar as atividades, planos, ações, políticas, sistemas, recursos e esforços de todos que trabalhem na organização (IFAM, 2016). De acordo com o referido regulamento, os riscos devem ser considerados em todas as etapas do planejamento e execução de projetos e políticas do IFAM (IFAM, 2016).

No Campus Manaus Centro, a integração da gestão de riscos com o Planejamento Estratégico ainda é incipiente. O PDI 2019-2023 do IFAM prevê a identificação de eventos de risco, análise SWOT, resposta aos riscos, atividades de controle, elaboração do mapa de riscos e do plano de ação. Mas essas ações ainda são pouco efetivas para incorporar a análise de riscos como parte integrante do processo de elaboração e revisão do PDI, assim como dos planos de ação anuais de cada setor.

Por outro lado, a identificação e mitigação de riscos foram identificadas em situações específicas, como em 2022, quando o IFAM necessitou ajustar seu planejamento devido a cortes orçamentários. Esses ajustes demandaram uma gestão de risco rigorosa para assegurar a continuidade das operações. Em 2023, o Relatório de Gestão do órgão destacou a expectativa de novos financiamentos que poderiam mitigar os riscos relacionados à continuidade das obras e à manutenção da infraestrutura, demonstrando uma abordagem proativa na gestão de incertezas e potenciais adversidades (IFAM, 2022; IFAM, 2023).

Outra situação em que se identifica a implementação e monitoramento das estratégias de gestão de riscos no IFAM - Campus Manaus Centro é a partir do uso de Listas de Verificação da Advocacia-Geral da União (AGU). Essas listas buscam garantir a conformidade com a Lei de Licitações e Contratos Administrativos (Lei Nº 14.133 de 1º de abril de 2021). As listas de verificação fornecem um roteiro detalhado para a revisão e avaliação dos processos de contratação direta, compras e serviços (com e sem mão de obra exclusiva), tecnologia da informação (TIC), e obras e serviços de engenharia, assegurando que todos os procedimentos sigam as normativas legais e as melhores práticas de governança e controle.

Além disso, a Resolução nº 32/2016 enfatiza a necessidade de uma avaliação e resposta contínuas aos riscos, permitindo ao IFAM responder de maneira adaptativa às mudanças internas e externas que podem afetar a instituição (IFAM, 2016). No entanto, o Campus Manaus Centro ainda não possui um processo sistemático implementado. A identificação e análise de riscos ocorrem de forma pontual e reativa, sem uma metodologia padronizada. Para aprimorar essa questão, seria importante estabelecer um fluxo regular de avaliação de riscos, com periodicidade definida, envolvendo todas as áreas do campus.

A ampliação das práticas de auditoria interna também ajudaria a instituição a garantir a manutenção efetiva dos controles internos e a adequação das práticas de gestão de riscos. Essas auditorias poderiam servir como um mecanismo de resposta para a administração, permitindo ajustes nas suas políticas e procedimentos.

A Resolução nº 32/2016 ainda sublinha a importância de um compromisso contínuo com a educação e o treinamento em gestão de riscos para todos os níveis da organização. Porém,

o Campus Manaus Centro ainda não possui um programa voltado para essa finalidade. A disseminação de conhecimentos sobre o tema ocorre de maneira informal e esporádica (IFAM, 2016). Para fomentar uma cultura de gestão de riscos, seria fundamental investir na capacitação contínua dos servidores, em todos os níveis. Isso poderia envolver desde treinamentos básicos sobre conceitos e metodologias de gestão de riscos até formações mais avançadas para os responsáveis diretos por atividades de controle e monitoramento. Essa medida ajuda a disseminar a importância da gestão de riscos e a capacitar os colaboradores para identificar e lidar com os riscos em suas atividades diárias (Castro; Silva, 2017). Essa abordagem educativa contribuiria para elevar a maturidade do campus na gestão de riscos e controles internos.

A existência de planos de contingência para lidar com situações de risco foi abordada nas entrevistas com os gestores do IFAM. O Entrevistado1 relatou a ausência de um plano de contingência formal, apesar da necessidade evidente. Ele sugeriu que cada coordenação da DAP desenvolva um plano de contingência para assegurar a continuidade das operações.

O plano de contingência é: no impedimento, na ausência do coordenador, a diretoria sempre indica um substituto. No entanto, não existe previamente um plano de contingência, tanto das atividades a serem desenvolvidas quanto de alguém certo para substituir. [...] De fato, é necessário que cada coordenação tenha um plano de contingência para abarcar essas questões (Entrevistado1).

O Entrevistado2 confirmou a falta de planos de contingência formalizados, ressaltando a necessidade urgente de fortalecer a governança e a capacidade operacional para mitigar riscos e assegurar a continuidade das operações. Esse cenário reflete a necessidade de um *framework* de gestão de riscos que incluam planos de contingência eficazes.

Na Coordenação [...] enfrentamos desafios significativos relacionados à adequação de recursos financeiros e humanos, o que impacta diretamente nossa capacidade de gestão e desenvolvimento de estratégias proativas, incluindo a formulação de planos de contingência. [...] No momento, não dispomos de planos de contingência formalizados para lidar com situações de risco específicas (Entrevistado2).

O Entrevistado4 mencionou que sua Gerência sempre mantém um “plano B” para resolver questões difíceis através do trabalho integrado com outros setores. Enquanto isso, o Entrevistado5 detalhou um plano de contingência pessoal, em que mantém todas as ações organizadas e acessíveis para outras pessoas, assegurando a continuidade do trabalho na sua ausência. Essas abordagens ilustram diferentes níveis de preparação e estratégias para a continuidade das operações no IFAM em caso de qualquer ausência.

A análise revelou que, apesar das políticas estabelecidas para gestão de riscos, ainda existem lacunas na sua implementação. A formalização desses planos é essencial para melhorar a resiliência institucional e a continuidade das operações, mas apenas sua formalização não basta. A recomendação é que o IFAM fortaleça suas práticas de gestão de riscos, alinhando-as com as melhores práticas e adaptando-as às especificidades de cada coordenação e setor. Castro e Silva (2017) sugerem a utilização de um quadro avaliativo composto por boas práticas de governança publicadas por entidades como a OCDE, IBGC, Banco Mundial, PSC e IFAC, servindo como referência para aprimorar a governança no setor público.

Outro aspecto fundamental é o desenvolvimento de planos de contingência formalizados para cada coordenação, considerando seus processos críticos, recursos e possíveis cenários de risco. Esses planos devem ser regularmente revisados e testados para garantir sua eficácia (Castro; Silva, 2017). A existência de planos de contingência bem estruturados permite uma

resposta rápida e organizada diante de situações adversas, minimizando impactos negativos e assegurando a continuidade das operações.

Por fim, o estabelecimento de indicadores de desempenho e a elaboração de relatórios periódicos são essenciais para monitorar a eficácia das práticas de gestão de riscos em cada coordenação. Essa medida permite identificar áreas de melhoria e ajustar as estratégias conforme necessário (Castro; Silva, 2017). Ao adaptar essas melhores práticas para as especificidades de cada coordenação, o IFAM Campus Manaus Centro pode fortalecer sua governança e resiliência institucional.

#### **5.4.2. Transparência e Prestação de Contas**

A transparência e a prestação de contas asseguram que todas as ações sejam realizadas de maneira aberta e que haja clareza em todas as decisões e resultados, permitindo a fiscalização e o controle por parte dos *stakeholders* e da sociedade. A transparência e a prestação de contas são fundamentais para a governança pública.

Santin e Frizon (2020) explicam que no paradigma gerencial da Administração Pública é necessário superar as visões de uma administração burocrática, centrada no governante, para ampliar os canais consensuais de gestão, pautados pela informação, transparência e *accountability*. Isso permite aproximar o cidadão dos gestores públicos para fiscalizar, participar e colaborar na otimização da tomada da decisão administrativa, a fim de evitar a corrupção e a malversação dos recursos públicos (SANTIN; FRIZON, 2020). Montanholi e Santos (2020) reforçam essa ideia ao afirmarem que nas boas práticas de governança pública, a transparência e prestação efetiva de contas dos atos da administração pública à sociedade, além de contribuir para o combate à corrupção, aumenta a confiança da sociedade no governo e fortalece as relações entre o Estado e o cidadão. Portanto, a transparência e a prestação de contas são pilares fundamentais de uma boa governança pública, pois permitem o controle, a fiscalização e a participação cidadã na gestão da coisa pública.

Em termos gerais, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 2011) estabelece diretrizes claras sobre a divulgação de informações de interesse público. A divulgação deve incluir informações sobre as atividades dos órgãos, uso de recursos públicos, e detalhes sobre procedimentos licitatórios, entre outros (BRASIL, 2011). O IFAM - Campus Manaus Centro parece estar alinhado com estas diretrizes ao disponibilizar em seu site informações como os relatórios de gestão anuais, o que facilita o monitoramento e o controle das ações institucionais, e as operações realizadas internamente.

Mas além das proposições previstas na Lei de Acesso à Informação, na pesquisa realizada nos documentos do IFAM destacam-se várias medidas para promover a transparência e a prestação de contas. A "Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança" (Resolução nº 32/2016), já mencionada, enfatiza a necessidade de *compliance* contábil e gerencial, além de um sistema de reporte de riscos e problemas não resolvidos para a chefia imediata (IFAM, 2016).

Essa Resolução destaca a necessidade de uma governança transparente e aberta, sugerindo que isso cria um ambiente de confiança e facilita o acesso à informação para todos os *stakeholders*. Nesse sentido, o IFAM – Campus Manaus Centro, especificamente a Diretoria de Administração e Planejamento, divulga de forma transparente em seu site institucional uma série de informações relevantes. Entre elas, encontram-se dados sobre transparência e prestação de contas relacionadas a compras (IFAM, s.d.b), licitações (IFAM, s.d.c), chamadas públicas

(IFAM, s.d.d). Essa iniciativa demonstra o compromisso da instituição em promover a governança aberta, facilitado o acesso a informações à comunidade interna e externa.

A adoção do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) pelo IFAM contribuiu para o aprimoramento da transparência e comunicação do órgão. Implementado desde 2011, o SIPAC transformou a forma como as informações são processadas e acessadas dentro da instituição. Ao digitalizar os processos administrativos, que anteriormente eram realizados em papel, o sistema não apenas agilizou as operações, mas também fortaleceu a governança e a *accountability*. Esta mudança já estava prevista pela política de governança do IFAM, estabelecida na Resolução nº 32/2016 (IFAM, 2016).

Portanto, a Resolução nº 32/2016, destaca a importância da transparência e descreve, entre outras coisas, o monitoramento e revisão dos controles internos. No entanto, embora essas diretrizes estejam documentadas e registradas, as ações efetivas para implementar esses princípios ainda são escassas. O monitoramento e a revisão dos controles internos, mencionados na resolução, estão presentes no papel do que nas atividades cotidianas da instituição. Essa discrepância entre o que está documentado e o que é de fato realizado indica a necessidade de esforços adicionais para traduzir as orientações da Resolução nº 32/2016 em práticas concretas.

As entrevistas com gestores do IFAM reforçam a importância da comunicação e da transparência na governança. O Entrevistado3, por exemplo, destacou a utilização de relatórios detalhados e a integração entre setores como práticas fundamentais para garantir a transparência e a responsabilização na gestão dos recursos. O Entrevistado6 mencionou a necessidade de desenvolver um sistema de controle mais eficaz para o planejamento e a gestão de contratos, apontando a transparência como uma prioridade para a melhoria da gestão institucional.

A elaboração e utilização de relatórios detalhados são fundamentais. Esses relatórios permitem um acompanhamento preciso das atividades, dos recursos disponíveis e utilizados, além de facilitar a identificação de discrepâncias entre o almoxarifado e a contabilidade (entrevistado3).

Percebi que há uma carência de servidores para fiscalizar trabalhos, especialmente os contratos de maior valor, o que resulta em um controle insuficiente. Essa falta de mão de obra é um obstáculo (entrevistado6).

Entretanto, 2 entrevistados apontaram desafios significativos. O Entrevistado2 mencionou a inexistência de medidas claras para reforçar a transparência devido à falta de recursos e planejamento estratégico adequado. Essa falta de estrutura organizacional para a transparência foi corroborada pelo Entrevistado5, que sugeriu a criação de um setor específico para tratar das publicações e da transparência, destacando a necessidade de recursos adicionais para implementar essas melhorias.

Não há essas medidas ainda porque precisam ser discutidas em reuniões e incluídas no planejamento estratégico do Campus Manaus Centro. Elas não existem (Entrevistado2).

Os recursos financeiros e humanos são mais adequados. Podemos criar um setor específico para tratar das publicações e da transparência, porque, caso contrário, acabaremos sobrecarregando ainda mais o servidor, que já está cheio de trabalho (Entrevistado5).

De acordo com Gama e Rodrigues (2016) apesar dos avanços legais muitas universidades federais ainda enfrentam desafios significativos na implementação completa das práticas de transparência, muitas vezes devido às limitações em seus sistemas de informação ou à falta de recursos adequados, situação que foi apontada pelos entrevistados da presente pesquisa.



Assim, o IFAM deve investir na melhoria dos seus sistemas de informação e em treinamento de pessoal para superar os desafios operacionais e de comunicação. Estas ações não apenas facilitarão o cumprimento das normas de transparência, mas também ajudarão na gestão eficiente dos recursos e na resposta rápida às solicitações de informação (GAMA; RODRIGUES, 2016). Nesse ponto a falta de recursos pode ser um gargalo, mas a maior transparência na gestão, pode contribuir para o uso mais efetivo dos recursos.

Para engajar a comunidade acadêmica e local, o IFAM pode ainda promover workshops e seminários para ensinar como acessar as informações disponíveis e para destacar a importância do controle social. Isso pode fomentar uma cultura de responsabilidade e participação ativa, que é fundamental para a sustentabilidade de práticas transparentes (GAMA; RODRIGUES, 2016).

Enquanto as diretrizes legais fornecem a estrutura necessária para a transparência e prestação de contas, a implementação efetiva no IFAM requer uma abordagem proativa e integrada. Investir em tecnologia, capacitação e engajamento comunitário são estratégias essenciais que podem transformar esses requisitos legais em práticas efetivas que promovem a governança pública.

#### **5.4.3. Participação da comunidade**

A literatura sobre governança pública enfatiza a importância da participação cidadã no processo de tomada de decisão. Bingham *et al.* (2005) argumentam que o envolvimento dos cidadãos é crucial para a legitimidade das políticas públicas e para a promoção da transparência e da *accountability*. No contexto do IFAM Campus Manaus Centro, diversas iniciativas e estruturas estão estabelecidas para promover a participação da comunidade na gestão administrativa.

Uma dessas formas é a Ouvidoria, que funciona como um canal aberto para que os cidadãos possam expressar suas sugestões, reclamações e elogios. Através da Ouvidoria, a administração do campus pode captar diretamente as percepções e necessidades da comunidade, facilitando uma gestão mais responsiva e alinhada com as demandas reais dos seus usuários (IFAM, s.d.).

Os Colegiados também desempenham um papel fundamental na promoção da participação comunitária. Estes são grupos de trabalho formados por representantes de diferentes segmentos da comunidade acadêmica, que se reúnem para discutir e decidir sobre questões administrativas e acadêmicas (IFAM.s.d.). Foram mencionados anteriormente, colegiados como o Conselho Superior (CONSUP) e o Colégio de Dirigentes (CODIR). No que tange especificamente ao Campus Manaus Centro, o PDI 2019-2023 aponta para a existência do Conselho Diretor do Campus (CONDIR), um órgão normativo, consultivo e deliberativo que conta com a participação do Diretor Geral e de representantes das áreas acadêmica, administrativa e da comunidade discente, docente e técnico-administrativa (IFAM, 2019, p. 283). Os Colegiados de Cursos também são mencionados como responsáveis por acompanhar a implementação do projeto pedagógico e o processo de ensino-aprendizagem (IFAM, 2019, p. 280). Essas estruturas colegiadas e participativas visam assegurar um modelo de governança democrático e representativo.

Além disso, as Comissões constituídas no campus abordam temas específicos, como planejamento estratégico, avaliação institucional e desenvolvimento de políticas de inclusão.

Os Núcleos são outra forma de promover a participação. Eles são dedicados a áreas específicas, como inclusão, pesquisa e inovação, e permitem que membros da comunidade acadêmica trabalhem em projetos e iniciativas que são de particular interesse para eles. Esses tipos de estrutura promovem uma maior colaboração e participação dentro do campus.

O IFAM (s.d) menciona ainda a necessidade do Planejamento Estratégico e PDI (Plano de Desenvolvimento Institucional) envolver a comunidade na definição das diretrizes estratégicas do campus. A participação no planejamento estratégico garante que as ações e projetos desenvolvidos estejam alinhados com as expectativas e necessidades da comunidade.

