



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RAIANE FERREIRA PEREIRA

**EM BUSCA DE UM *SCRIPT* PARA AS VARIANTES DO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO NO COMITÊ DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA**

**Recife
2025**

RAIANE FERREIRA PEREIRA

**EM BUSCA DE UM *SCRIPT* PARA AS VARIANTES DO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO NO COMITÊ DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas

Recife

2025

.Catalogação de Publicação na Fonte. UFPE - Biblioteca Central

Pereira, Raiane Ferreira.

Em busca de um script para as variantes do processo de tomada de decisão no Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima / Raiane Ferreira Pereira. - Recife, 2025.

155f.: il.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025.

Orientação: Jairo Simião Dornelas.

1. Processo decisório; 2. Variantes para tomada de decisão; 3. Decisões colegiadas; 4. Participação; 5. Governança universitária. I. Dornelas, Jairo Simião. II. Título.

UFPE-Biblioteca Central

RAIANE FERREIRA PEREIRA

**EM BUSCA DE UM *SCRIPT* PARA AS VARIANTES DO PROCESSO DE TOMADA
DE DECISÃO NO COMITÊ DE GOVERNANÇA INSTITUCIONAL DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na linha de Gestão Organizacional, como requisito à obtenção do título de Mestre em Administração

Aprovada em: 28/05/2025

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas
Universidade Federal de Pernambuco (Orientador)

Profª. Dra. Eliete dos Reis Lehnhart (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Santa Maria

Profª. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco (Examinadora Externa)
Universidade Federal de Santa Catarina

Recife

2025

Dedico o presente trabalho à Deus, à minha mãe Raimunda, ao meu pai Manoel, ao meu marido Bruno César, à minha filha Maria Alice, ao meu irmão Rômulo e a todos os meus familiares e amigos que participaram da minha jornada acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Trindade Santa: Deus-Pai, Jesus-Filho e o Espírito Santo que me alimentaram de fé, esperança e coragem para não desistir e superar todos os obstáculos encontrados nessa trajetória.

Agradeço aos meus pais Raimunda e Manoel, que sempre me incentivam e não mediram esforços para que eu tivesse a oportunidade de estudar e buscar conhecimento, depositando na educação a esperança de um futuro melhor.

Ao meu marido Bruno César e à minha filha Maria Alice, razões da minha vida, pelo apoio e cuidado de sempre e pela compreensão em diversos momentos de ausência.

Ao meu irmão Rômulo, pelo acolhimento, aconselhamentos e suporte sempre que precisei.

Ao meu tio Antônio Carlos Alves de Lima, *in memoriam*, e em seu nome a todos os meus familiares, tias, tios, primos e primas, que em momentos de dificuldade, contribuíram de alguma forma para a continuidade da minha caminhada acadêmica.

À minha sogra, Maria de Fátima, pelo suporte com minha filha, sempre que necessário.

Aos colegas de curso pela troca de saberes e apoio mútuo, em especial Eweline e Carlece, parceiras em vários momentos.

À Universidade Federal de Roraima que proporcionou aos servidores técnicos administrativos essa oportunidade ímpar de cursar um mestrado em Administração em uma instituição com um programa de pós-graduação nacionalmente reconhecido, como o PROPAD da Universidade Federal de Pernambuco.

Ao orientador desta pesquisa, prof. Dr. Jairo Simião Dornelas, pela valorosa e essencial contribuição na construção desse trabalho. Aos professores e toda a equipe do PROPAD que compartilharam seus conhecimentos ao longo dessa jornada.

E a todos que me apoiaram e colaboraram nessa caminhada, serei eternamente grata.

“Isto é uma ordem: sê firme e corajoso. Não te atemorizes, não tenhas medo, porque o Senhor está contigo em qualquer parte para onde fores” (Josué, 1:9).

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar variantes no processo de tomada de decisão do Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima, propondo um *script* para seu funcionamento. A pesquisa enfatizou a importância das decisões colegiadas em instituições públicas de ensino superior, destacando a necessidade de formalização de um processo decisório claro e participativo para lidar com a complexidade e a diversidade de temas enfrentados pelas universidades, além de realçar o papel da governança nesse contexto, atribuindo eficácia e transparência à gestão. O estudo, voltado ao relevante tema processos decisórios coletivos em pequenos grupos decisores nas universidades federais brasileiras, foi levado a cabo tendo como objeto o CGI da UFRR. Para tanto, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, valendo-se de um estudo de caso, utilizando múltiplas fontes de evidência, sendo a coleta de dados conduzida mediante à realização de pesquisa documental, observação das reuniões do CGI e entrevistas com os membros que o compõe. A análise qualitativa dos dados coletados foi realizada por meio de análise de conteúdo e de similitude, com o auxílio do *software* Iramuteq[®]. Os resultados indicaram os pontos fortes e limitações existentes no processo decisório do CGI da UFRR, revelando que este carece de uma estrutura formalizada sendo proposto um *script* executório para as variantes decisórias identificadas, visando otimizar o tempo das reuniões, melhorar o foco das deliberações e aumentar a efetividade decisória do comitê.