Dois entrevistados revelam diferentes percepções sobre o envolvimento da comunidade na elaboração e implementação de políticas públicas. O Entrevistado1 menciona que a integração ocorre através de reuniões frequentes com as diretorias, coordenações e comunidade em geral, garantindo que as ações estejam alinhadas com as diretrizes institucionais. Já o Entrevistado3 destaca a capacitação dos servidores como uma estratégia fundamental para promover a maior participação comunitária e tornar o processo decisório mais acessível e compreensível.

Essa integração é feita por meio de feedback, que pode ser passado através de e-mail, consultas in loco, ou discussões sobre determinadas problemáticas. Por exemplo, diante de um problema específico, analisamos como ele deve ser resolvido. Apresentamos o problema, buscamos soluções e, obviamente, fornecemos um retorno sobre como as rotinas e tarefas devem ser realizadas (Entrevistado1).

Acreditamos que a chave para um processo mais eficiente e inclusivo reside na educação e no treinamento adequado dos envolvidos. Através da capacitação específica, buscamos não apenas aprimorar as habilidades técnicas necessárias para a gestão eficaz dos recursos, mas também promover uma visão mais ampla e integrada (Entrevistado3).

Por outro lado, o Entrevistado2 aponta a ausência de políticas específicas voltadas para a inclusão da comunidade no processo decisório, destacando a necessidade de uma estrutura de recursos humanos adequados para tratar dessas questões. A perspectiva crítica é complementada pelo Entrevistado8, que sugere a reintrodução de boletins informativos digitais para aumentar a transparência e a publicidade das ações institucionais.

Ainda não existem políticas públicas visando tornar o processo de tomada de decisão mais acessível e compreensível para os cidadãos comuns. Nós não temos um ainda, não tem políticas. [...] Passa por pessoal, tem que ter uma quantidade de pessoas para compor aquele grupo. (Entrevistado2).

Desta forma, verifica-se que apesar da estrutura participativa construída, há ainda desafios que precisam ser superados, como a falta de políticas específicas para a participação da comunidade no processo decisório no IFAM e a necessidade de maior transparência e comunicação. A contínua busca por um ambiente participativo é essencial para o desenvolvimento da instituição.

Como foi visto no referencial teórico desta dissertação, o desafio que se coloca é construir modelos de governança pública que, sem perder de vista a busca por melhores resultados e serviços para a população, sejam permeáveis à diversidade de interesses, valores e pontos de vista que caracterizam as sociedades plurais. Esse é um equilíbrio, que exige criatividade institucional, abertura ao experimentalismo e disposição para o aprendizado contínuo. Não há fórmulas prontas ou definitivas, mas um campo em aberto para a inovação democrática na gestão pública.

Para aprimorar a participação da comunidade na tomada de decisões no IFAM - Campus Manaus Centro, podem ser implementados novos fóruns comunitários, envolvendo membros da comunidade, estudantes, professores e funcionários para discutir questões relevantes e futuras decisões. Esses fóruns podem ser temáticos, abordando diferentes aspectos da vida no campus, como infraestrutura, políticas acadêmicas e inclusão, o que aumentará a transparência e proporcionará uma plataforma para *feedback* aberto. Além disso, ferramentas digitais podem ser utilizadas para realizar pesquisas e consultas públicas sobre decisões importantes, bem como tecnologias que permitem feedback em tempo real durante reuniões e eventos, como aplicativos de votação ou fóruns ao vivo. Isso permitirá uma participação imediata e visível, aumentando a interatividade e o engajamento da comunidade, também permitirá à Diretoria tomar decisões alinhadas com as necessidades da comunidade.

Um programa de embaixadores pode ser desenvolvido para incluir representantes de diferentes grupos da comunidade. Esses embaixadores podem atuar como pontos de contato entre a comunidade e a administração, melhorando a comunicação bidirecional e garantindo que as preocupações da comunidade sejam ouvidas e tratadas proativamente. O mapeamento do processo decisório no IFAM também pode proporcionar aos membros da comunidade conhecimentos sobre como podem contribuir efetivamente. Isso aprimorará a compreensão sobre os mecanismos de governança e capacitará os membros da comunidade a participarem de maneira mais informada.

Relatórios de impacto podem ser publicados periodicamente, detalhando como as decisões tomadas estão afetando a comunidade e o progresso em relação aos objetivos estratégicos do campus, aumentando a transparência e permitindo que a comunidade veja como suas contribuições estão sendo utilizadas. No entanto, sabe-se que a realização desses relatórios pode demandar mais funcionários e maior capacidade administrativa, o que pode ser limitado pela falta de recursos e pessoal previamente mencionados.

#### **5.4.4. Resumo da Dimensão Controle**

A dimensão de controle na governança pública do IFAM-CMC aborda aspectos cruciais como planejamento e gestão de riscos, transparência e prestação de contas e participação. A tabela abaixo resume os desafios, oportunidades e recomendações para cada um desses pontos, com base nos documentos institucionais e entrevistas realizadas com stakeholders.

**Quadro 11 - Desafios na Governança Pública do IFAM – CMC na Dimensão Controle (continua)**

<b>Dimensão</b>	<b>Dificuldades</b>	<b>Oportunidades/Pontos Positivos</b>	<b>Recomendações</b>
-----------------	---------------------	---------------------------------------	----------------------

Planejamento e Gestão de Riscos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integração incipiente da gestão de riscos com o Planejamento Estratégico no Campus Manaus Centro.</li> <li>- Falta de processo sistemático de avaliação e resposta contínuas aos riscos.</li> <li>- Ausência de programa estruturado de educação e treinamento em gestão de riscos.</li> <li>- Falta de planos de contingência formalizados em algumas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolução no 32/2016 define responsabilidades e estabelece política de controles internos e governança do IFAM.</li> <li>- PDI 2019-2023 integra gestão de riscos em estratégias e processos.</li> <li>- Uso de Listas de Verificação da AGU para monitorar processos de contratação.</li> <li>- Controle de Processos Administrativos via sistema SIPAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporar análise de riscos na elaboração e revisão do PDI e planos de ação setoriais.</li> <li>- Estabelecer fluxo regular de avaliação de riscos com metodologia padronizada.</li> <li>- Investir na capacitação contínua dos servidores em gestão de riscos.</li> <li>- Formalizar planos de contingência adaptados para cada coordenação.</li> </ul>
Transparência e Prestação de Contas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de recursos e planejamento estratégico adequado para medidas de transparência.</li> <li>- Inexistência de setor específico para tratar das publicações e da transparência.</li> <li>- Limitações nos sistemas de informação para garantir transparência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Política de Controles Internos, Gestão de Riscos e Governança enfatiza controles internos e transparência.</li> <li>- Utilização de relatórios detalhados e integração entre setores para promover transparência.</li> <li>- Disponibilidade de informações nos sites do IFAM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantir publicação acessível de todas as informações financeiras e contábeis obrigatórias.</li> <li>- Investir na melhoria e atualização dos sistemas de informação.</li> <li>- Promover educação sobre transparência para a comunidade acadêmica e local.</li> </ul>

Participação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausência de políticas específicas voltadas para a inclusão da comunidade no processo decisório.</li> <li>- Necessidade de uma estrutura de recursos humanos adequada para tratar das questões de participação comunitária.</li> <li>- Falta de maior transparência e comunicação das ações institucionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existência de iniciativas e estruturas estabelecidas para promover a participação da comunidade, como a Ouvidoria, Colegiados.</li> <li>- Envolvimento da comunidade na definição das diretrizes estratégicas do campus através do Planejamento Estratégico e PDI.</li> <li>- Realização de reuniões frequentes com as diretorias, coordenações e comunidade em geral para alinhamento das ações com as diretrizes institucionais.</li> <li>- Capacitação dos servidores como estratégia para promover maior participação comunitária e tornar o processo decisório mais acessível e compreensível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar novos fóruns comunitários temáticos, envolvendo membros da comunidade, estudantes, professores e funcionários para discutir questões relevantes e futuras decisões.</li> <li>- Utilizar ferramentas digitais para realizar pesquisas e consultas públicas sobre decisões importantes, bem como tecnologias que permitem feedback em tempo real durante reuniões e eventos.</li> <li>- Desenvolver um programa de embaixadores com representantes de diferentes grupos da comunidade para atuar como pontos de contato entre a comunidade e a administração.</li> <li>- Mapear o processo decisório no IFAM para proporcionar aos membros da comunidade conhecimentos sobre como podem contribuir efetivamente.</li> <li>- Publicar periodicamente relatórios de impacto, detalhando como as decisões tomadas estão afetando a comunidade e o progresso em relação aos objetivos estratégicos do campus.</li> </ul>
--------------	--	---	---

**Fonte:** Elaboração própria.

As recomendações apresentadas visam aprimorar as práticas de gestão de riscos, transparência e prestação de contas e participação no IFAM Campus Manaus Centro. Incorporar a análise de riscos no planejamento estratégico e estabelecer um fluxo regular de avaliação de riscos são medidas que requerem uma mudança cultural e o comprometimento da alta administração. Porém, uma vez implementadas, podem contribuir para uma tomada de decisões mais embasada e uma maior resiliência institucional diante de ameaças e oportunidades (CASTRO; SILVA, 2017).

Investir na capacitação contínua dos servidores em gestão de riscos e na melhoria dos sistemas de informação pode envolver custos consideráveis. No entanto, essas iniciativas têm o potencial de impactar positivamente diversas áreas, desde a eficiência operacional até a transparência e a prestação de contas. Um quadro de funcionários bem treinado e sistemas de informação robustos são pilares fundamentais para uma governança eficaz (CASTRO; SILVA, 2017).

A formalização de planos de contingência adaptados para cada coordenação pode ser uma tarefa complexa, exigindo a colaboração entre diferentes setores. Contudo, essa medida é essencial para garantir a continuidade das operações em situações adversas, evitando interrupções nos serviços prestados à comunidade acadêmica e local.

Promover a educação sobre transparência e servir de modelo para outras instituições da região são ações que podem ser implementadas de forma gradual e com recursos limitados. A disseminação de boas práticas e o engajamento da comunidade podem gerar um impacto positivo na percepção pública da instituição e fortalecer sua legitimidade.

Em síntese, embora as recomendações possam apresentar desafios de implementação, elas têm o potencial de solucionar múltiplos problemas de forma integrada. Ao alinhar-se com as melhores práticas de órgãos influentes e adaptar as soluções ao contexto específico do IFAM Campus Manaus Centro, a instituição pode colher benefícios duradouros em termos de eficiência, transparência e participação da comunidade.

### **5.5. Considerações finais do capítulo de Resultados**

A análise do perfil dos entrevistados da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFAM Campus Manaus Centro revelou uma equipe de funcionários estatutários, experientes e altamente qualificada, com a maioria possuindo pós-graduação. No entanto, ficou evidenciada a necessidade de maior capacitação específica sobre governança, visto que a maioria admitiu ter conhecimento limitado sobre o tema.

Na dimensão da estratégia, os principais desafios identificados foram a escassez de recursos financeiros devido a cortes orçamentários e a necessidade de captação de recursos externos. Isso tem impactado diretamente a implementação de políticas e práticas efetivas de governança. Além disso, a falta de investimentos em capacitação e a necessidade de realocação de servidores em setores críticos também foram apontadas como obstáculos. A questão da falta de recursos humanos, financeiros e capacitação foram identificadas nas demais dimensões estudadas (liderança e controle), o que remonta à interdependência das soluções indicadas para a melhoria da governança no IFAM.

A literatura corrobora a importância de recursos financeiros e humanos adequados para uma governança eficaz. A insuficiência de recursos compromete a manutenção da infraestrutura, atualização tecnológica e capacitação dos servidores. Já o investimento em capacitação é fundamental para alinhar interesses, aplicar princípios de governança e fortalecer o desempenho organizacional a longo prazo.

Portanto, para aprimorar a governança na DAP do IFAM, recomenda-se intensificar os esforços de captação de recursos externos e otimizar a gestão dos recursos existentes, visando superar as limitações orçamentárias e viabilizar investimentos estratégicos. Além disso, é fundamental priorizar os investimentos em capacitação sobre governança, a fim de nivelar os conhecimentos entre os servidores e engajar toda a equipe em torno desse tema central para a gestão pública. Outra medida importante é reavaliar a alocação dos servidores, direcionando os

recursos humanos para as áreas consideradas críticas, de modo a garantir o bom funcionamento e a eficiência dos setores-chave da diretoria. Também é essencial fortalecer a integração e a cooperação entre as diferentes áreas e uma maior participação da sociedade nas decisões, o que contribuirá para uma governança mais efetiva e coesa em toda a diretoria.

A superação desses desafios e a implementação dessas recomendações poderão elevar significativamente o nível de maturidade da governança no órgão, contribuindo para uma gestão mais eficiente, transparente e orientada para resultados.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo propor medidas para implementar instrumentos efetivos de governança pública na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM. Por meio de uma revisão bibliográfica sobre o tema da governança pública e sua aplicação em instituições de ensino, especialmente nos Institutos Federais, buscou-se definir o que é governança, suas principais vantagens e desafios, além de identificar ferramentas para implementar a governança. A pesquisa também contou com levantamento de documentos e entrevistas com funcionários da DAP, buscando identificar os principais desafios e oportunidades de melhoria nos mecanismos de governança do setor.

Apesar da existência de regulamentos sobre governança e de um setor específico dedicado ao tema no IFAM, observa-se que ainda não há estratégias claramente estabelecidas ou um amplo conhecimento dos funcionários da DAP sobre o assunto. Embora práticas relacionadas à governança estejam sendo realizadas, elas não são imediatamente associadas a esse conceito. Para aprimorar essas práticas, seria adequado promover uma maior clareza sobre o que é governança e como ela pode ser aplicada na instituição.

Ao analisar o contexto do IFAM, é possível identificar alguns desafios comuns a outros órgãos, apontados pela literatura, mas também particularidades da instituição. Um ponto convergente é a necessidade de definir objetivos estratégicos claros e mensuráveis, alinhados às necessidades da organização e sociedade. Outro aspecto é a necessidade de uma gestão mais eficaz de riscos e mudanças, além da transparência e a prestação de contas à sociedade que aparecem como pontos a serem aprimorados no IFAM, visando aumentar a confiança da população na instituição.

Porém, alguns desafios parecem ser mais específicos do contexto do IFAM, como a necessidade de uma melhor definição de papéis e responsabilidades e o aperfeiçoamento da comunicação interna. Essas questões não são tão enfatizadas no referencial teórico consultado. Além disso, o referencial aborda desafios relacionados com integridade e combate à corrupção que não foram destacados na análise da governança no IFAM. Isso pode indicar que esses não são os principais gargalos atualmente ou que a pesquisa teve um foco mais interno à instituição.

Ao tratar da participação social, é possível que o referencial teórico utilizado — baseado em conceitos de governança advindos de órgãos do governo federal — tenha influenciado a menor ênfase na participação de diferentes atores na tomada de decisões. Esse referencial prioriza aspectos de gestão, com foco em eficácia, austeridade e custo-benefício. Portanto, neste trabalho, a falta de participação social não foi identificada como um obstáculo à governança no IFAM.

De forma geral, os resultados da pesquisa no IFAM estão em consonância com o referencial teórico, que contribui para identificar caminhos para a implementação da governança considerando o contexto singular da autarquia. Essa abordagem de adaptar os princípios gerais à realidade local é fundamental para o sucesso das iniciativas de aprimoramento da gestão pública.

Como produto da pesquisa, foi possível elaborar um plano de ação com recomendações para a implementação de instrumentos de governança na DAP, considerando o contexto e especificidades do IFAM e do Campus Manaus Centro. Espera-se que a aplicação dessas medidas possa contribuir para uma gestão mais eficiente, participativa e orientada a resultados.



De modo geral, o estudo reforça a relevância do tema da governança pública no contexto das instituições federais de ensino. Seguem as 10 principais recomendações:

1. Realizar capacitações sobre governança para servidores da DAP
2. Mapear competências existentes e necessárias para a governança
3. Implantar comitê de governança na DAP
4. Estabelecer parcerias para compartilhar boas práticas em governança
5. Criar Comissões Temáticas Interdepartamentais com membros de vários departamentos para resolver problemas comuns e promover colaboração.
6. Elaborar mapeamento detalhado de funções e competências de cada cargo para identificar lacunas e sobreposições
7. Elaborar planejamento estratégico específico para DAP, alinhado ao PDI, com objetivos e metas claros
8. Investir na capacitação de líderes e gestores em habilidades de comunicação
9. Incorporar análise de riscos na elaboração e revisão do PDI e planos de ação setoriais.
10. Garantir publicação acessível de todas as informações financeiras e contábeis obrigatórias.

Por fim, sugere-se que pesquisas futuras possam acompanhar a implementação das medidas propostas na DAP do Campus Manaus Centro, avaliando seus resultados e identificando novas oportunidades de aprimoramento. Ampliar o escopo do estudo para outros campi e instituições da rede federal pode trazer contribuições valiosas para o avanço do conhecimento e das práticas de governança pública no setor educacional.

## 7. PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO (PTT)

**Descrição da finalidade:** Identificar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM e propor um plano de ação para sua efetivação.

**Avanços tecnológicos/grau de novidade:** A pesquisa se baseou em revisão de literatura sobre governança pública, análise de documentos institucionais do IFAM e entrevistas com servidores da DAP, culminando em um plano de ação estratégico e recomendações para a implementação de um modelo de governança adequado no contexto específico do IFAM Campus Manaus Centro.

**Classificação:** ( ) Produção com alto teor inovativo: ( ) Produção com médio teor inovativo: (x) Produção com baixo teor inovativo: ( ) Produção sem inovação aparente:

### **Docentes Autores:**

Nome: Biancca Scarpeline de Castro CPF: [CPF] (x) Permanente; ( ) Colaborador

### **Discentes Autores:**

Nome: Mauro Sid Lima do Nascimento CPF: 494.038.932-49 (x) Mest Prof.;

### **Conexão com a Pesquisa**

**Projeto de Pesquisa:** caracterizado pela busca de contribuições para o progresso do conhecimento referente a problemas científicos mediante análise, reflexão crítica, síntese e aprofundamento de ideias por meio do emprego de metodologia científica. Trata-se de um Projeto de Pesquisa Aplicada, que busca a solução de problemas práticos ou determinar os possíveis usos para as descobertas da pesquisa básica.

**Projeto de Pesquisa vinculado à produção:** Projeto de Pesquisa 1.2. Políticas Públicas e Inovações em Processos, Produtos e Serviços.

**Linha de Pesquisa vinculada à produção:** Gestão da Inovação, Mercados e Políticas Públicas.

### **Conexão com a Produção Científica**

a) Título: Governança Pública na Gestão Educacional: Um Estudo de Caso do IFAM Campus Manaus Centro.

Periódico: XI Encontro Brasileiro de Administração Pública, 2024.

Outros dados: ano 2024; vol. 1; páginas 18;

### **Aplicabilidade da Produção Tecnológica:**

**Descrição da Abrangência realizada:** O estudo abrange a Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM, realizando análise de documentos, entrevistas e propondo medidas específicas para a implementação de um modelo de governança.

**Descrição da Abrangência potencial:** As práticas e modelos de governança desenvolvidos nesta pesquisa poderão ser replicados em outras diretorias do IFAM e em outros Institutos Federais, além de outras entidades de gestão educacional que enfrentam desafios similares em termos de alinhamento estratégico e eficiência operacional.

**Descrição da Replicabilidade:** O estudo possui replicabilidade devido à metodologia estruturada, abordagem teórica adaptável e plano de ação detalhado, com recomendações práticas que serão adaptadas às especificidades locais e operacionais de outras instituições.

**A produção necessita estar no repositório?** Sim

**Documentos Anexados (em PDF)**

(x) Relatório técnico conclusivo

# **Implementação de Governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM – Plano de Ação**



# Índice

Introdução.....	3
Governança Pública:.....	4
Diagnóstico da Situação .....	6
Resultados: Propostas Ações .....	9
Estrutura do Plano de Ação .....	14
Plano de Ação 1: Estratégia: Recursos Financeiros e Humanos .....	15
Plano de Ação 2: Estratégia: Papéis e responsabilidades .....	16
Plano de Ação 3: Estratégia: Integração e cooperação entre áreas .....	17
Plano de Ação 4: Estratégia: Definição de objetivos e metas .....	22
Plano de Ação 5: Liderança: Comunicação.....	23
Plano de Ação 6: Liderança: Gestão de Mudanças .....	25
Plano de Ação 7: Liderança: Adoção de práticas de Governança .....	26
Plano de Ação 8. Controle: Planejamento e Gestão de Riscos .....	27
Plano de Ação 9. Controle: Transparência e Prestação de Contas .....	30
Plano de Ação 10. Controle: Participação da comunidade .....	31
Ganhos Estratégicos para a DAP:.....	33
Monitoramento .....	34
Considerações Finais .....	34
Referências .....	35

# Introdução

O presente relatório técnico conclusivo se baseia na dissertação de mestrado intitulada "A governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) : Medidas de Implementação e Melhoria.", desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Se insere na linha de pesquisa "Gestão da Inovação, Mercados e Políticas Públicas", explorando a temática da governança pública no contexto da gestão educacional.

Este relatório tem como objetivo apresentar as oportunidades e desafios enfrentados

para a implementação da Governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM (DAP/CMC/ IFAM), e propor soluções para aprimorar a eficiência e eficácia da administração pública educacional.

A Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é responsável por assegurar que as atividades e operações do campus estejam alinhadas com os objetivos e metas institucionais.

Assim, através de uma revisão bibliográfica, análise de documentos e entrevistas foram mapeados os principais

desafios e oportunidades para a implementação de práticas de governança, com foco nas dimensões: estratégia, liderança e controle. Pretendeu-se fornecer recomendações práticas e um plano de ação para a implementação de um modelo de governança adequado.

Os resultados esperados incluem a otimização de recursos, melhoria na entrega de serviços educacionais e um impacto positivo no desenvolvimento regional, servindo como modelo potencial para adoção em outras unidades e contextos similares dentro do setor público educacional.

# Governança Pública

A governança pública é um tema de grande relevância na administração pública contemporânea (Teixeira e Gomes, 2019).

IFAM (2016) ressalta que a governança pública visa garantir a eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais, por meio da adoção de boas práticas de gestão e controle.

A governança pública é recomendada conforme Decreto nº 9.203/2017, que estabeleceu a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional no Brasil.

**A literatura aborda as vantagens da implementação da governança no setor público.**

## Eficiência e Efetividade na Gestão

- Contribui para uma gestão mais eficiente e eficaz (Matias-Pereira, 2010).
- Promove a eficiência da máquina pública e a redução do desperdício dos recursos públicos (Santos; Rover, 2019).
- Mostra que a atuação motivacional de gestores públicos a partir das práticas de governança foi capaz de melhorar a eficiência dos recursos (Santos; Rover, 2019).
- Garante a existência de um sistema efetivo de gestão de riscos e controle financeiro (TCU, 2020).

## Participação e Responsabilização

- Estimula a participação ativa da população nos processos decisórios e de controle (Matias-Pereira, 2010).
- Promove um ambiente de maior responsabilização e integridade (Matias-Pereira, 2010).
- Reduz práticas inadequadas e estimula conduta ética por parte dos gestores e servidores públicos (Matias-Pereira, 2010).
- Implementação de boas práticas de transparência, prestação de contas e responsabilização dos agentes (TCU, 2020).

## Melhoria dos Serviços e Instituições

- Melhora na qualidade dos serviços prestados à sociedade e fortalecimento das instituições públicas (Matias-Pereira, 2010).
- Promove a simplificação administrativa, modernização da gestão pública e integração dos serviços públicos (TCU, 2020).
- Entrega de resultados econômicos, sociais e ambientais para os cidadãos (TCU, 2020).

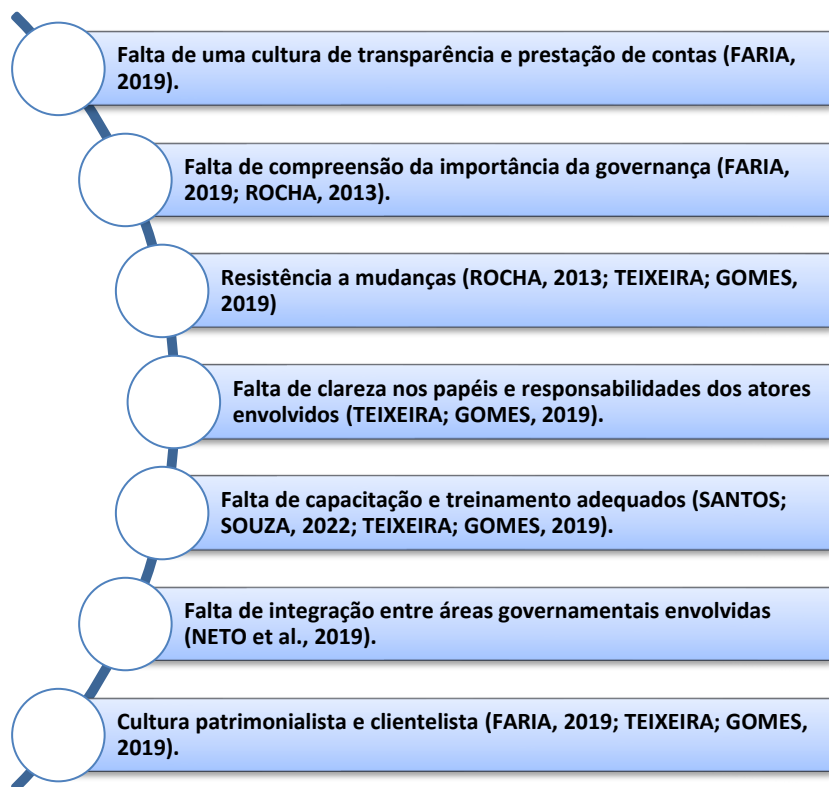
## Comunicação e Monitoramento

- Melhoria da comunicação entre os diversos atores envolvidos na gestão pública (Matias-Pereira, 2010).
- Permite a avaliação da situação e demandas, direcionamento da atuação e monitoramento do funcionamento das organizações públicas (TCU, 2020).

## Adesão a Princípios Éticos e Legais

- Segue princípios éticos e legais que regem a administração pública (TCU, 2021).

**No entanto, os autores pesquisados também apontam obstáculos para a governança nas instituições públicas**



#### Definição de objetivos e metas

- Elaboração de planos estratégicos (SANTOS; FREITAS; VICENTE, 2018)
- Definição de metas e indicadores de desempenho (SANTOS; FREITAS; VICENTE, 2018)
- Adoção de modelos de gestão estratégica (TEIXEIRA et al., 2018).
- Gestão por resultados (TEIXEIRA et al., 2018).
- Planejamento Estratégico (CJF, 2020)

#### Prevenção de corrupção e promoção da ética

- Implementação de mecanismos de prevenção e combate à corrupção (OCDE, 2017)
- Elaboração de planos de integridade (BRASIL, 2018)
- Código de Conduta e Integridade (TCU, 2020)

#### Transparência e prestação de contas

- Criação de comitês de governança (BRASIL, 2018)
- Transparência na gestão dos recursos (TEIXEIRA; GOMES, 2019)
- Prestação de contas (BATISTA; GOMES; PANIS, 2021)

#### Avaliação e melhoria do desempenho

- Avaliação de políticas públicas (NETO et al., 2019).
- Indicadores de desempenho (BATISTA; GOMES; PANIS, 2021)
- Sistemas de gestão (SANTOS; SOUZA, 2022)

#### Planejamento e gestão de riscos

- Gestão de riscos (BRASIL, 2019)
- Plano de Governança e Gestão (PGG) (BRASIL, 2019)

**Os autores apresentam instrumentos que podem ser utilizados para promover a governança no setor público**



# Diagnóstico da Situação

A pesquisa realizada na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM revelou diversos desafios relacionados à implementação efetiva da governança pública.

Foram realizadas 10 entrevistas com servidores da referida Diretoria, com foco em três temáticas: estratégia, liderança e controle.

Os entrevistados revelaram um baixo conhecimento sobre governança, com apenas três alegando possuir um conhecimento mais aprofundado. A maioria reconheceu a necessidade de maior familiarização com as legislações e práticas de governança. Esse resultado corrobora o trabalho de Machado e Quiraque (2023), que destacam que, apesar dos avanços observados nos últimos anos, muitas instituições públicas de ensino superior ainda apresentam um entendimento limitado dos servidores sobre governança. Tal cenário evidencia a necessidade de investir em programas de treinamento e conscientização dos servidores, a fim de promover uma maior compreensão e engajamento com os princípios de governança (PEREGO *et al.*, 2023).

## Na dimensão Estratégia, destacam-se como principais desafios



**Quanto à dimensão Liderança, os principais desafios identificados foram**



**Na dimensão Controle, evidenciaram-se os seguintes desafios**



O diagnóstico realizado ressalta a importância de implementar medidas para superar esses desafios e fortalecer a governança pública na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM. A partir desse entendimento, são propostas ações para cada dimensão, visando aprimorar a gestão.

## Resultados: Propostas Ações

**Estratégia:** A pesquisa evidenciou a necessidade de definir claramente objetivos e metas, além de atribuir adequadamente recursos financeiros e humanos.



## Recursos financeiros e humanos

- Realizar capacitações sobre governança para servidores da DAP
- Mapear competências existentes e necessárias para a governança
- Criar comitê de governança na DAP
- Estabelecer parcerias para compartilhar boas práticas em governança
- Incluir metas de governança no planejamento estratégico da DAP
- Avaliar periodicamente a maturidade da governança na DAP



## Integração e cooperação entre áreas

- Criar Comissões Temáticas Interdepartamentais com membros de vários departamentos para resolver problemas comuns e promover colaboração.
- Utilizar Plataformas de Gestão de Projetos para melhorar comunicação e coordenação das equipes interdepartamentais.
- Implementar Programas de Intercâmbio Interno, permitindo que funcionários trabalhem temporariamente em outros departamentos para aumentar empatia e cooperação.
- Organizar regularmente seminários e workshops para discutir temas relevantes e promover colaboração e inovação.
- Incluir na Avaliação de Desempenho critérios que valorizem a cooperação interdepartamental e promovam retornos construtivos.
- Adotar transparência, comunicação eficiente e comprometimento de todos com os objetivos comuns para uma integração e cooperação efetivas em contextos institucionais complexos.



## Papéis e responsabilidades

- Elaborar mapeamento detalhado de funções e competências de cada cargo
- Realizar estudo com participação de todos os níveis para identificar lacunas e sobreposições
- Complementar diretrizes com treinamentos para compreensão e aderência às políticas
- Implementar sistema de comunicação para disseminar informações e atualizações sobre responsabilidades e processos



## Definição de objetivos e metas

- Elaborar planejamento estratégico específico para DAP, alinhado ao PDI, com objetivos e metas claros
- Desenvolver indicadores e metodologias para mensurar e monitorar o progresso dos objetivos
- Aprimorar a comunicação entre níveis hierárquicos para engajamento nos objetivos
- Promover a participação dos servidores na definição dos objetivos, metas e indicadores
- Realizar reuniões periódicas de acompanhamento e revisão dos objetivos e metas

**Liderança: A gestão de mudanças e a Adoção de práticas de Governança foram apontadas como áreas importantes para o sucesso da implementação de práticas de governança.**

### **Comunicação**



- Investir na capacitação de líderes e gestores em habilidades de comunicação
- Aprimorar os canais de comunicação, especialmente os informatizados, garantindo confiabilidade e acessibilidade
- Promover uma cultura de transparência e accountability por meio da divulgação proativa de informações relevantes
- Desenvolver tutoriais, guias práticos e materiais de apoio para facilitar o entendimento e execução de procedimentos administrativos e da governança
- Monitorar e avaliar continuamente a eficácia das estratégias de comunicação adotadas

### **Gestão de Mudanças**



- Demonstrar o valor de novas práticas e alinhar a cultura organizacional com objetivos institucionais
- Melhorar a comunicação e engajamento proativo da liderança para facilitar aceitação de novos processos
- Aprimorar o planejamento estratégico e alocar recursos adequados para mudanças
- Padronizar procedimentos entre os diferentes campi do IFAM

### **Adoção de práticas de Governança**



- Fornecer capacitação contínua sobre práticas de governança para todos os níveis organizacionais
- Adaptar práticas de governança considerando a cultura organizacional existente



**Controle:** A pesquisa demonstrou a importância de fortalecer o planejamento e a gestão de riscos, além de aprimorar os mecanismos de transparência e prestação de contas.



### Planejamento e Gestão de Riscos

- Incorporar análise de riscos na elaboração e revisão do PDI e planos de ação setoriais.
- Estabelecer fluxo regular de avaliação de riscos com metodologia padronizada.
- Investir na capacitação contínua dos servidores em gestão de riscos.
- Formalizar planos de contingência adaptados para cada coordenação.



### Transparência e Prestação de Contas

- Garantir publicação acessível de todas as informações financeiras e contábeis obrigatórias.
- Investir na melhoria e atualização dos sistemas de informação.
- Promover educação sobre transparência para a comunidade acadêmica e local.



### Participação da comunidade

- Implementar novos fóruns comunitários temáticos, envolvendo membros da comunidade, estudantes, professores e funcionários para discutir questões relevantes e futuras decisões.
- Utilizar ferramentas digitais para realizar pesquisas e consultas públicas sobre decisões importantes, bem como tecnologias que permitem feedback em tempo real durante reuniões e eventos.
- Publicar periodicamente relatórios de impacto, detalhando como as decisões tomadas estão afetando a comunidade e o progresso em relação aos objetivos estratégicos do campus.