Palavras-chave: processo decisório; variantes para tomada de decisão; decisões colegiadas; participação; governança universitária.

ABSTRACT

This study aimed to identify variations in the decision-making process of the Institutional Governance Committee of the Federal University of Roraima, proposing a framework for its operation. The research emphasized the importance of collegial decision-making in public higher education institutions, highlighting the need to formalize a clear and participatory decision-making process to address the complexity and diversity of issues facing universities. It also highlighted the role of governance in this context, ensuring effectiveness and transparency in management. The study, which focused on the relevant topic of collective decision-making processes in small decision-making groups at Brazilian federal universities, was conducted with the CGI of UFRR as its target. To this end, the research adopted a qualitative, descriptive approach, drawing on a case study and utilizing multiple sources of evidence. Data collection was conducted through documentary research, observation of CGI meetings, and interviews with its members. Qualitative analysis of the collected data was performed using content and similarity analysis, using Iramuteq® software. The results highlighted the strengths and limitations of the CGI of UFRR decision-making process, revealing that it lacks a formalized structure. An execution script for the identified decision-making variants was proposed, aiming to optimize meeting time, improve the focus of deliberations, and increase the committee's decision-making effectiveness.

Keywords: decision-making process; variants for decision-making; collegiate decisions; participation; university governance.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1 (1)	Elementos da administração pública em sociedades democráticas	16
Figura 2 (1)	Decisões colegiadas em universidades	17
Figura 3 (1)	Estruturas colegiadas atuantes na governança da UFRR	19
Figura 4 (2)	Missão, visão e valores da UFRR	22
Figura 5 (2)	Áreas temáticas do PDI da UFRR	23
Figura 6 (2)	Membros do CGI da UFRR	23
Figura 7 (3)	Diagrama conceitual da pesquisa	28
Figura 8 (3)	Organização vista como sistema	29
Figura 9 (3)	As cinco partes básicas de uma organização	31
Figura 10 (3)	Funções administrativas	32
Figura 11 (3)	Etapas do processo de planejamento	33
Figura 12 (3)	Administração pública mais eficiente em um Estado em rede	37
Figura 13 (3)	Relação entre governança e gestão para a administração pública	39
Figura 14 (3)	Habilidades requeridas às pessoas nos níveis organizacionais	44
Figura 15 (3)	O <i>circumplex</i> das tarefas em grupo	46
Figura 16 (3)	Aspectos típicos da gestão participativa	49
Figura 17 (3)	Modelo seminal para a tomada de decisão	52
Figura 18 (3)	Estilos de negociação	56
Figura 19 (3)	Etapas clássicas do processo de tomada de decisão	57
Figura 20 (3)	Fases e ciclos do processo de tomada de decisão	58
Figura 21 (3)	Modelo gerencial de tomada de decisão com base em sua rotinização	59
Figura 22 (3)	Critérios para execução de um processo decisório eficaz	59
Figura 23 (3)	Esquema básico de um SAD-G	61
Figura 24 (3)	A liderança universitária em suas diferentes perspectivas de análise	63
Figura 25 (3)	Direcionamentos aos processos decisórios baseados em diretrizes de governança pública	64
Figura 26 (3)	Níveis de processos decisórios típicos nas universidades	65
Figura 27 (3)	Modelo operacional da pesquisa	67
Figura 28 (4)	Caracterização técnica da presente pesquisa	71
Figura 29 (4)	Desenho da pesquisa	73
Figura 30 (4)	Estrutura de governança da UFRR	75
Figura 31 (4)	Etapas da análise de conteúdo	82
Figura 32 (4)	Modelo de análise de dados para a presente pesquisa	84
Figura 33 (5)	Análise de similitude sobre o papel e a função do CGI	100
Figura 34 (5)	Análise de similitude sobre a função decisão no CGI da UFRR	101
Figura 35 (5)	Análise de similitude sobre a participação nas decisões do CGI	105
Figura 36 (5)	Análise de similitude sobre representatividade e papel dos membros do CGI	107
Figura 37 (5)	Análise de similitude sobre comunicação e diversidade de perspectivas	109
Figura 38 (5)	Análise de similitude sobre o processo decisório do CGI da UFRR	112
Figura 39 (5)	Análise de similitude sobre desafios e limitações enfrentados pelo CGI	

	durante o processo decisório	118
Figura 40 (5)	Pontos de melhoria para o processo decisório do CGI	120
Figura 41 (5)	Análise de similitude sobre melhorias para o processo decisório do CGI	121