# Estrutura do Plano de Ação

O presente plano de ação tem como objetivo propor medidas para aprimorar a governança na DAP do Campus Manaus Centro do IFAM, com base nos resultados da dissertação de mestrado "Governança Pública para Entrega de Resultados: Aplicação na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM.



O estudo identificou oportunidades de melhoria nas dimensões de estratégia, liderança e controle da governança pública na diretoria.

Para a elaboração deste plano, foi utilizada a metodologia 5W2H, que consiste em responder a perguntas-chave: O quê (What),

Por quê (Why), Onde (Where), Quando (When), Quem (Who), Como (How) e Quanto (How much).

A implementação do Plano deve ocorrer de forma participativa e colaborativa, contando com o engajamento de lideranças, servidores e demais stakeholders relevantes em todas as etapas do processo, visando promover um amplo compromisso com as mudanças propostas.



## Plano de Ação 1: Estratégia: Recursos Financeiros e Humanos

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Realizar capacitações sobre governança para servidores da DAP	Departamento de Recursos Humanos e Polo de Inovação	Aumentar a eficácia da governança aprimorando habilidades dos servidores	Organizar workshops, seminários e treinamentos internos e externos	A definir (custos de instrutores e materiais)
2	Implantar comitê de governança na DAP	Alta gestão e representantes de todos os departamentos	Coordenar e supervisionar iniciativas de governança de forma eficaz	Formação do comitê com membros interdepartamentais e definição de responsabilidades	Custos administrativos e de coordenação
3	Estabelecer parcerias para compartilhar boas práticas em governança	Comitê de Governança	Enriquecer o processo de governança com insights e práticas de outras instituições	Formação de acordos de colaboração com outras instituições educacionais e governamentais	Custos de viagem e de realização de eventos conjuntos

## Plano de Ação 2: Estratégia: Papéis e responsabilidades

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Elaborar mapeamento detalhado de funções e competências de cada cargo	Departamento de Recursos Humanos	Clarificar as funções e competências para melhorar a eficiência organizacional	Análise detalhada das descrições de cargos atuais e consultas com líderes de departamento	Recursos para consultoria e ferramentas de análise
2	- Elaborar critérios que valorizem a cooperação interdepartamental na Avaliação de Desempenho	Departamento de Recursos Humanos em colaboração com líderes de departamento	Incentivar a colaboração e o trabalho em equipe entre os diferentes setores	Revisão dos critérios de avaliação existentes e inclusão de métricas específicas para a cooperação interdepartamental	Tempo e esforço da equipe para desenvolver e implementar novos critérios

## Plano de Ação 3: Estratégia: Integração e cooperação entre áreas

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Criar Comissões Temáticas Interdepartamentais com membros de vários departamentos para resolver problemas comuns e promover colaboração.	Direção do IFAM, com participação de servidores de diferentes departamentos.	Para resolver problemas comuns, promover colaboração, melhorar comunicação e coordenação entre equipes interdepartamentais. Ampliar e formalizar grupos de trabalho interdepartamentais já existentes.	Identificar temas e problemas comuns, selecionar membros de diferentes departamentos com conhecimentos e habilidades relevantes, estabelecer objetivos claros, realizar reuniões regulares, documentar decisões e ações, reportar progressos à direção.	Custos de tempo dos servidores envolvidos, possíveis custos de treinamento e capacitação, custos de infraestrutura para reuniões (salas, equipamentos).
2	Utilizar Plataformas de Gestão de Projetos para melhorar comunicação e coordenação das equipes interdepartamentais.	Equipe de TI do IFAM, com apoio da direção e participação de todos os departamentos.	Para facilitar a comunicação, o compartilhamento de informações, o acompanhamento de tarefas e prazos, e a coordenação entre equipes de diferentes departamentos envolvidas em projetos comuns.	Selecionar uma plataforma (ex: Microsoft Teams, Slack, Trello, Asana), configurar espaços de trabalho para cada projeto, treinar usuários, estabelecer diretrizes de uso, integrar com outros sistemas (ex: e-mail, armazenamento de arquivos), monitorar e avaliar a adoção e eficácia da plataforma.	Custos de licenças de software (se não for uma solução gratuita), custos de treinamento e suporte, custos de tempo dos servidores para aprender e utilizar a plataforma.

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
3	Implementar Programas de Intercâmbio Interno, permitindo que funcionários trabalhem temporariamente em outros departamentos para aumentar empatia e cooperação.	Direção de Gestão de Pessoas do IFAM, com apoio da direção geral e participação de todos os departamentos.	Para promover a empatia, a compreensão mútua e a cooperação entre servidores de diferentes áreas, ao vivenciar a realidade e os desafios de outros departamentos. Ampliar a visão sistêmica da instituição e identificar oportunidades de melhoria nos processos de trabalho.	Mapear funções e atividades que podem ser intercambiadas, definir critérios de seleção de participantes, estabelecer períodos de intercâmbio (ex: 1-3 meses), preparar plano de trabalho e orientação para cada participante, realizar acompanhamento e avaliação dos resultados, promover compartilhamento de aprendizados com as equipes.	Custos de tempo dos servidores envolvidos (participantes e equipes que os recebem), possíveis custos de adaptação de infraestrutura (ex: espaço de trabalho, equipamentos), custos de treinamento e orientação.

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
4	Organizar regularmente seminários e workshops para discutir temas relevantes e promover colaboração e inovação.	Direção de Ensino, Pesquisa e Extensão do IFAM, com apoio da direção geral e participação de todos os departamentos.	Para promover a integração entre servidores e departamentos, compartilhar conhecimentos, discutir desafios comuns, gerar ideias inovadoras e identificar oportunidades de melhoria em processos e serviços. Contribuir para o desenvolvimento profissional dos servidores e para uma cultura de colaboração.	Identificar temas relevantes a partir das necessidades dos departamentos, selecionar especialistas internos e/ou externos como facilitadores, planejar formatos interativos e dinâmicos (ex: palestras, painéis, mesas-redondas, oficinas), organizar infraestrutura e logística, divulgar eventos para servidores, realizar avaliação de satisfação e impacto.	Custos de tempo dos servidores participantes, custos de contratação de facilitadores externos (se necessário), custos de infraestrutura e logística (ex: salas, equipamentos, materiais, coffee-break), custos de divulgação.
5	Atualizar o organograma da instituição para proporcionar uma visão mais clara dos papéis e responsabilidades de cada setor.	Direção de Gestão de Pessoas do IFAM, com apoio da direção geral e participação de todos os departamentos.	Para aprimorar a compreensão da estrutura organizacional, dos fluxos de trabalho e das interfaces entre setores. Facilitar a integração, a cooperação e a comunicação entre departamentos ao tornar mais transparentes as atribuições e relações funcionais de cada área.	Utilizar metodologias de mapeamento de processos e análise de estrutura organizacional, levantar informações junto aos departamentos (entrevistas, questionários, workshops), elaborar descrições de funções e organogramas, validar com gestores e equipes, divulgar e disponibilizar as informações para todos os servidores, revisar	Custos de tempo dos servidores envolvidos no mapeamento e revisão, possíveis custos de contratação de consultoria especializada (se necessário), custos de divulgação e disponibilização das informações.

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
				periodicamente para manter atualizado.	
6	Incluir na Avaliação de Desempenho critérios que valorizem a cooperação interdepartamental e promovam retornos construtivos.	Direção de Gestão de Pessoas do IFAM, com apoio da direção geral e participação de todos os departamentos.	Para incentivar e reconhecer o desempenho de servidores que contribuem para a integração entre setores e para a busca de soluções colaborativas. Alinhar os critérios de avaliação com os objetivos institucionais de promoção da cooperação e do trabalho em equipe.	Revisar os critérios e instrumentos de avaliação de desempenho, incluindo indicadores relacionados à cooperação (participação em projetos intersetoriais, compartilhamento de conhecimentos, apoio a colegas de outros setores). Capacitar gestores para realizar avaliações construtivas. Estabelecer metas de desempenho que estimulem a cooperação. Reconhecer e recompensar servidores que se destacam na promoção da integração e cooperação.	Custos de tempo dos servidores envolvidos na revisão do sistema de avaliação, custos de capacitação de gestores, possíveis custos de recompensas e reconhecimentos.

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
7	Adotar transparência, comunicação eficiente e comprometimento de todos com os objetivos comuns para uma integração e cooperação efetivas em contextos institucionais complexos.	Direção geral do IFAM, com apoio de todas as diretorias e participação de todos os servidores.	Para enfrentar os desafios inerentes à complexidade da estrutura e dos processos organizacionais. A transparência, a comunicação e o comprometimento coletivo são essenciais para superar a fragmentação e as ineficiências, e promover uma visão sistêmica e colaborativa da instituição.	Estabelecer diretrizes e políticas de transparência e acesso à informação. Mapear e aprimorar os canais e fluxos de comunicação interna (murais, boletins, intranet, reuniões, aplicativos). Realizar campanhas de sensibilização sobre a importância da cooperação para o alcance dos objetivos institucionais. Promover espaços de diálogo e construção coletiva (fóruns, consultas, planejamento participativo). Fortalecer a liderança e o engajamento dos gestores na promoção da integração e cooperação. Monitorar e avaliar continuamente os avanços e desafios, com participação dos servidores.	Custos de tempo dos servidores envolvidos nas ações de comunicação e engajamento, custos de desenvolvimento e manutenção de canais e sistemas de comunicação, custos de campanhas e eventos de sensibilização, custos de pesquisas e diagnósticos para monitoramento e avaliação. Parte dos custos pode ser absorvida nas atividades regulares de gestão e capacitação.

## Plano de Ação 4: Estratégia: Definição de objetivos e metas

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Elaborar planejamento estratégico específico para DAP	Equipe de Planejamento Estratégico da DAP	Criar um plano alinhado com PDI e específico para necessidades da DAP	Revisão do PDI, workshops com partes interessadas	Custos de consultoria e workshops

<b>2</b>	Desenvolver indicadores e metodologias	Departamento de Análise e Avaliação	Medir e ajustar o progresso em direção aos objetivos	Criação de indicadores, treinamento em metodologias	Aquisição de software, treinamento
<b>3</b>	Aprimorar a comunicação entre níveis hierárquicos	Departamento de Comunicação	Facilitar o entendimento e compromisso com objetivos	Sistema de comunicação eficaz, como intranet ou newsletters	Investimento em tecnologia de comunicação
<b>4</b>	Avaliar periodicamente a maturidade da governança na DAP	Departamento de Análise e Avaliação	Identificar avanços, desafios e oportunidades de melhoria contínua	Utilização de modelos e ferramentas específicos de avaliação de governança	Custos com consultoria especializada e treinamento da equipe



## Plano de Ação 5: Liderança: Comunicação

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Investir na capacitação de líderes e gestores em habilidades de comunicação	Líderes e gestores do IFAM - Campus Manaus Centro	Para desenvolver uma comunicação mais clara, assertiva e empática	Por meio de treinamentos, workshops e programas de desenvolvimento de liderança	A definir com base nos programas específicos selecionados
2	Aprimorar os canais de comunicação, especialmente os informatizados, garantindo confiabilidade e acessibilidade	Equipe de TI do IFAM - Campus Manaus Centro	Para garantir a eficiência e acessibilidade da comunicação a todos os membros da comunidade acadêmica	Por meio de atualizações de software, melhorias na interface do usuário e treinamentos para os usuários	A definir com base nas soluções tecnológicas adotadas
3	Promover uma cultura de transparência e accountability por meio da divulgação proativa de informações relevantes	Administração do IFAM - Campus Manaus Centro	Para fortalecer o diálogo e a participação da comunidade acadêmica	Por meio da publicação regular de relatórios, boletins informativos e atualizações no site da instituição	Custos de pessoal para produção e publicação de conteúdo
4	Desenvolver tutoriais, guias práticos e materiais de apoio para facilitar o entendimento e execução de procedimentos administrativos e da governança	Administração e equipes técnicas do IFAM - Campus Manaus Centro	Para facilitar a compreensão e aplicação dos processos por todos os setores da instituição	Por meio da criação e disponibilização de recursos online e impressos, com atualizações regulares	Custos de pessoal para produção de conteúdo e custos de publicação/impressão
5	Fortalecer a integração entre coordenações, a DAP e a diretoria geral	Líderes das coordenações, DAP e diretoria geral do IFAM - Campus Manaus Centro	Para melhorar a colaboração e o alinhamento entre as instâncias de gestão	Por meio de reuniões regulares, projetos colaborativos e iniciativas de team building	Custos de pessoal para participação nas atividades e possíveis custos de eventos/atividades de integração
6	Monitorar e avaliar continuamente a eficácia das estratégias de comunicação adotadas	Equipe designada pela administração do IFAM - Campus Manaus Centro	Para identificar pontos de melhoria e ajustar as abordagens de forma ágil e responsiva	Por meio de pesquisas de opinião, indicadores de desempenho e outros mecanismos de feedback	Custos de pessoal para coleta e análise de dados, possíveis custos de ferramentas de pesquisa/análise

## Plano de Ação 6: Liderança: Gestão de Mudanças

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Demonstrar o valor de novas práticas e alinhar a cultura organizacional com objetivos institucionais	Departamento de Comunicação e liderança de cada campus	Superar resistência à mudança e reforçar importância de novas práticas	Desenvolvimento e disseminação de materiais informativos, workshops e seminários	Estimativa de custos com materiais de marketing, recursos para eventos
2	Melhorar a comunicação e engajamento proativo da liderança para facilitar aceitação de novos processos	Liderança dos campi e Departamento de Comunicação	Reduzir resistência à mudança através do envolvimento dos servidores e comunicação clara sobre os benefícios	Estabelecer canais de comunicação eficazes, buscar opiniões e feedback dos servidores, reconhecer contribuições	Custos com ferramentas de comunicação interna, programas de reconhecimento
3	Aprimorar o planejamento estratégico e alocar recursos adequados para mudanças	Departamento de Planejamento Estratégico e Finanças	Garantir recursos suficientes e bem direcionados para mudanças	Revisão do plano estratégico atual, identificação de necessidades de recursos, ajuste de orçamento	Avaliação de necessidades financeiras, realocação de orçamento
4	Padronizar procedimentos entre os diferentes campi do IFAM	Departamento de Operações e gestores de campus	Uniformizar procedimentos para garantir consistência e eficiência operacional	Desenvolvimento de um manual de procedimentos, sessões de treinamento para implementação	Criação de manuais, custos de treinamento e implementação

## Plano de Ação 7: Liderança: Adoção de práticas de Governança

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Fornecer capacitação contínua sobre práticas de governança para todos os níveis organizacionais	Departamento de Recursos Humanos e Desenvolvimento	Melhorar o entendimento e a implementação de práticas de governança	Cursos regulares, workshops e sessões de treinamento	Custo estimado com materiais, instrutores e plataforma de e-learning
2	Adaptar práticas de governança considerando a cultura organizacional existente	Comitê de Governança e Cultura Organizacional	Assegurar que as práticas de governança estejam alinhadas com a cultura organizacional	Avaliação da cultura atual, desenvolvimento de práticas personalizadas	Consultoria para diagnóstico cultural e desenvolvimento de práticas
3	Aprimorar ainda mais os sistemas de informação e comunicação para suportar a governança efetiva	Departamento de TI em colaboração com o Comitê de Governança	Facilitar a gestão e a disseminação de informações cruciais para a governança	Atualização de sistemas de TI, implementação de novas ferramentas de comunicação	Investimento em hardware, software e treinamento

## Plano de Ação 8. Controle: Planejamento e Gestão de Riscos

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Incorporar análise de riscos na elaboração e revisão do PDI e planos de ação setoriais.	Alta administração e gestores de cada setor	Para alinhar a gestão de riscos com os objetivos estratégicos da instituição e garantir que os riscos sejam considerados em todas as etapas do planejamento.	Integrando a identificação de eventos de risco, análise SWOT, resposta aos riscos, atividades de controle, elaboração do mapa de riscos e do plano de ação como parte do processo de elaboração e revisão do PDI e dos planos de ação anuais de cada setor.	Custo de tempo e recursos humanos para realizar as análises de risco e incorporá-las ao planejamento estratégico.
2	Estabelecer fluxo regular de avaliação de riscos com metodologia padronizada.	Equipe de gestão de riscos e todas as áreas do campus	Para sistematizar a identificação, análise e resposta aos riscos de forma proativa e contínua, utilizando uma abordagem consistente em toda a instituição.	Definindo uma periodicidade regular para avaliação de riscos (ex: semestral ou anual), selecionando uma metodologia padronizada (ex: ISO 31000), e envolvendo todas as áreas do campus no processo.	Custo de tempo e recursos humanos para realizar as avaliações de risco regulares. Possíveis custos de consultoria para implementação da metodologia.
3	Investir na capacitação contínua dos servidores em gestão de riscos.	Área de Gestão de Pessoas e todos os servidores	Para disseminar uma cultura de gestão de riscos, capacitando os servidores para identificar e lidar com os riscos em suas atividades diárias, elevando a maturidade da instituição nessa área.	Desenvolvendo um programa de capacitação em gestão de riscos, com treinamentos básicos sobre conceitos e metodologias para todos os servidores, e formações avançadas para os responsáveis por atividades de controle e monitoramento. Utilizando diferentes formatos (presencial, EAD,	Custo dos treinamentos (instrutores, materiais, infraestrutura). Custo de tempo dos servidores dedicado à capacitação.

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
				workshops) de forma contínua.	
4	Formalizar planos de contingência adaptados para cada coordenação.	Gestores de cada coordenação, com apoio da equipe de gestão de riscos	Para melhorar a resiliência institucional e a continuidade das operações, com estratégias específicas para responder rapidamente a situações adversas, considerando as particularidades de cada coordenação.	Mapeando os processos críticos, recursos e cenários de risco de cada coordenação. Desenvolvendo planos de contingência documentados, com responsabilidades, ações e prazos definidos. Revisando e testando regularmente os planos para garantir sua eficácia. Integrando os planos ao framework geral de gestão de riscos.	Custo de tempo e recursos humanos para desenvolver, documentar, testar e atualizar os planos de contingência. Possíveis custos de consultoria e sistemas.

## Plano de Ação 9. Controle: Transparência e Prestação de Contas

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Garantir publicação acessível de todas as informações financeiras e contábeis obrigatórias.	Departamento Financeiro e Departamento de TI	Cumprir com obrigações legais e aumentar a confiança através da transparência	Revisão e atualização dos processos de publicação para garantir acessibilidade	Recursos para software de publicação e treinamento de pessoal
2	Investir na melhoria e atualização dos sistemas de informação.	Departamento de TI	Facilitar a gestão eficiente e transparente de dados e processos internos	Implementação de novas soluções tecnológicas, atualização de software e hardware	Investimento significativo em tecnologia da informação
3	Promover educação sobre transparência para a comunidade acadêmica e local.	Departamento de Comunicação e Extensão	Aumentar a consciência sobre a importância da transparência e prestação de contas	Workshops, seminários, materiais educativos e campanhas de comunicação	Custos com materiais, eventos e promoção

## Plano de Ação 10. Controle: Participação da comunidade

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
1	Implementar novos fóruns comunitários temáticos, envolvendo membros da comunidade, estudantes, professores e funcionários para discutir questões relevantes e futuras decisões.	Direção do IFAM Campus Manaus Centro, com apoio das coordenações e representantes da comunidade acadêmica.	Para aumentar a transparência, proporcionar uma plataforma de feedback aberto e permitir que a Diretoria tome decisões alinhadas com as necessidades da comunidade.	Organizar fóruns presenciais e online, definindo temas específicos relacionados a diferentes aspectos da vida no campus. Divulgar amplamente e incentivar a participação de todos os segmentos da comunidade.	Custos com organização, divulgação e infraestrutura para os fóruns presenciais. Para os fóruns online, custos com plataformas digitais e moderação.
2	Utilizar ferramentas digitais para realizar pesquisas e consultas públicas sobre decisões importantes, bem como tecnologias que permitem feedback em tempo real durante reuniões e eventos.	Equipe de TI do IFAM Campus Manaus Centro, com suporte da Direção e coordenações.	Para permitir uma participação imediata e visível da comunidade, aumentando a interatividade e o engajamento nas decisões.	Implementar aplicativos de votação, fóruns online e outras ferramentas digitais para coletar opiniões e feedbacks. Utilizar durante reuniões, eventos e sempre que decisões importantes forem tomadas.	Custos com aquisição ou desenvolvimento de ferramentas digitais, treinamento da equipe e divulgação para a comunidade.
3	Desenvolver um programa de embaixadores com representantes de diferentes grupos da comunidade para atuar como pontos de contato entre a comunidade e a administração.	Direção do IFAM Campus Manaus Centro, com apoio das coordenações e líderes da comunidade acadêmica.	Para melhorar a comunicação bidirecional e garantir que as preocupações da comunidade sejam ouvidas e tratadas proativamente.	Selecionar embaixadores de diferentes segmentos (estudantes, professores, técnicos etc.). Realizar treinamentos e definir canais de comunicação. Promover encontros periódicos entre embaixadores e gestão.	Custos com seleção, treinamento e ações de reconhecimento dos embaixadores. Possíveis custos com eventos e canais de comunicação dedicados.
4	Mapear o processo decisório no IFAM para proporcionar aos membros da comunidade conhecimentos sobre como	Direção do IFAM Campus Manaus Centro, com apoio de especialistas em	Para aprimorar a compreensão sobre os mecanismos de governança e capacitar os membros da comunidade a participarem	Realizar um estudo detalhado do processo decisório, elaborar materiais explicativos em linguagem acessível e	Custos com a equipe responsável pelo mapeamento e elaboração dos materiais. Custos com divulgação e possíveis

Item	O Quê	Quem	Por Quê	Como	Quanto Custa
	podem contribuir efetivamente.	governança e gestão pública.	de maneira mais informada.	divulgar amplamente para a comunidade através de canais digitais, murais, eventos etc.	treinamentos para a comunidade.
5	Publicar periodicamente relatórios de impacto, detalhando como as decisões tomadas estão afetando a comunidade e o progresso em relação aos objetivos estratégicos do campus.	Direção do IFAM Campus Manaus Centro, com apoio das coordenações e setor de comunicação.	Para aumentar a transparência e permitir que a comunidade veja como suas contribuições estão sendo utilizadas.	Definir uma equipe responsável, coletar dados junto aos setores, elaborar relatórios com linguagem acessível e divulgar por e-mail, site oficial e redes sociais do campus.	Custos com a equipe de elaboração dos relatórios. Se houver limitação de pessoal, pode gerar sobrecarga de trabalho. Custos com diagramação e divulgação dos relatórios.



# Ganhos Estratégicos para a DAP

## **Elevando a Governança, Integrando Áreas e Potencializando a Eficiência Administrativa no IFAM Campus Manaus Centro.**

A aplicação prática do plano de ação apresentado pode trazer uma série de ganhos significativos para a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do IFAM Campus Manaus Centro. Em primeiro lugar, a eficácia da governança será aprimorada através de iniciativas como a capacitação dos servidores, o mapeamento de competências, a implantação de um comitê de governança e o estabelecimento de parcerias para compartilhar boas práticas. Essas medidas contribuirão para o desenvolvimento das habilidades dos servidores e para uma coordenação mais efetiva das ações de governança.

Além disso, o plano propõe a clarificação dos papéis, funções e competências de cada cargo por meio de um mapeamento detalhado, o que facilitará o fluxo de informações e incentivará a colaboração entre os diferentes departamentos. A implementação de um sistema de comunicação eficiente também será fundamental para disseminar atualizações sobre responsabilidades e processos. Outro ponto central do plano é o fortalecimento da

integração e cooperação entre as diferentes áreas da DAP, o que será alcançado através da criação de comissões temáticas interdepartamentais, do uso de plataformas de gestão de projetos, da implementação de programas de intercâmbio interno e da realização de seminários regulares. Essas iniciativas promoverão a resolução conjunta de problemas, o compartilhamento de conhecimentos e uma visão mais sistêmica da organização.

O plano também prevê o alinhamento dos objetivos e metas da DAP com o planejamento estratégico institucional, o desenvolvimento de indicadores para medir o progresso, a melhoria da comunicação entre níveis hierárquicos e a avaliação periódica da maturidade da governança. Esses passos permitirão um direcionamento mais claro das ações e uma gestão mais efetiva da mudança, ao demonstrar o valor de novas práticas, engajar proativamente os servidores, alocar recursos de forma adequada e padronizar procedimentos entre os campi. Isso ajudará a superar

resistências e garantir uma implementação mais suave das melhorias propostas.

A promoção da transparência e da accountability, a elaboração de tutoriais e guias para facilitar a compreensão dos processos e a adaptação dessas práticas à cultura organizacional também estão previstas, permitindo um avanço da maturidade nessa área para o desempenho da DAP e do IFAM como um todo.

Em síntese, a execução do plano de ação permitirá à DAP um sistema de governança mais robusto e alinhado às necessidades institucionais. Os ganhos se traduzirão em maior eficiência administrativa, melhor uso dos recursos e entrega de valor para a comunidade acadêmica do IFAM Campus Manaus Centro.

## Monitoramento

O monitoramento do cumprimento das metas e dos indicadores de desempenho deve ser realizado periodicamente, com a participação do Conselho Consultivo da DAP-CMC.

## Considerações Finais

A pesquisa apontou instrumentos para garantir o alinhamento estratégico, a otimização de recursos e a eficiência na entrega de serviços. O estudo forneceu um modelo de governança adaptável a diferentes contextos, com potencial para fortalecer a gestão pública e promover o desenvolvimento regional.

A implementação dos planos de ação propostos neste relatório técnico conclusivo representa um passo crucial para a construção de uma DAP-CMC mais eficiente, transparente e eficaz, contribuindo para a consolidação do IFAM como instituição de ensino de excelência.

## REFERÊNCIAS

- ADRIANA DA SILVA CASTRO, G.; CARLOS CAVALEIRO, J. A Governança Pública e o seu Impacto em uma Gestão Eficiente. **Revista Pluri Discente**, Cruzeiro do Sul, v. 1, n. 3, 16 ago. 2021. Disponível em: <https://pluridiscente.cruzeirodosulvirtual.com.br/index.php/pluridiscente/article/view/87>. Acesso em: 9 abr. 2023.
- ALMEIDA-SANTOS, P. S.; VERHAGEM, J. A.; BEZERRA, F. A. Gerenciamento de resultados por meio de decisões operacionais e a governança corporativa: análise das indústrias siderúrgicas e metalúrgicas brasileiras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 13, p. 55-74, set./dez. 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/download/34804/37542>. DOI: 10.11606/rco.v5i13.34804. Acesso em: 22 jun. 2023.
- ALSAYYAD, N.; ROY, A. Modernidade Medieval: o paradoxo do urbanismo global. **Novos Estudos**, São Paulo, n. 85, p. 104-129, nov. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/nec/a/XpYbWfJBWNMGd8xnQ4ndNMN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2022.
- AMSLER, L. B.; NABATCHI, T.; O'LEARY, R. The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government. **Public Administration Review**, v. 65, n. 5, p. 547-558, set./out. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6210.2005.00482.x>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/249398666\\_The\\_New\\_Governance\\_Practices\\_and\\_Processes\\_for\\_Stakeholder\\_and\\_Citizen\\_Participation\\_in\\_the\\_Work\\_of\\_Government](https://www.researchgate.net/publication/249398666_The_New_Governance_Practices_and_Processes_for_Stakeholder_and_Citizen_Participation_in_the_Work_of_Government). Acesso em: 5 mar. 2023.
- ARAÚJO, A.; GOMES, A. M. Risk management in the public sector: challenges in its adoption by Brazilian federal universities. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 32, p. 241-254, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rcf/a/p4qC7Jw5B5DV6yjt55L6QmG>. Acesso em: 15 mar. 2023.
- ARAÚJO, V. C. **A conceituação de governabilidade e governança, da sua relação entre si e com o conjunto da reforma do Estado e do seu aparelho**. Brasília: ENAP, 2002. Disponível em: <https://saude.es.gov.br/Media/sesa/Descentraliza%C3%A7%C3%A3o/Araujo.pdf>. Acesso em: 16 abr. 2023.
- ARMITAGE, D. **Declaração de Independência: Uma história global**. Tradução de Angela Pessoa. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. Disponível em: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/12752.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.
- BARBOSA, C. R.; FARIA, F. A. Governança no Setor Público: Um estudo na administração direta estadual. **Revista de Administração FACES**, v. 17, n. 3, p. 39-58, 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/1940/194057963008/html/>. Acesso em: 21 mar. 2023.
- BARRET, P. Alcançar melhores práticas de governança corporativa no setor público. Canberra: Australian National Audit Office, 2002. Disponível em: [https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett\\_achieving\\_better\\_practice\\_corporate\\_governance\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_2002.pdf](https://www.anao.gov.au/sites/default/files/Barrett_achieving_better_practice_corporate_governance_in_the_public_sector_2002.pdf). Acesso em: 2 jun. 2023.

BARZELAY, M. **The new public management: improving research and policy dialogue**. Berkeley: University of California Press, 2001. ISBN 0-520-22443-4. Disponível em: <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/6072/1/101.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2023.

BATISTA, I. M.; GOMES, R. C.; PANISGT, A. C. Accountability sob o enfoque da governança pública no Brasil: uma revisão sistemática da produção científica entre 2012 e 2021. **Revista do Serviço Público**, v. 72, n. 3, p. 369-399, 2021. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/5649/3781>. Acesso em: 7 mar. 2023.

BAYAR, Y. Public Governance and Economic Growth in the Transitional Economies of the European Union. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, p. 5-18, 2016. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/305430607>. Acesso em: 11 maio 2023.

BENEDICTO, S. C. *et al.* Governança Corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na Administração Pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 15, n. 2, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/878/87828781010.pdf>. Acesso em: 13 set. 2022.

BEZERRA, L. F.; ZOUAIN, D. M. Análise dos Fatores que Influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. **Revista FSA**, Teresina, v. 18, n. 4, p. 3–29, 19 abr. 2021.

BRAGA, L. V.; GOMES, R. C. Participação eletrônica, efetividade governamental e accountability. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 69, n. 1, p. 111-144, 2018. DOI: 10.21874/rsp.v69i1.1017. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/1017>. Acesso em: 7 set. 2022.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica>. Acesso em: 25 abr. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017**. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Brasília, DF, 17 jul. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm). Acesso em: 25 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF, 22 nov. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. GOVERNO DO DISTRITO FEDERAL. **Cartilha da política de governança pública: como a governança pode promover a gestão das políticas e serviços públicos de forma efetiva**. Brasília, DF: Governo do Distrito Federal, 2019. Disponível em: [http://www.casacivil.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/Cartilha\\_da\\_pol%C3%ADtica\\_de\\_governan%C3%A7a\\_p%C3%BAblica\\_-\\_Vers%C3%A3o-Final.pdf](http://www.casacivil.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/07/Cartilha_da_pol%C3%ADtica_de_governan%C3%A7a_p%C3%BAblica_-_Vers%C3%A3o-Final.pdf). Acesso em: 8 mar. 2023.

BRASIL. **Guia da Política de Governança Pública**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/centrais-de-conteudo/downloads/guia-da-politica-de-governanca->

publica#:~:text=O%20Decreto%20n%C2%BA%209.203%2C%20de,de%20servi%C3%A7os%20de%20interesse%20da. Acesso em: 14 jun. 2023.

BRASIL. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n. 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n. 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm). Acesso em: 23 jun. 2023.

BRASIL. **Sistema Integrado de Administração de Serviços – SIADS.** Brasília: Ministério da Economia, [ano]. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/catalogodesolucoes/sistema-integrado-de-administracao-de-servicos-2013-siads/siads>. Acesso em: 23 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança organizacional.** 3. ed. Brasília: TCU, 2020. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/referencial-basico-de-governanca-organizacional-3a-edicao.htm>. Acesso em: 30 set. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo.** Brasília: TCU, 2016. 95 p. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/F7/61/FC/79/7351F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_avaliacao\\_governanca\\_centro%20de%20governo\\_portugues.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/F7/61/FC/79/7351F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_avaliacao_governanca_centro%20de%20governo_portugues.pdf). Acesso em: 8 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas.** Brasília: TCU, 2014. 91 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A14DDA8CE1014DDFC404023E00>. Acesso em: 8 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Secretaria de Controle Externo. **Dez passos para a boa governança.** Brasília: TCU, 2021. 44 p. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/10-passos-para-a-bona-governanca.htm>. Acesso em: 8 nov. 2022.

BRITO, R. L. D.; FLEXA, R. G. C. Caminhos da Governança. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, p. 4-10, 2020. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/5293/2858>. Acesso em: 11 set. 2022.

BURMESTER, H. Governança. **Revista de Administração em Saúde**, São Paulo, v. 17, n. 67, abr./jun. 2017. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/24/33>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BUTA, B. O.; TEIXEIRA, M. A. C. Governança pública em três dimensões: conceitual, mensural e democrática. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 27, n. 94, p. 370-395, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/HjzrZXnPcTkyY5Q77GssnfH/#>. Acesso em: 19 jun. 2023.

CASTRO, C. J.; SILVA, G. V. Boas práticas de governança aplicadas ao setor público: uma análise na prestação de contas de cinco universidades públicas federais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 51, n. 3, p. 512-527, maio/jun. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/?lang=pt>. Acesso em: 17 maio 2023.