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 (3)	Dez passos para a boa governança na alçada pública	38
Quadro 2 (3)	Qualidade da governança baseada em variáveis de caracterização	43
Quadro 3 (3)	Habilidades requeridas às pessoas nas organizações	45
Quadro 4 (3)	Estilos decisórios de gestores no processo de tomada de decisão	51
Quadro 5 (3)	Modelos de tomada de decisão identificáveis na administração pública	53
Quadro 6 (3)	Influência dos modelos de gestão nos processos decisórios	54
Quadro 7 (3)	Pontos fortes e fracos da tomada de decisão em grupo	54
Quadro 8 (3)	Descrição dos estilos de negociação	56
Quadro 9 (3)	Componentes do método proativo de tomada de decisão	60
Quadro 10 (3)	Influência dos modelos de gestão no uso de SAD-G	62
Quadro 11 (4)	Correntes epistemológicas	68
Quadro 12 (4)	Estratégias de pesquisa qualitativa típicas no campo da administração	71
Quadro 13 (4)	Quantitativo de alunos matriculados na UFRR por categoria de ensino	74
Quadro 14 (4)	Protocolo do estudo de caso desta pesquisa	76
Quadro 15 (4)	Vantagens e limitações da pesquisa documental	77
Quadro 16 (4)	Quantitativos de atas do CGI da UFRR analisadas na pesquisa	78
Quadro 17 (4)	Modalidades de observação	79
Quadro 18 (4)	Vantagens e limitações da observação participante	79
Quadro 19 (4)	Reuniões do CGI observadas pela pesquisadora	80
Quadro 20 (4)	Tipos de entrevistas	80
Quadro 21 (4)	Vantagens e limitações de entrevistas	81
Quadro 22 (4)	Categorias previstas para análise de dados da pesquisa	84
Quadro 23 (5)	Universidades federais que mantêm comitês de governança institucionais nos moldes da UFRR	88
Quadro 24 (5)	Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas atas das reuniões	94
Quadro 25 (5)	Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas observações das reuniões	97
Quadro 26 (5)	Percepção quanto ao cumprimento do papel e função do CGI	99
Quadro 27 (5)	Benefícios ou vantagens de decisões participativas na percepção de membros do CGI	104
Quadro 28 (5)	Estratégias para lidar com divergências de opinião durante as reuniões do CGI	109
Quadro 29 (5)	Exemplos de temáticas estratégicas tratadas no CGI e de variantes em seus processos decisórios	114
Quadro 30 (5)	Percepção quanto à padronização no processo decisório no âmbito de funcionamento do CGI	115
Quadro 31 (5)	Desafios e limitações enfrentados pelo CGI para tomar decisões	117
Quadro 32 (5)	Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas entrevistas	124
Quadro 33 (5)	Proposta de <i>script</i> de funcionamento para as variantes do processo	

	decisório do CGI.	126
Quadro 34 (6)	Verificação quanto ao cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa	131

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	15
2.	CONTEXTO DA PESQUISA	20
2.1	AMBIENTE	20
2.2	CENÁRIO	21
2.3	PROBLEMÁTICA	24
2.4	OBJETIVOS	25
2.4.1	Objetivo geral	26
2.4.2	Objetivo específicos	26
2.5	JUSTIFICATIVA	26
3.	PERCURSO CONCEITUAL	28
3.1	ORGANIZAÇÕES	28
3.1.1	Estruturas organizacionais	30
3.1.2	Funções administrativas e seus processos	32
3.1.2.1	A função planejamento	32
3.1.2.2	As demais funções administrativas	34
3.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	35
3.2.1	Governança pública	37
3.2.2	Gestão universitária	40
3.2.3	Governança nas universidades	42
3.3	PESSOAS	44
3.4	PARTICIPAÇÃO	47
3.5	GESTÃO PARTICIPATIVA	48
3.6	DECISÃO	49
3.6.1	Decisor	50
3.6.2	Modelos de tomada de decisão	52
3.6.3	Decisão em grupo	54
3.7	PROCESSO DECISÓRIO E SEUS SUPORTES	57
3.8	PROCESSO DECISÓRIO NAS UNIVERSIDADES	62
3.9	MODELO OPERACIONAL DA PESQUISA	66
4.	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	68
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	68
4.1.1	Abordagem de pesquisa	69
4.1.2	Natureza e estratégia de pesquisa	70
4.2	DESENHO DA PESQUISA	72
4.3	O CASO SELECIONADO	73
4.4	PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO	76
4.5	COLETA DE DADOS	76
4.5.1	Pesquisa documental	77
4.5.2	Observação	78
4.5.3	Entrevista	80
4.6	ANÁLISE DE DADOS	81