CASTRO, M. C. C. S.; BARBOSA NETO, J. E.; CUNHA, J. V. A. da. Governança Pública: uma Revisão Sistemática de sua Aplicação a Entes Públicos. **Contabilidade Gestão e**

**Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. 2, p. 215–235, 2022. DOI: 10.51341/cgg.v25i2.2695. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/2695>. Acesso em: 16-Abr-2023

CAVALCANTE, P.; PIRES, R.R. C. Governança pública: das prescrições formais à construção de uma perspectiva estratégica para a ação governamental. **Boletim de Análise Político-Institucional**, n. 19, p. 9-15, dez. 2018. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8958/1/bapi\\_19\\_cap\\_02.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8958/1/bapi_19_cap_02.pdf). Acesso em: 2-Mai-2023

CHANG, M.-C. Efficiency and Governance of Power Corporations: A China and Taiwan Analysis. **Polish Journal of Environmental Studies**, [s. l.], v. 23, n. 5, p. 1515-1525, 2014. Disponível em: <http://www.pjoes.com/pdf-89344-23201?filename=23201.pdf>. Acesso em: 8 jun. 2023.

COELHO, B. de M. et al. Governança no Setor Público: um estudo sobre as atividades da Câmara Municipal de Dormentes/PE. **Id on Line Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, Jabotão dos Guararapes, v. 16, n. 60, p. 889–907, 30 maio 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3466>. Acesso em: 17 mai. 2023.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Guia de governança e gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus**. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2020. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/unidades/estrategia-e-governanca/guia-de-governanca-e-gestao-do-conselho-e-da-justica-federal-de-1o-e-2o-graus/view/++widget++form.widgets.arquivo/@@download/Guia+de+Governan%C3%A7a+da+Justi%C3%A7a+Federal.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2023.

COSTA, C. C. de M.; FERREIRA, M. A. M.; BRAGA, M. J.; ABRANTES, L. A. Fatores associados à eficiência na alocação de recursos públicos à luz do modelo de regressão quantílica. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1319-1347, set./out. 2015. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/54994>. Acesso em: 13 set. 2022.

CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. **ConTexto**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, p. 1-21, 2º semestre 2003. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/11680>. Acesso em: 5 out. 2022.

CRUZ, C. F.; FERREIRA, A. C. de S.; SILVA, L. M. da; MACEDO, M. Á. da S. Transparência da gestão pública municipal: um estudo a partir dos portais eletrônicos dos maiores municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 153-176, jan./fev. 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7080>. Acesso em: 27 set. 2022.

DECLARAÇÃO dos direitos do homem e do cidadão. França, 26 de agosto de 1789. **Repositório Científico das Universidades Lusíada**, Lisboa, p. 1-4, 1998. Disponível em: <http://repositorio.ulusiada.pt/handle/11067/4074>. Acesso em: 15 nov. 2022.

DORNELAS, T. R. P.; SOUSA, I. G.; GARCIA, A. Carta de serviços ao usuário: uma reflexão sobre os últimos 5 anos. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 1, p. 1-21, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2116>. Acesso em: 28 jul. 2024.

DUARTE CARREIRO, N. K.; BERNARDES DO NASCIMENTO, J. C. H.; SAMPAIO BARBOSA, F. L.; RABÊLO NETO, A.; CORRÊA DA SILVA, M. Relaciones entre gobernanza corporativa, desempeño financiero y valor de mercado: un análisis en el contexto

brasileño. **Revista Facultad de Ciencias Económicas**, Bogotá, v. 29, n. 2, p. 11-28, jul./dic. 2021. DOI: 10.18359/rfce.4028. Disponível em: <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4028/4823>. Acesso em: 22 jun. 2023.

EDUARDO, B. **Governança pública: perspectiva histórica**. [S. l.], 2013. Disponível em: <https://www.brunoeduardo.com/artigos/governanca-publica-perspectiva-historica/>. Acesso em: 17 jun. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (Brasil). **Revista do Serviço Público**. Brasília: ENAP, v. 70, n. 3, 2019. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/download/3089/2325/12787>. Acesso em: 16 abr. 2023.

FEITOSA, L. V. dos S.; COSTA, C. E. S. da. Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 5., 2016, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: UNINOVE, 2016. p. 1-15. Disponível em: <https://singep.org.br/5singep/resultado/191.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2024.

FÉLIX JÚNIOR, L. A.; GUIMARÃES, L. G. de A.; COSTA, W. P. L. B. da; CRUZ, V. L.; EL-AOUAR, W. A. Governança pública nas cidades inteligentes: revisão teórica sobre seus principais elementos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, n. especial, p. 119-153, nov. 2020. Edição especial: Inovação e produtividade no setor público. DOI: 10.21874/rsp.v71ic.4336. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/4336>. Acesso em: 16 jun. 2023.

FERREIRA, J. S. W.; MOREIRA, T. A. **Governança urbana no contexto das cidades subdesenvolvidas**. Recife, 2000. 6 p. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001292370>. Acesso em: 22 jun. 2023.

FREIRE, R.; SEIBERT, R. M. Governança Corporativa – História e Tendências. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 9, p. 76, 2015. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/280921106\\_GOVERNANCA\\_CORPORATIVA\\_-\\_HISTORIA\\_E\\_TENDENCIAS](https://www.researchgate.net/publication/280921106_GOVERNANCA_CORPORATIVA_-_HISTORIA_E_TENDENCIAS). Acesso em: 17 jun. 2023.

FREY, K. Governança Urbana e Participação Pública. **RAC-Eletrônica**, Maringá, v. 1, n. 1, p. 136-150, jan./abr. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e>. Acesso em: 22 jun. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 208 p. ISBN 978-6559771639.

GNAN, L.; HINNA, A.; MONTEDURO, F.; SCAROZZA, D. Corporate governance and management practices: Stakeholder involvement, quality and sustainability tools adoption: Evidences in local public utilities. **Journal of Management & Governance**, New York, v. 17, n. 4, p. 907-937, nov. 2013. DOI: 10.1007/s10997-011-9201-6. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/257618798\\_Corporate\\_governance\\_and\\_management\\_practices\\_Stakeholder\\_involvement\\_quality\\_and\\_sustainability\\_tools\\_adoption\\_Evidences\\_in\\_local\\_public\\_utilities](https://www.researchgate.net/publication/257618798_Corporate_governance_and_management_practices_Stakeholder_involvement_quality_and_sustainability_tools_adoption_Evidences_in_local_public_utilities). Acesso em: 21 mar. 2023.

GUPTA, J. Climate change governance: History, future, and triple-loop learning? **Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change**, v. 7, n. 2, p. 192-210, 2016. DOI 10.1002/wcc.388. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/wly/wirecc/v7y2016i2p192-210.html>. Acesso em: 19 jun. 2023.

HOOD, C. A public management for all seasons? **Public Administration**, Oxford, v. 69, n. 1, p. 3-19, Mar. 1991. DOI: 10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x. Disponível em: <https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PSPA108/4NMP%20all%20seasonsfulltext.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2023.

IFAM. **112 anos de história, inúmeras conquistas e incontáveis realizações, rede Federal de Educação Profissional orgulho que atravessa o tempo**. [S.l.], [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/noticias/112-anos-de-historia-inumeras-conquistas-e-incontaveis-realizacoes-rede-federal-de-educacao-profissional-orgulho-que-atraversa-o-tempo>. Acesso em: 22 jun. 2023.

IFAM. **Carta de Serviços ao Cidadão**. Manaus: IFAM, [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/eirunepe/acesso-a-informacao/carta-de-servicos-ao-cidadao>. Acesso em: 28 jul. 2024.

IFAM. **Chamada Pública**. [S.l.], [2023]. Disponível em: [http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/administracao/diretoria-de-adminitracao/copy\\_of\\_chamada-publica](http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/administracao/diretoria-de-adminitracao/copy_of_chamada-publica). Acesso em: 11 jan. 2024.”

IFAM. Conselho Superior. **Resolução nº 02-CONSUP/IFAM, de 28 de março de 2011**. Dispõe sobre a aprovação do Regimento Geral do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas. Manaus: CONSUP, 2011. Disponível em: <http://200.129.168.182:4030/attachments/download/12281/Resolu%C3%A7%C3%B5es%20CONSUP%202011.zip>. Acesso em: 8 jul. 2024.

IFAM. **Diretoria de Administração**. Manaus: IFAM, [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/administracao>. Acesso em: 11 jan. 2024.

IFAM. **Estrutura Organizacional**. [S.l.], [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/estrutura-organizacional>. Acesso em: 5 mar. 2023.

IFAM. **Governança e Controle Interno**. Manaus: IFAM, 2014. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/governanca-e-controle-interno>. Acesso em: 3 maio 2023.

IFAM. **História do IFAM**. [S.l.], [2023]. Disponível em: [http://www2.ifam.edu.br/instituicao/historia-do-ifam#:~:text=Em%2029%20de%20dezembro%20de,Tecnologia%20do%20Amazonas%20\(IFAM\)](http://www2.ifam.edu.br/instituicao/historia-do-ifam#:~:text=Em%2029%20de%20dezembro%20de,Tecnologia%20do%20Amazonas%20(IFAM)). Acesso em: 22 jun. 2023.

IFAM. **Licitações**. Manaus: IFAM, [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/administracao/diretoria-de-adminitracao/licitacoes>. Acesso em: 11 jan. 2024.

IFAM. **Minuta de Regimento Interno dos Campi Fases II e III**. Manaus: IFAM, 2016. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/noticias/minuta-do-regimento-interno-dos-campi-fases-ii-e-iii-do-ifam/MINUTADEREGIMENTODOSCAMPIFSIIeIIIfinalVRS3.pdf>. Acesso em: 11 jan. 2024.

IFAM. **Missão e Visão**. [S.l.], [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/instituicao/missao-e-visao>. Acesso em: 5 mar. 2023.

IFAM. **Relatório de Gestão 2020**. Manaus: IFAM, 2020. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatoriogestaoifam2020.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

IFAM. **Resolução nº 32 - CONSUP/IFAM, de 31 de maio de 2016**. Aprova a Política de Controles Internos e Governança do IFAM. Manaus: CONSUP, 2016. 26 p. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/gestao-de-pessoas/atos-regulamentares/arquivos/resolucao-ndeg-32->



2016-que-aprova-a-politica-de-controles-internos-e-governanca-do-ifam.pdf/@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%20n%C2%B0%2032.2016%20-%20Que%20aprova%20a%20Pol%C3%ADti. Acesso em: 5 mar. 2023.

IFAM. **SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos**. Manaus: IFAM, [2023]. Disponível em: <https://www2.ifam.edu.br/instituicao/pro-reitorias/proad/dti/sipac>. Acesso em: 11 jan. 2024.

IFAM. **Transparência e Prestação de Contas**. Manaus: IFAM, [2023]. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/campus/cmc/diretorias/administracao/diretoria-de-administracao/transparencia-e-prestacao-de-compras>. Acesso em: 11 jan. 2024.

JESSOP, B. The governance of complexity and the complexity of governance, revisited. In: BOGG, J.; GEYER, R. (Eds.). **Complexity, science and society**. Oxford: Radcliffe Publishing, 2007. p. 151-155. DOI: 10.46692/9781447354970.003. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/317929440\\_The\\_governance\\_of\\_complexity\\_and\\_the\\_complexity\\_of\\_governance\\_revisited](https://www.researchgate.net/publication/317929440_The_governance_of_complexity_and_the_complexity_of_governance_revisited). Acesso em: 19 jun. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 368 p. ISBN 978-8597010121.

LEVI-FAUR, D. **The Oxford Handbook of Governance**. New York: Oxford University Press, 2012. Disponível em: <https://himia.umj.ac.id/wp-content/uploads/2021/08/the-oxford-handbook-of-governance-by-David-Levi-Faur-z-lib.org-1.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

LOCKE, J. **Segundo tratado sobre o governo civil: ensaio sobre a origem, os limites e os fins verdadeiros do governo civil**. Introdução de J.W. Gough. Tradução de Magda Lopes e Marisa Lobo da Costa. Petrópolis: Vozes, 1994. (Coleção clássicos do pensamento político). ISBN 85-326-1240-7. Disponível em: <https://marcosfabionuva.files.wordpress.com/2011/08/locke-john-segundo-tratado-sobre-o-gov-civil.pdf>. Acesso em: 5 fev. 2023.

LOCKE, J. **Two Treatises of Government**. London: A. Millar *et al.*, 1764. Editado por Thomas Hollis. Disponível em: <https://oll.libertyfund.org/title/hollis-the-two-treatises-of-civil-government-hollis-ed>. Acesso em: 5 fev. 2023.

LORENZETTI, Julia Vaz; CARRION, Rosinha Machado. Governança ambiental global: atores e cenários. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 3, opinião 2, p. 722-735, set. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/yJsDxVZzfqnLsLWLP4Hzp7w/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 19 jun. 2023.

MACHADO, D. P.; QUIRAQUE, E. H. Maturidade de governança e criação de valor público em instituições públicas de ensino superior: o caso das universidades brasileiras. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, Campinas; Sorocaba, v. 28, e023002, 2023. DOI: 10.1590/S1414-40772023000100002. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772023000100002>. Acesso em: 8 ago. 2023.

MAIA, M.; TSUNODA, D. F. Governança corporativa: levantamento da produção em artigos recuperados da Scopus. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 18, e019016, 2020. DOI: 10.20396/rdbci.v18i00.8658213. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8658213>. Acesso em: 8 ago. 2022.

MANDELI, Khalid. New public governance in Saudi cities: An empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah. **Habitat International**, [s. l.], v. 51, p. 114-123,

2016. DOI: 10.1016/j.habitatint.2015.10.020. Disponível em:  
[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0197397515002234?casa\\_token=ydsTLiXf6DMAAAAA:VZekbx0i-Y0bXRyTa5cjk6\\_ax\\_pqzJpOuu8zc8N0pbH5wOPMHJlajy21kPbsixK2F-Dz925O7wI](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0197397515002234?casa_token=ydsTLiXf6DMAAAAA:VZekbx0i-Y0bXRyTa5cjk6_ax_pqzJpOuu8zc8N0pbH5wOPMHJlajy21kPbsixK2F-Dz925O7wI). Acesso em: 2 jun. 2023.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; MORAIS, Kelly. Relações entre resistência a mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 161–175, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MKXr4dLh3WdfJzTw3MSN8pc/>. Acesso em: 19 jun. 2023.

MARQUES, P. V. da S. B. et al. Governança nas Universidades Federais do Brasil segundo o "Levantamento Integrado de Governança Organizacional Pública" do Tribunal de Contas da União. **Revista Controle: Doutrinas e artigos**, Fortaleza, v. 18, n. 2, p. 164–196, jul./dez. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/download/20492/14019/>. Acesso em: 05 set. 2022.

MARTINS, L. D. et al. Sistema da Gestão da Inovação e Transformação Digital: em busca de uma abordagem integrada. **Revista Brasileira de Inovação**, Campinas, v. 22, e023007, 2023. DOI: 10.20396/rbi.v22i0.8671964. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbi/a/7vFbCpF6TDDq3qy3jHJ5rRP/>. Acesso em: 25 ago. 2023.

MARTINS, V. A.; JEREMIAS JUNIOR, J.; ENCISO, L. F. Conflitos de agência, Governança Corporativa e o serviço público brasileiro: um ensaio teórico. **RGC: Revista de Gestão e Compliance**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 1–30, 2018. DOI: 10.21434/rgc.v5i1.44. Disponível em: <https://www.rgc.org.br/Journals/article/download/25/40/190>. Acesso em: 22 jun. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS: Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010. DOI: 10.21118/apgs.v2i1.4015. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/4015>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS: Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 11, n. 2, p. 1-18, abr./jun. 2019. DOI: 10.12660/2238-1031.2019.v11n2.52267. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/2238-1031.2019.v11n2.52267>. Acesso em: 9 abr. 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. Governança no Setor Público: Foco na melhoria da gestão, transparência e qualidade dos serviços públicos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 46., 2022, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. p. 2177-2576. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/6e0917469214d8fbd8c517dcdc6b8dcf.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2023.

MATOS, N. B. et al. Práticas de governança eletrônica e desempenho: uma análise nas universidades federais brasileiras. **Revista Gestão e Tecnologia**, Maceió, v. 6, n. 2, p. 130-149, maio/ago. 2015. Disponível em: <https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Aagcd%3A9%3A29708665/detailv2?sid=ebsco%3Aocu%3Arecord&id=ebsco%3Aagcd%3A118549959&bquery=AU%20Aguiar%20Do%20Monte%20C%20Paulo&page=1>. Acesso em: 25 mai. 2023.

MELO, D. V. de. **Governança em compras públicas: um estudo em uma instituição de ensino superior**. 2017. 91 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Faculdade de

Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2017. Disponível em: <http://doi.org/10.14393/ufu.di.2017.244>. Acesso em: 18 jun. 2023.

MOURA, F. F. de; FURTADO, L. M. G. P. Mudança Organizacional no Setor Público: uma Revisão Sistemática da Literatura. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 6., 2022, Niterói. **Anais [...]**. Niterói: Universidade Federal Fluminense; Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2022. p. 1-15. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/74d90aafda34e6060f9e8433962d14fd.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2023.