4.7	CUIDADOS METODOLÓGICOS	85
5.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	86
5.1	ANÁLISE DOCUMENTAL	86
5.1.1	Regulamentações sobre comitês de governança	86
5.1.2	Os comitês de governança institucional nas universidades federais	87
5.1.3	Regimento interno do Comitê de Governança Institucional da UFRR	89
5.1.4	Análise das atas do Comitê de Governança Institucional da UFRR	90
5.2	ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES	94
5.3	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	97
5.3.1	Atuação do CGI	98
5.3.2	Participação e representatividade	102
5.3.3	Comunicação e diversidade de perspectivas	108
5.3.4	Processo decisório	110
5.4	VARIANTES DO PROCESSO DECISÓRIO	122
6.	CONCLUSÃO	128
6.1	SÍNTESE DA PESQUISA	128
6.2	CONFRONTO COM OS OBJETIVOS	130
6.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	131
6.4	PESQUISAS FUTURAS	132
	REFERÊNCIAS	134
	Apêndice A	145
	Apêndice B	148
	Apêndice C	151
	Apêndice D	152
	Apêndice E	154
	Apêndice F	155

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história, as organizações, surgidas a partir da necessidade de agrupamento em prol de um objetivo comum, vêm passando por constantes transformações, acompanhando a evolução humana e tecnológica, buscando se estruturar e adaptar ao ritmo do mercado econômico cada vez mais competitivo (Cruz, 2021).

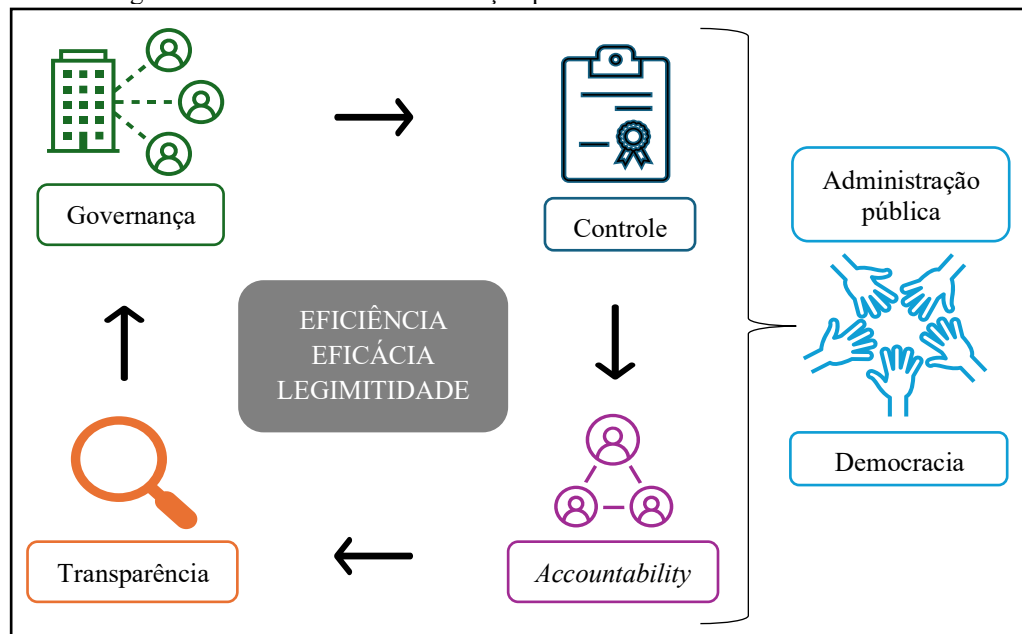
Das estruturas simples de empresas familiares até as estruturas mais robustas dos conglomerados de grandes corporações, as organizações continuam passando por mudanças e, atualmente, a instabilidade dos cenários lhes requer capacidade de adequação com agilidade e eficiência, havendo pouca ou quase nenhuma margem para erros (Sousa; Brito, 2024).

Consequentemente, as decisões nas organizações precisam ser as mais acertadas possíveis e devem seguir um processo de escolha que consiste em avaliar alternativas, visando decidir pela opção mais adequada para atingir o resultado almejado (Arz-o-Sama; Shaukat, 2024). Choo (2003) acreditava que para isso, processos precisariam ser estruturados e rotinas de trabalho definidas com clareza, subsidiadas por informações pertinentes, que permitissem ao gestor analisar o ambiente, as alternativas e as consequências das decisões, como ensinara exemplarmente Simon (1970). Nesse aspecto, as funções administrativas de planejamento, direção e controle se destacam e são fundamentais para processos administrativos efetivos (Cruz, 2021), em um ambiente de complexidade.

No Brasil, particularmente na administração pública, a premissa de complexidade é mais evidente em razão de sua amplitude, de considerar questões sociais e a coletividade, de lidar com características heterogêneas, das fortes diferenças socioeconômicas entre estados e regiões e do desconexo convívio entre os níveis da administração pública, federal, estadual e municipal (Cavalcante, 2018).

Ademais, conhecida popularmente por seus processos burocráticos, a administração pública brasileira vem ao longo dos anos buscando alternativas de modernização de sua gestão, primando pelo princípio da eficiência (Melati; Janissek-Muniz; Curado, 2021). Assim têm surgido rompantes quanto a elementos como governança, controle, transparência e *accountability*, essenciais para o andamento da administração pública em sociedades democráticas, visto que alinhados, buscam a eficiência, eficácia e legitimidade dos serviços prestados aos cidadãos (Cota et al., 2024), simbolizados na figura 1 a seguir.

Figura 1 – Elementos da administração pública em sociedades democráticas.



Fonte: Inspirada em Cota *et al.* (2024).

Com essa mesma visão, Lopes (2023) argumentara que a governança proporciona elementos para que os órgãos da administração pública possam alinhar seus objetivos institucionais aos anseios da sociedade, mediante avaliações, monitoramento e direcionamento contínuo, possibilitando assim, mensurar desempenho ante as limitações infligidas pelo cenário vigente.

A partir desse entendimento, Machado e Quiraque (2023) ressaltaram que a governança na esfera pública brasileira se fortaleceu nos últimos anos, destacando o papel dos órgãos de controle para a evolução na implementação de mecanismos de governança na administração pública federal.

Cavalcante (2018) já trilhara esse caminho, quando defendera que houve significativos avanços na qualidade da prestação de serviços públicos, apresentando isto como uma possível explicação, para o empenho do governo no uso de práticas inovadoras na construção de políticas públicas, como fora, por exemplo, o orçamento participativo, um processo de decisão quanto à destinação de recursos orçamentários com a participação ativa dos cidadãos (Dornelas, 2000).

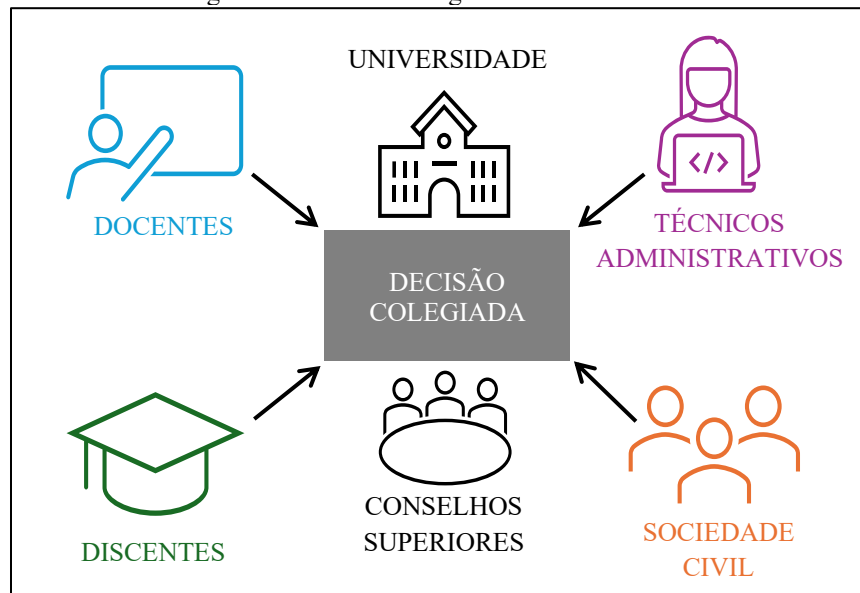
Em derradeiro contexto, tais práticas reforçavam o processo de tomada de decisão em grupo, de forma colaborativa e com a participação de diferentes atores sociais, como fator que ganhou cada vez mais destaque nas organizações públicas, principalmente após a promulgação da Constituição Federal de 1988, na qual a participação dos cidadãos se tornou componente primordial para garantir a democracia (Cavalcante, 2018).

Nesse bojo, Macêdo e Bispo (2022) destacaram que as decisões coletivas requerem uma estruturação conjunta de pensamentos, que seria formada a partir de troca de ideias e informações, debates de opiniões, negociação e relacionamentos. Logo, a participação de todos os envolvidos, direta e indiretamente, engrandece o processo, nos quais a participação pode ser entendida como uma maneira de apropriação e de divisão de poder, considerando, sobretudo, as abordagens de Carpentier, Melo e Ribeiro (2019).

Essas características, fortemente presentes nas instituições de ensino superior (IES) brasileiras (Rizzatti; Dobes, 2003), não tornam, entretanto, mais harmoniosos os processos decisórios internos, que são mais difíceis, dada à complexidade das universidades, que possuem distintas peculiaridades, objetivos variados, estrutura específica e composição diversa, social e culturalmente (Meyer Júnior, 2014; Pereira et al., 2022; Silva et al., 2023).

É nesse ambiente tensionado que, o processo de tomada de decisão nas universidades públicas federais exige a deliberação colegiada, sendo as principais decisões tomadas no âmbito dos conselhos superiores, constituídos por membros de diferentes áreas, atores que desempenham papéis distintos na instituição: docentes, técnicos administrativos, discentes e sociedade civil; a fim de garantir representatividade, em prol de decisões benéficas para toda a universidade e consequentemente para a comunidade, como demonstra a figura 2.