MYSZCZUK, A. P.; TRAUB, A. Reflexões sobre a formação continuada dos servidores públicos e seu papel enquanto aplicador de políticas públicas: desafios enfrentados no município e RM de Curitiba. In: EVENTO, número do evento., ano do evento, Cidade do evento. **Anais [...]**. Cidade do evento: Nome do Evento, ano do evento. p. 199-217. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/315706270\\_REFLEXOES\\_SOBRE\\_A\\_FORMACAO\\_CONTINUADA\\_DOS\\_SERVIDORES\\_PUBLICOS\\_E\\_SEU\\_PAPEL\\_ENQUANTO\\_APPLICADOR\\_DE\\_POLITICAS\\_PUBLICAS\\_DESAFIOS\\_ENFRENTADOS\\_NO\\_MUNICIPIO\\_E\\_RM\\_DE\\_CURITIBA](https://www.researchgate.net/publication/315706270_REFLEXOES_SOBRE_A_FORMACAO_CONTINUADA_DOS_SERVIDORES_PUBLICOS_E_SEU_PAPEL_ENQUANTO_APPLICADOR_DE_POLITICAS_PUBLICAS_DESAFIOS_ENFRENTADOS_NO_MUNICIPIO_E_RM_DE_CURITIBA). Acesso em: 23 ago. 2023.

NETO, J. A. C.; GUEDES, D. R.; NASCIMENTO, D. A.; Sousa, H. P. A. I. Governança Pública no Contexto de Implementação das Políticas Públicas. **Razón y palabra**, Quito, v. 23, n. 104, p. 459-478, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/download/1363/1347>. Acesso em: 2 maio 2023.

NORMANDO, D.; TJÄDERHANE, L.; QUINTÃO, C. C. A. A escolha do teste estatístico - um tutorial em forma de apresentação em PowerPoint. **Dental Press Journal of Orthodontics**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 101-106, fev. 2010. DOI: 10.1590/S2176-94512010000100012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dpjo/a/qSQTjRQd4YzWQWSkDmBmspn/?lang=pt#>. Acesso em: 14 jun. 2023.

NOVELLI, A. L. C. R. O papel institucional da Comunicação Pública para o sucesso da governança. **Organicom**, São Paulo, v. 3, n. 4, p. 74-89, 1º sem. 2006. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.138912. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138912>. Acesso em: 19 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. G.; PISA, B. J. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 49, n. 5, p. 1263-1290, set./out. 2015. DOI: 10.1590/0034-7612136180. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/KxTVtv4BGSZCLpYDP4b4wRR/?lang=pt>. Acesso em: 30 ago. 2022.

OLIVEIRA, F. B.; SANT'ANNA, A. S.; VAZ, S. L. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1453-1475, nov./dez. 2010. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6970/5534>. Acesso em: 6 out. 2022.

OLIVIERI, C.; NESTLEHNER, J.; PAIVA JR, P. C. A. Governança, governança corporativa e governança pública: os diferentes debates de um conceito em construção. **REA: Revista**

**Eletrônica de Administração**, Franca, v. 17, n. 2, p. 230-245, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>. Acesso em: 19 jun. 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris: **OCDE**, 2017. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/ethics/integrity-recommendation-brazilian-portuguese.pdf>. Acesso em: 30 set. 2023.

OSBORNE, S. **The new public governance?: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. New York: Routledge, 2010. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod\\_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADulo%2000582.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADulo%2000582.pdf). Acesso em: 19 jun. 2023.

OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. Disponível em: [https://www.actu-environnement.com/media/pdf/ostrom\\_1990.pdf](https://www.actu-environnement.com/media/pdf/ostrom_1990.pdf). Acesso em: 22 jun. 2023.

PACHECO, R.; SELL, D.; TODESCO, J. L.; MONTENEGRO, F.; JR, J. **Plataforma de Gestão Estratégica à Governança Pública em CT&I**. [S. l.: s. n.], 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Pacheco-5/publication/230729112\\_Plataforma\\_de\\_Gestao\\_Estrategica\\_a\\_Governanca\\_Publica\\_em\\_CT\\_I/links/0912f50395137261d8000000/Plataforma-de-Gestao-Estrategica-a-Governanca-Publica-em-CT-I.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Roberto-Pacheco-5/publication/230729112_Plataforma_de_Gestao_Estrategica_a_Governanca_Publica_em_CT_I/links/0912f50395137261d8000000/Plataforma-de-Gestao-Estrategica-a-Governanca-Publica-em-CT-I.pdf). Acesso em: 22 maio 2023.

PASQUALI, J. C. **Governança Pública e Eficiência das Universidades Federais Brasileiras, sob a ótica da Teoria da Agência**. [S. l.: s. n.], 13 set. 2021. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/5762>. Acesso em: 27 maio 2023.

PASQUALI, J. C.; NOTTAR, D. I. S.; MELLO, G. R. Práticas de governança pública e sua relação com o desempenho das universidades federais brasileiras. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Cascavel, v. 19, n. 5anos, p. 202–221, 2021. DOI: 10.48075/revistacsp.v19i5anos.27368. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/ccsaemperspectiva/article/view/27368>. Acesso em: 29 ago. 2022.

PENA, L. L.; MALVEZZI, F. A. **A importância do uso sistemas de gestão integrada informatizados na gestão pública**. [S. l.: s. n.], 2017. 14 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Manaus, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ifam.edu.br/jspui/bitstream/4321/909/1/A%20IMPORT%C3%82NCIA%20DO%20USO%20SISTEMAS%20DE%20GEST%C3%83O%20INTEGRADA.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

PEREIRA, R. R. Governança no Setor Público – origem, teorias, modalidades e aplicações. **Revista do TCU**, Brasília, n. 122, p. 120-131, dez. 2011. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/200/193>. Acesso em: 17 jun. 2023.

PRADO, N. M. B. L.; SANTOS, H. L. P. C.; OLIVEIRA, J. S. Gestão e governança em saúde: um ensaio sobre conceitos aplicados aos estudos nacionais. **Revista Gestão e Saúde**, Brasília, v. 11, n. 2, p. 211–227, 2020. DOI: 10.26512/gs.v11i2.29964. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/29964>. Acesso em: 22 jun. 2023.

RAMOS, S.; VIEIRA, K. Matriz LIMPE: proposta de ferramenta gerencial para mensuração da governança pública municipal. **Tecnologias de Administração e Contabilidade**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 30-53, jan./jun. 2015. DOI: 10.21714/2236-02632015v5n1tac96.

Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_1601.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_1601.pdf). Acesso em: 2 jun. 2023.

REGO, A. S.; SILVA, V. P. **Boa governança, comunicação genuína e a importância da escuta institucional**. [S. l.: s. n.], 2021. Disponível em: <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:253131297>. Acesso em: 22 jun. 2023.

REIS, D. B. D. R.; KESSELER, N. S.; PINTO, N. G. M. Governança pública e avaliação do grau de riscos pelos gestores a partir da estrutura do COSO na UFSM. **Revista Científica da Ajes**, Juína, v. 8, n. 17, p. 1-22, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://revistaajes.com.br/index.php/revistajes/article/view/176>. Acesso em: 17 maio 2023.

REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 519-542, jul./ago. 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6759>. Acesso em: 4 out. 2022.

RHODES, R. A. W. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**, [s.l.], v. 44, n. 4, p. 652-667, set. 1996. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>. Acesso em: 22 jun. 2023.

ROCHA, I. B. L. **As dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em ONGs**. 2013. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/10916/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O%20Ivan%20Barreto%20de%20Lima.pdf>. Acesso em: 2 maio 2023.

RODRIK, D. **The globalization paradox: democracy and the future of the world economy**. New York: W. W. Norton e Company, 2011. ISBN: 978-0-393-07161-0.

RONCONI, L. Governança pública: um desafio à democracia (Public governance: a challenge to Democracy). **Emancipação**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, 2011. DOI: 10.5212/Emancipacao.v.11i1.0002. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/1696>. Acesso em: 5 out. 2022.

SANSEVERINO, A.; GOMES, C. F.; BARCELOS, M.; SANTOS, M. Identificação das variáveis que influenciam as universidades federais do Brasil: uma etapa do método Momento de construção de cenários prospectivos. **Valore**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 1-15, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/779>. Acesso em: 8 jun. 2023.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. 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. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.17085. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 11 maio 2023.

SANTOS, R. R.; FREITAS, M. M.; VICENTE, E. F. R. Práticas de governança pública na melhoria da eficiência na aplicação dos recursos públicos com educação. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 12-28, 2018. Disponível em: <http://www.crapr.org.br/revista/index.php/CICPublica/article/view/29/28>. Acesso em: 7 mar. 2023.

SANTOS, R. R.; ROVER, S. Influência da governança pública na eficiência da alocação dos recursos públicos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 4, p. 732-752, 2019. DOI: 10.1590/0034-761220180084. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rap/a/hgNrfWjKs9cRxh434YmKNQh/?lang=pt>. Acesso em: 16 abr. 2023.

SEIXAS, C. S.; PRADO, D. S.; JOLY, C. A.; MAY, P. H.; NEVES, E. M. S. C.; TEIXEIRA, L. R. Governança ambiental no Brasil: rumo aos objetivos do desenvolvimento sustentável (ODS)?. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 25, n. 81, 2020. DOI: 10.12660/cgpc.v25n81.81404. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/81404/77712>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SILVA, A. A. P. Eficiência na alocação de recursos públicos destinados à educação, saúde e habitação em municípios mineiros. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 15, n. 1, p. 96-114, jan./abr. 2012. Disponível em: <https://www.locus.ufv.br/handle/123456789/17625>. Acesso em: 27 set. 2022.

SILVA, A. M. de M.; GOMES, J. M. A. Barreiras na implementação da política de compras públicas sustentáveis. **Revista FSA**, Teresina, v. 16, n. 5, p. 203-224, 28 ago. 2019. Disponível em: <https://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1864>. Acesso em: 16 out. 2022.

SILVA, E. J. da; PAULA, A. V. de. O indivíduo como um processo em evolução: interfaces entre o desenvolvimento humano e o serviço público. **Revista FSA**, Teresina, v. 17, n. 10, p. 324-345, out. 2020. Disponível em: <https://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/2182>. Acesso em: 15 nov. 2022..

SILVESTRE, H. C. A **(Nova) governança pública**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 2019. 106 p. v. 10. ISBN 978-85-256-0113-1. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4286/1/10\\_Livro\\_A%20%28Nova%29%20Governan%c3%a7a%20P%c3%bablica.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4286/1/10_Livro_A%20%28Nova%29%20Governan%c3%a7a%20P%c3%bablica.pdf). Acesso em: 16 abr. 2023.

ŠIUGŽDINIENĖ, J.; GAULĖ, E.; RAULECKAS, R. In search of smart public governance: the case of Lithuania. **International Review of Administrative Sciences**, London, v. 85, n. 3, p. 587-606, Oct. 2019. DOI: 10.1177/0020852317707814. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852317707814>. Acesso em: 5 set. 2022.

SMITH, S. L. S. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. Resenha de: RODRIK, D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: Norton e Company, Inc., 2011. **Global Journal of Economics**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. [número das páginas], June 2013. Disponível em: [www.worldscientific.com](http://www.worldscientific.com). Acesso em: 17 fev. 2022.

SOARES, A. R.; SILVA, K. A. T.; GAMA, J. F. M.; MARTINS, D. M.; NAGAHAMA, G. M. Governança pública verde oliva: aspectos identificados nos relatórios de gestão do exército brasileiro. **Revista Científica AJES**, Juína, v. 10, n. 20, p. 132-143, jan./jun. 2021. ISSN 2177-5923. Disponível em: <https://www.revista.ajes.edu.br/index.php/rca/article/view/426>. Acesso em: 2 jun. 2023.

SOARES, R. A.; LIMA, G. A.; MARQUES, A. L. Impacto da governança na eficiência da aplicação dos recursos públicos com educação. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Fortaleza, v. 16, n. 3, p. 101-123, jul./set. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/49144>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SOBREIRA, K. R.; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Governança no setor público: avaliação do nível de aderência de uma instituição de ensino superior ao modelo de governança pública da IFAC. **RGC: Revista de Gestão e Compliance**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 82-110, jan./jun.

2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21434/rgc.v5i1.63>. Disponível em: <https://rgc.org.br/Journals/article/download/33/43>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SOUZA NETO, J.; CARVALHO, L. E. M. A avaliação da governança de TI da administração pública sob a ótica dos princípios da governança corporativa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 71, edição especial, p. 345-374, dez. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v71.i0.4426>. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/5994>. Acesso em: 22 jun. 2023.

SOUZA, L. M. C. G. de; FARIA, E. F. D. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção! **Revista Jurídica Direito e Paz**, Lorena, v. 9, n. 37, p. 274-292, jul./dez. 2017. ISSN 2359-5035. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_informativo/bibli\\_inf\\_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016F](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016F) CF. Acesso em: 16 fev. 2023.

SOUZA, L. M. C. G.; FARIA, E. F. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção. **Revista Jurídica Direito e Paz**, Lorena, v. 9, n. 37, p. 274-292, jul./dez. 2017. Disponível em: [http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_informativo/bibli\\_inf\\_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016F](http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_informativo/bibli_inf_2006/6FC8373CC2389118E050A8C0DD016F) CF. Acesso em: 2 maio 2023.

STEWART, C. **MGMT 90038 Global Corporate Governance: Subject Guide**. Melbourne: Department of Management and Marketing, Melbourne Business School, 2018. Disponível em: [https://christewart.cc/wp-content/uploads/2019/11/global-corporate-governance\\_syllabus.pdf](https://christewart.cc/wp-content/uploads/2019/11/global-corporate-governance_syllabus.pdf). Acesso em: 17 fev. 2022.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019. DOI: 10.21874/rsp.v70i4.3089. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/3089>. Acesso em: 30 set. 2022.

TEIXEIRA, L. I. et al. Governança em IFES do Nordeste: concepção, execução e monitoramento da gestão estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 28, p. 265-291, jul./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p265-291>. Disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>. Acesso em: 16 ago. 2022.

TEIXEIRA, L. I. L.; NETO, J. S.; CAMPOS, L. M. S.; BORINI, F. M. Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 28, p. 265-291, jul./dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v14n28p265-291>. Disponível em: <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>. Acesso em: 25 abr. 2023.

TEODORO, A. N.; PRZEYBILOVICZ, É.; CUNHA, M. A. Governança de tecnologia da informação: uma investigação sobre a representação do conceito. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 307-321, abr./jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/Jd7N458pyzhCnFzZCb6jdFq/?lang=pt>. Acesso em: 22 jun. 2023.

VILLALBA, H. G. O contrato social de Jean-Jacques Rousseau: uma análise para além dos conceitos. **Filogenese**, Marília, v. 6, n. 2, p. 63-76, 2013. Disponível em: [www.marilia.unesp.br/filogenese](http://www.marilia.unesp.br/filogenese). Acesso em: 5 fev. 2023.

WANG, Y. et al. Reform and development of coal mine safety in China: An analysis from government supervision, technical equipment, and miner education. **Resources Policy**, [s. l.], v. 77, p. 102777, Aug. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102777>.

Disponível em: [https://www-sciencedirect-](https://www-sciencedirect-com.ez363.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0301420722002252?via%3Dihub)

[com.ez363.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0301420722002252?via%3Dihub](https://www-sciencedirect-com.ez363.periodicos.capes.gov.br/science/article/pii/S0301420722002252?via%3Dihub).

Acesso em: 5 fev. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Tradução de Daniel Grassi. E-book. Disponível em:

[http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-](http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf)

[planejamento\\_metodologia.pdf](http://maratavarepsictics.pbworks.com/w/file/74304716/3-YIN-planejamento_metodologia.pdf). Acesso em: 22 jun. 2023.



## **ANEXO A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**

### **Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia (PPGE)**

(PARA MAIORES DE 18 ANOS DE IDADE)

Resolução nº 466/2012 e Resolução 510/2016

#### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Prezado (a) Senhor (a),

O (A) senhor (a) está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa intitulada “Governança Pública para entrega de Resultados: Aplicação na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM.”, sob a responsabilidade do pesquisador Mauro Sid Lima do Nascimento, discente (matrícula 20221004920) do Mestrado Profissional de Gestão e Estratégia (PPGE), da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), sob a orientação do(a) Profa. Biancca Scarpeline de Castro.

A referida pesquisa tem como objetivo identificar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM. Com o diagnóstico realizado espera-se elaborar recomendações para a implementação do modelo de governança e um plano de ação para a sua efetivação no DAP.