Figura 2 – Decisões colegiadas em universidades.



Fonte: Inspirada em Brasil (1996).

Assim, considerando a participação de diferentes representações e classes de atores nos processos decisórios das instituições federais de ensino superior (IFES), Santos e Dornelas (2023) destacam que artefatos, processos e ferramentas, às vezes assentados na

tecnologia da informação (TI), que vivenciam constante evolução e aprimoramento, afetam as atividades administrativas, encaminhando a facilitação da dita participação popular, via consultas públicas, por meio de plataformas digitais, práticas cada vez mais adotadas pelas universidades públicas.

Nessa linha, Mintzberg (2017) compreende as universidades públicas como burocracias profissionais, estruturas descentralizadas e fortemente democráticas, na qual os profissionais possuem liberdade para decidir sobre o próprio trabalho, mas também participam coletivamente de decisões que os afetam, de forma colegiada.

Sob este manto, é que nas universidades federais brasileiras são instituídos diversos níveis de tomada de decisão, em razão de sua estrutura hierárquica, o que gera distintos processos de decisão, ou mais eufemisticamente, variantes no processo de tomada de decisão.

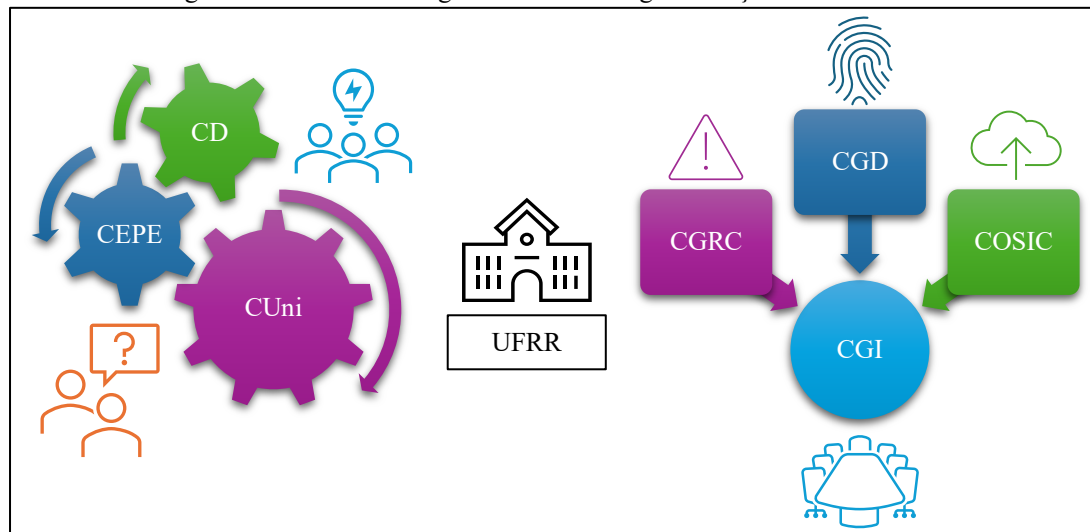
Refletindo tal estruturação, na Universidade Federal de Roraima (UFRR) além do Conselho Universitário (CUni), do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e do Conselho Diretor (CD), que formam os conselhos superiores, existem estruturas colegiadas acadêmicas, no âmbito do ensino básico, técnico, graduação e pós-graduação, além dos conselhos de centros e de institutos, bem como, no âmbito da gestão e governança, com o Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores.

Na esfera da reitoria da UFRR, por exemplo, foram instituídos como instâncias de apoio à governança, quatro órgãos colegiados: o Comitê de Governança Institucional (CGI), o Comitê de Governança Digital (CGD), o Comitê de Governança, Riscos, Controle (CGRC) e o Comitê de Segurança da Informação e Comunicação (COSIC), dos quais, o CGI desempenha papel central no apoio à governança da UFRR, pois é nele que se discute e se decide sobre as demandas estratégicas da instituição, em distintos segmentos: ensino, pesquisa, extensão, infraestrutura, gestão de pessoas, planejamento e administração, com o propósito de cumprir as diretrizes e ações traçadas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFRR.

Formulando uma diagramação para representar este arranjo organizacional, consagra-se, atualmente, que, o CGI se apresenta como base da gestão administrativa e da governança da UFRR, uma vez que as principais ações estratégicas bem como os direcionamentos operacionais são deliberados por seus membros, tornando-o peça-chave na gestão e governança universitária da instituição.

A figura 3 a seguir apresenta o desenho da estrutura colegiada de governança da UFRR no âmbito da reitoria.

Figura 3 – Estruturas colegiadas atuantes na governança da UFRR.



Fonte: Inspirada em UFRR (2025).

Assim, considerando a importância do tema, social e academicamente, enxergando o escopo e o enfoque crucial do órgão, bem como vislumbrando que o processo de tomada de decisão do CGI da UFRR não possui uma estrutura padrão formalizada, e que formas distintas para processos decisórios podem ocorrer em virtude dos diversos assuntos discutidos por esse comitê, surge a oportunidade de identificar variantes no processo de tomada de decisão do CGI da UFRR, propondo um *script* para seu funcionamento.

Com esse propósito, realizou-se um estudo de caso, imergindo no funcionamento do CGI e no escopo de alcance de suas decisões. Esquemáticamente, de início, foram estudados os documentos institucionais balizadores da sistemática de funcionamento do órgão e posteriormente realizadas observações das reuniões do CGI e entrevistas com os membros do comitê, para apurar suas expectativas quanto ao processo decisório e às suas variantes, tentando construir a partir da mescla dos dados *scripts* de funcionamento para o processo decisório no CGI.

Para relatar este esforço, o presente trabalho está organizado em seis capítulos, incluindo esta introdução, que apresenta, genericamente, o estudo, sendo seguida pela descrição do contexto da pesquisa, o qual teatraliza, problematiza, apresenta os objetivos e justifica a escolha do tema. O terceiro capítulo traz o percurso conceitual que abordará os temas atinentes derivados da literatura especializada de apoio. Na sequência, será apresentado o procedimento metodológico desenvolvido para perpetrar a pesquisa, dando relevo à descrição dos instrumentos e etapas de coleta de dados, delineamento do processo de análise e interpretação dos dados. O quinto capítulo exibirá a análise e discussão dos resultados, e será seguido, em fecho, pelo capítulo de conclusão do trabalho.

2. CONTEXTO DA PESQUISA

A contextualização do presente estudo é apresentada neste capítulo. Parte-se do ambiente macro de inserção ao cenário específico da investigação e neles se fará emergir a problemática do trabalho da qual decorrem a definição dos objetivos, geral e específicos, para responder à questão instituída e, por fim, será exibida a justificativa para realização desta pesquisa.

2.1 AMBIENTE

Como ensina Mintzberg (2017), a organização de atividades realizadas pelo homem de forma estruturada, acarreta a divisão do trabalho em tarefas e requer a coordenação de tais tarefas para o alcance de resultados. Para tal encenação, as organizações se estruturam e estipulam várias maneiras de executar as atividades e coordená-las e essa estruturação, faz necessário alinhar um elemento essencial para haver organizações: as pessoas.

Fora nessa mesma ótica que Simon (1970) compreendia as organizações como um grupo de pessoas que se relacionam, formando um sistema complexo, no qual cada indivíduo desempenha um papel, detém informações referentes às suas atividades e decide individual ou coletivamente, em prol do alcance dos objetivos organizacionais. Dessa forma, decidir é gerir, e é o que a gestão faz (Arz-o-Sama; Shaukat, 2024).

Com este fito, realça-se que decisões são tomadas a todo instante, por um indivíduo ou por um grupo de pessoas, podendo ser simples ou difíceis, e, conseqüentemente, requerem distintos processos decisórios, que, em suma, consistem na seleção de alternativas vistas como mais alinhadas para o alcance de um ou mais objetivos, portanto, variantes, visando, por fim, proporcionar algum tipo de vantagem para a organização (Simon, 1970), em especial aquelas de perfil público.

De fato, as organizações que compõem a administração pública, zelam pelos direitos dos cidadãos e têm como objetivo basilar a prestação de serviços públicos de qualidade; por isso, estão buscando continuamente aprimorar seus processos de trabalho e inovar a sua gestão, escorando-se, cada dia mais, em processos decisórios mais participativos e transparentes (Cavalcante, 2018). Nesse cenário, a governança pública tem sido acentuada, visto seu papel basilar na garantia da eficiência dos serviços públicos, alinhando-os à vontade popular e à ética na gestão pública (Cota et al., 2024).

Tal arquitetura vigora nas instituições de ensino superior, reconhecidas por sua complexidade e singularidades, e que, dada a esta compleição e em função de características presentes em determinadas decisões, podem adotar diferentes modelos para seus processos

decisórios. É por esta razão que mesmo sendo pautadas por estruturas colegiadas semelhantes, as universidades federais brasileiras possuem autonomia para criar distintas estruturas administrativas, considerando suas particularidades locais, culturais, sociais e econômicas, assim como sua diversidade e complexidade (Martínez; Fernández, 2021).

Observa-se, por exemplo, que as universidades federais não possuem a mesma divisão administrativa em nível de pró-reitorias, fato que se repete entre as estruturas de governança. Assim, em que pese haver uma configuração básica de instâncias internas de governança e de apoio à governança e instâncias internas de gestão, ideada como geral, internamente, cada IFES regulamenta competências, funcionamento e composição destas unidades. Dessa forma, os chamados comitês de governança podem apresentar maior ou menor grau de relevância na estrutura organizacional das universidades, considerando o impacto e amplitude de suas decisões. Ademais, a adoção de boas práticas de governança pelas universidades públicas é fundamental para a promoção de processos decisórios transparentes, baseados na equidade e no interesse coletivo (Machado; Barbosa, 2024).