Os Benefícios da pesquisa é sintetizar os achados da pesquisa, apresentando recomendações e estratégias que possam contribuir para a melhoria da governança pública, com foco na entrega de resultados e no desenvolvimento desta Diretoria. A pesquisa em questão apresenta benefícios significativos para a gestão e governança pública, no contexto da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM. Primeiramente, ela propõe medidas valiosas para aprimorar a administração, tornando-a mais eficiente e eficaz. Além disso, os resultados obtidos têm o potencial de influenciar políticas e práticas em outras instituições, estabelecendo-se como um modelo de referência. A identificação de oportunidades de melhoria na gestão pública educacional é outro ponto forte, conduzindo a melhores práticas administrativas. Adicionalmente, a pesquisa promete entregar recomendações práticas e um plano de ação estratégico para a implementação de um modelo de governança adequado, visando a otimização de recursos e aprimoramento da eficiência institucional. Por fim, a originalidade da discussão sobre a implementação de instrumentos de governança pública no contexto específico do CMC enriquece o corpo de conhecimento existente, demonstrando a relevância e a contribuição inestimável deste estudo para o campo.

O resultado final do projeto será um "relatório técnico conclusivo" que sintetizará os achados da pesquisa e apresentará recomendações e estratégias para a melhoria da governança pública. Este relatório tem foco na "entrega de resultados e no desenvolvimento desta Diretoria.

Os dados coletados nas gravações dos (as) participantes, não serão divulgados, atentando para os fundamentos éticos e científicos da pesquisa. Assim, asseguramos a confidencialidade e privacidade, a proteção e a não estigmatização dos(as) participantes da pesquisa, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas e/ou das comunidades, inclusive em termos de autoestima.

Iremos propor um momento de conversa que antecederá a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para explicarmos acerca do termo, assim como a relevância da pesquisa, com objetivos, a metodologia, os benefícios, os riscos e indenização em caso de danos aos(as) participantes envolvidos(as) na pesquisa, de modo que possam autorizar ou não sua participação, em razão dos(as) participantes serem maiores de idade, por isso justificamos o uso somente do TCLE.

A pesquisa no Campus Manaus Centro do IFAM, voltada para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento, apresenta diversos riscos. Há riscos psíquicos, pois as entrevistas podem tocar em assuntos sensíveis ou pessoais, causando desconforto aos participantes. Os riscos morais são evidentes, visto que a exposição de opiniões pessoais pode comprometer a moral dos entrevistados. Adicionalmente, o compartilhamento de informações internas traz riscos intelectuais, podendo expor dados sensíveis da instituição ou dos envolvidos. Por fim, a pesquisa pode gerar riscos sociais, uma vez que a identificação de departamentos ou indivíduos em resultados específicos pode levar à estigmatização ou julgamentos indevidos. Estes riscos, se não gerenciados, podem afetar a integridade dos participantes e a credibilidade da pesquisa.

Em resposta aos riscos identificados na pesquisa no Campus Manaus Centro do IFAM, estou comprometido em adotar uma série de soluções alinhadas com as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e pela Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Para abordar os riscos psíquicos, garantirei que todas as perguntas sejam objetivas e pertinentes ao tema da pesquisa, e farei questão de informar cada participante sobre o propósito específico de cada pergunta. Quanto aos riscos morais, assegurarei o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas, evitando a associação de opiniões a indivíduos específicos. Em relação aos riscos intelectuais, a coleta de dados será limitada às informações essenciais para o estudo, e comprometo-me a não utilizar os dados coletados para qualquer outro propósito. Por fim, para mitigar os riscos sociais, evitarei a identificação direta de departamentos ou indivíduos nas conclusões, priorizando a apresentação de resultados gerais e recomendações. Ao seguir estas soluções e resoluções, busco garantir a integridade, a dignidade e os direitos dos participantes, assegurando a credibilidade e a ética da pesquisa.

Nesse sentido, a pesquisa atentar-se-á para o disposto na Resolução nº 466/2012, item II.6 que trata sobre dano associado ou decorrente da pesquisa - agravo imediato ou posterior, direto ou indireto, ao indivíduo ou à coletividade, decorrente da pesquisa; assim como o que define no item II.7 sobre indenização - cobertura material para reparação a dano, causado pela pesquisa ao participante da pesquisa.

Dito isto, o pesquisador após identificar esses possíveis riscos, adotará estratégias colaborativas, com respeito mútuo, de forma a evitar ou mesmo amenizar essas possíveis situações, buscando levar em consideração os valores e aspectos morais, sociais, intelectuais, culturais, éticos, políticos, psicológicos, assim como no campo da religiosidade e espiritualidade dos(as) participantes.

Diante do exposto, orientaremos que a participação na pesquisa é livre, podendo se recusar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento, sendo sua participação voluntária, a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade e/ou prejuízo.

É garantido ao(a) senhor(a) o livre acesso a todas as informações decorrentes de sua participação neste estudo a qualquer momento, durante ou posterior à pesquisa, podendo ser solicitado aos pesquisadores esclarecimentos adicionais por meio dos contatos contidos

neste documento, não será identificado(a) em nenhuma publicação que seja resultante deste estudo.

A pesquisa seguirá todos os rigores éticos, zelando pela dignidade humana, sua autonomia, respeitando a vontade do(a) participante de permanecer ou se retirar da pesquisa a qualquer momento, explicitando os riscos, benefícios e possíveis reparações de danos que a pesquisa pode ocasionar. Após análise dos dados e conclusão da pesquisa, será dado retorno aos (as) participantes. Assim, a proposta será submetida para apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa Seres Humanos (CEPSH), que irá analisar e decidir, se tornar-se-á responsável por garantir a proteção do participante (CNS 466/2012).

Os resultados da pesquisa serão analisados e divulgados, permanecendo a identidade e os dados pessoais mantidos em total sigilo e privacidade durante todas as fases da pesquisa. Em caso de dúvida sobre a pesquisa, e quaisquer esclarecimentos adicionais você poderá entrar em contato com o pesquisador responsável Mauro Sid Lima do Nascimento por meio do contato: (92) 9 9533-7807, e-mail: mauro.nascimento@ifam.edu.br, endereço: Rua Francisco Melo, 41 Japiim; ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEPSH/IFAM, localizado no endereço, Rua Ferreira Pena, 1109 – Prédio da Reitoria, 2º andar, Centro – Manaus-AM, telefone (92) 3306-0060, e-mail: cepsh.ppgi@ifam.edu.br

O referido Comitê é a instância responsável por avaliar os aspectos éticos dos projetos de pesquisa, levando em consideração os riscos e os direitos dos(as) participantes. Sendo assim, após receber os esclarecimentos e leitura de vossa parte das informações acima, no caso de aceitar fazer parte do estudo, este documento deverá ser assinado em duas vias, sendo a primeira de guarda e confidencialidade do pesquisador responsável, envio por meio de e-mail, e a segunda ficará sob sua responsabilidade para quaisquer fins.

#### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO

Ciente e de acordo com o que anteriormente exposto, eu

---

---

portador (a) do documento nº \_\_\_\_\_ aceito participar da pesquisa intitulada “Governança Pública para entrega de Resultados: Aplicação na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM.” que objetiva identificar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM. Com o diagnóstico realizado espera-se elaborar recomendações para a implementação do modelo de governança e um plano de ação para a sua efetivação no DAP.

Afirmo que fui informado (a) sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração que nesta pesquisa será facultativa e voluntária, e entendi que minha participação não acarretará nenhum ônus financeiro, não vou receber nenhuma remuneração por ela e será assegurado o anonimato e que posso sair quando quiser sem nenhum prejuízo. Estou ciente também que tenho direito ao acesso aos resultados e todas as demais informações decorrentes de minha participação, durante e após esta pesquisa, bem como o acesso ao produto educacional após o término do estudo. Este documento é emitido em duas vias que são ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

Data: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/20\_\_\_\_

---

Assinatura do Pesquisador

Assinatura do (a) Participante

## ANEXO B - Parecer do Comitê de Ética do IFAM

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GOVERNANÇA PÚBLICA PARA ENTREGA DE RESULTADOS: APLICAÇÃO NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DO CAMPUS MANAUS CENTRO do IFAM.

**Pesquisador:** Mauro Sid Lima do Nascimento

**Área Temática:**

**Versão:** 3

**CAAE:** 74398223.8.0000.8119

**Instituição Proponente:** INSTITUTO FEDERAL DE EDUCACAO, CIENCIA E TECNOLOGIA DO

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.570.569

#### Apresentação do Projeto:

Trata-se de um projeto de Mestrado do PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA – PPGE, do INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – ICSA da UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO - UFRRJ. O projeto será desenvolvido por meio de abordagens qualitativa e quantitativa, além de ser descritiva e exploratória. A pesquisa utiliza coleta e análise de dados de despesas de custeio, estudo de caso sobre a Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM, entrevistas e questionários com stakeholders e a triangulação dos dados coletados e tem como temática: “GOVERNANÇA PÚBLICA PARA ENTREGA DE RESULTADOS: APLICAÇÃO NA DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E PLANEJAMENTO DO CAMPUS MANAUS CENTRO DO IFAM”. Como resultado o pesquisador pretende realizar aplicações na melhoria da gestão educacional e governança pública, com potencial para impactar políticas e práticas em outras instituições e setores.

\*As informações elencadas neste campo constam no parecer consubstanciado CEP\_6423286.

#### Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral:

Identificar os desafios e oportunidades para a implementação de instrumentos de governança na

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus / AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.570.569

Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) do Campus Manaus Centro do IFAM. Com o diagnóstico realizado espera-se elaborar recomendações para a implementação do modelo de governança e um plano de ação para a sua efetivação no DAP.

Objetivos específicos:

- Analisar a literatura especializada sobre governança e sua aplicabilidade no contexto da gestão pública educacional;
- Identificar os principais processos e atividades na Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) em que a governança poderá ser aplicada;
- Identificar as principais oportunidades e desafios na atual estrutura da Diretoria de Administração e Planejamento (DAP) para que a governança seja implantada;
- Propor um modelo de governança efetivo, que considere a realidade e as necessidades específicas do DAP;
- Elaborar um relatório técnico conclusivo com as recomendações para a implementação do modelo de governança e um plano de ação para a sua efetivação no DAP.

\*As informações elencadas neste campo constam no parecer consubstanciado CEP\_6423286.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Os riscos são apontados nas Informações básicas do projeto, projeto detalhado e no TCLE e são classificados pelo pesquisador como psíquicos, morais, intelectuais e sociais: "Há riscos psíquicos, pois as entrevistas podem tocar em assuntos sensíveis ou pessoais, causando desconforto aos participantes. Os riscos morais são evidentes, visto que a exposição de opiniões pessoais pode comprometer a moral dos entrevistados. Adicionalmente, o compartilhamento de informações internas traz riscos intelectuais, podendo expor dados sensíveis da instituição ou dos envolvidos. Por fim, a pesquisa pode gerar riscos sociais, uma vez que a identificação de departamentos ou indivíduos em resultados específicos pode levar à estigmatização ou julgamentos indevidos. Estes riscos, se não gerenciados, podem afetar a integridade dos participantes e a credibilidade da pesquisa". Como forma de mitigação dos riscos afirma: "Em resposta aos riscos identificados na pesquisa no Campus Manaus Centro do IFAM, estou comprometido em adotar uma série de soluções alinhadas com as diretrizes estabelecidas pela Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012, e pela Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016. Para abordar os riscos psíquicos, garantirei que todas as perguntas sejam objetivas e pertinentes ao tema da pesquisa, e farei questão de

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 02 de 06

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.570.569

informar cada participante sobre o propósito específico de cada pergunta. Quanto aos riscos morais, assegurarei o anonimato e a confidencialidade de todas as respostas, evitando a associação de opiniões a indivíduos específicos. Em relação aos riscos intelectuais, a coleta de dados será meticulosamente limitada às informações essenciais para o estudo, e comprometo-me a não utilizar os dados coletados para qualquer outro propósito. Por fim, para mitigar os riscos sociais, evitarei a identificação direta de departamentos ou indivíduos nas conclusões, priorizando a apresentação de resultados gerais e recomendações. Ao seguir rigorosamente estas soluções e resoluções, busco garantir a integridade, a dignidade e os direitos dos participantes, assegurando a credibilidade e a ética da pesquisa".

Quanto aos benefícios, cita-se também nas Informações básicas, projeto detalhado e no TCLE: "[...] sintetizar os achados da pesquisa, apresentando recomendações e estratégias que possam contribuir para a melhoria da governança pública, com foco na entrega de resultados e no desenvolvimento desta Diretoria. A pesquisa em questão apresenta benefícios significativos para a gestão e governança pública, especialmente no contexto da Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do IFAM.

Primeiramente, ela propõe medidas valiosas para aprimorar a administração, tornando-a mais eficiente e eficaz. Além disso, os resultados obtidos têm o potencial de influenciar políticas e práticas em outras instituições, estabelecendo-se como um modelo de referência. A identificação de oportunidades de melhoria na gestão pública educacional é outro ponto forte, conduzindo a melhores práticas administrativas.

Adicionalmente, a pesquisa promete entregar recomendações práticas e um plano de ação estratégico para a implementação de um modelo de governança adequado, visando a otimização de recursos e aprimoramento da eficiência institucional. Por fim, a originalidade da discussão sobre a implementação de instrumentos de governança pública no contexto específico do CMC enriquece o corpo de conhecimento existente, demonstrando a relevância e a contribuição inestimável deste estudo para o campo".

\*As informações elencadas neste campo foram retiradas dos arquivos Informações básicas do projeto, Projeto0o detalhado e TCLE.

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

Os objetivos da pesquisa estão claros, bem redigidos e adequados ao tipo de pesquisa proposta,

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 03 de 06



INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.570.569

sendo perfeitamente possíveis de se alcançar em virtude da metodologia sugerida.

A pesquisa poderá apresentar importantes contribuições para o campo de investigação em que se insere ao realizar um estudo que visa fornecer recomendações práticas e um plano de ação para a aplicação de um modelo de governança adequado, contribuindo para o alinhamento estratégico, otimização de recursos e maior eficiência na instituição IFAM.

\*As informações elencadas neste campo constam no parecer consubstanciado CEP\_6423286.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

Nesta submissão, foram apresentados todos os documentos necessários à avaliação ética da pesquisa, segundo Resoluções CNS n.º 466/12 e CNS n.º. 510/16:

- a) Folha de rosto
- b) Projeto detalhado com todos os elementos que compõem o gênero (introdução, objetivos, metodologia, etc.);
- c) Carta de anuência;
- d) Declaração de uso de infraestrutura;
- e) Termo de Consentimento (TCLE);
- f) Questionários (encontra-se no texto do projeto detalhado);
- g) Cronograma.

Em relação ao atendimento das pendências apresentadas na submissão anterior, observa-se que todas foram atendidas:

- a) correção, na folha de rosto, do nome e da assinatura do pesquisador;
- b) descrição dos riscos e benefícios em todos os documentos, incluindo o projeto detalhado, bem como a descrição das estratégias de mitigação dos riscos também no projeto básico;
- c) inclusão de uma etapa de coleta de dados e adequação do cronograma.

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

Considerando o atendimento às pendências assinaladas no parecer anterior, este comitê decide pela aprovação do protocolo de pesquisa.

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br



**INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM**



Continuação do Parecer: 6.570.569

**Considerações Finais a critério do CEP:**

Cabe ao pesquisador responsável, após realização da pesquisa, apresentar a este colegiado o Relatório Final de Pesquisa, que será avaliado em reunião ordinária do comitê para verificação do cumprimento dos preceitos éticos na pesquisa com seres humanos.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2199726.pdf	28/11/2023 15:38:10		Aceito
Outros	008_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Carta_Resposta.docx	28/11/2023 15:30:14	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	009_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Projeto_de_Pesquisa.docx	28/11/2023 15:28:22	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	009_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Projeto_de_Pesquisa.pdf	28/11/2023 15:28:05	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Cronograma	002_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Cronograma_Atual.pdf	28/11/2023 15:22:02	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Outros	008_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Carta_Respostaassinado.pdf	28/11/2023 15:19:00	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Folha de Rosto	003_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Folha_de_de_Rosto.pdf	28/11/2023 15:03:07	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Outros	009_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Nao_Uso_Infraestruturaassinado.pdf	23/10/2023 19:48:54	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Outros	006_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Carta_de_Anuencia_Todos.pdf	23/10/2023 19:46:12	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Outros	005_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Curriculos_Lattes_SID.pdf	23/10/2023 19:45:05	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
Orçamento	003_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_Orcamento.pdf	23/10/2023 19:43:17	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	002_Mauro_Sid_Lima_do_Nascimento_TCLE.pdf	23/10/2023 19:41:07	Mauro Sid Lima do Nascimento	Aceito

**Situação do Parecer:**

Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

INSTITUTO FEDERAL DE  
EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DO AMAZONAS -  
IFAM



Continuação do Parecer: 6.570.569

Não

MANAUS, 11 de Dezembro de 2023

---

**Assinado por:**  
**EDSON MAIA**  
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Ferreira Pena, 1109 - Prédio da Reitoria, 2º andar, Manaus - AM  
**Bairro:** CENTRO **CEP:** 69.025-010  
**UF:** AM **Município:** MANAUS  
**Telefone:** (92)9823-4114 **Fax:** (97)9810-1010 **E-mail:** cepsh.ppgi@ifam.edu.br

Página 06 de 06