Assim, refletindo inicialmente sobre os aspectos organizacionais, partindo para suas aplicações na administração pública, com foco nas instituições de ensino superior brasileiras, mais especificamente nas universidades federais, essa pesquisa foi conduzida a partir da contextualização desse ambiente de decisão, aprofundando-o no âmbito da Universidade Federal de Roraima, com seu grupo decisor como instância de apoio à governança, o Comitê de Governança Institucional (CGI).

2.2 CENÁRIO

Localizada no extremo norte brasileiro, em região de fronteira com dois países de línguas diferentes: Venezuela (cuja língua materna é o espanhol) e Guiana (que tem o inglês como língua-mãe) a Universidade Federal de Roraima (UFRR), possui apenas 35 anos de existência e vem se destacando no cenário regional e nacional.

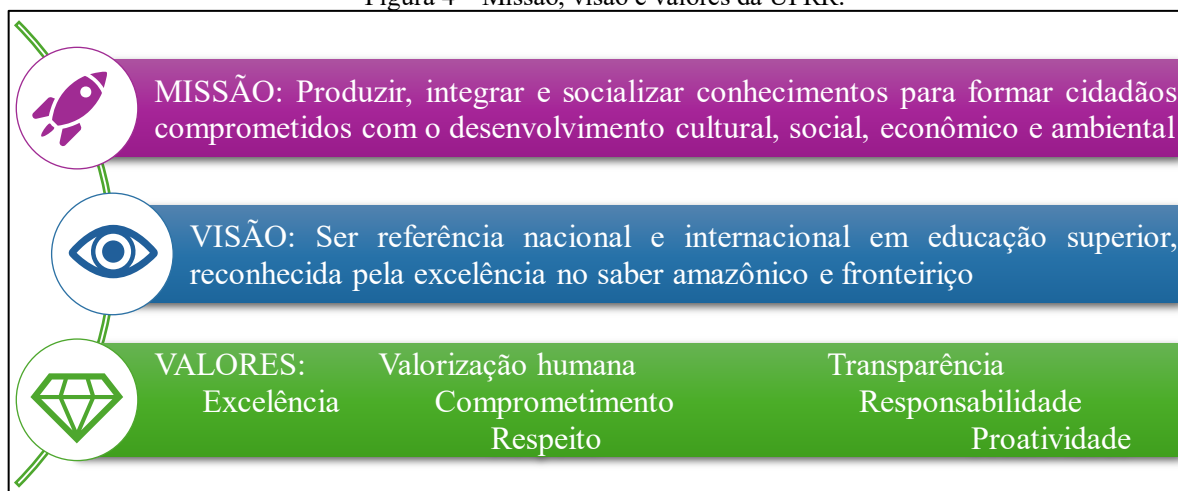
A UFRR foi a primeira instituição de ensino superior do Estado de Roraima e a primeira universidade brasileira fundada sem uma instituição preexistente para incorporação de sua estrutura. Também desempenhou um importante papel no processo de mudança do então Território Federal de Roraima para Estado de Roraima, com a inserção no mercado de trabalho de profissionais com novos perfis de atuação (UFRR, 2021c).

Por estar na Amazônia, região reconhecida internacionalmente por sua riqueza natural, por manter o Instituto Insikiran, unidade educacional voltada exclusivamente para a formação de nível superior dos povos originários, cuja população é significativa no estado de Roraima,

e por apresentar forte apelo ambiental e sociocultural, a UFRR ocupa posição de destaque no cenário da região norte do Brasil e realça em sua visão institucional a educação na região Amazônica, o que é também visto em seus processos organizacionais, que estão sintonizados ao contexto social, cultural, ambiental e econômico do entorno geográfico.

Na figura 4, constam a missão, visão e valores da UFRR.

Figura 4 – Missão, visão e valores da UFRR.



Fonte: Baseada em documento interno da instituição (UFRR, 2025).

Nesse roteiro, consequentemente, os processos de tomada de decisão também necessitam de uma base consolidada e de um direcionamento adequado a manter o foco dos objetivos institucionais. Deste modo, todas as ações da UFRR devem alinhar-se ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que atualmente encontra-se na edição 2021-2025, cuja base constitui-se de oito áreas temáticas, apresentadas na figura 5, na página seguinte.

A fim de assegurar tal alinhamento, em evolução, o Comitê de Governança Institucional (CGI) foi instituído em 2020, considerando a demanda de implantação de “uma gestão moderna, transparente e participativa” a fim de garantir a boa execução do PDI e “de racionalizar as tomadas de decisões da Administração Superior” (UFRR, 2021a, p. 1.). *En passant*, diga-se que o CGI foi reformulado em 2021 e é responsável pela proposição dos objetivos estratégicos para o PDI.

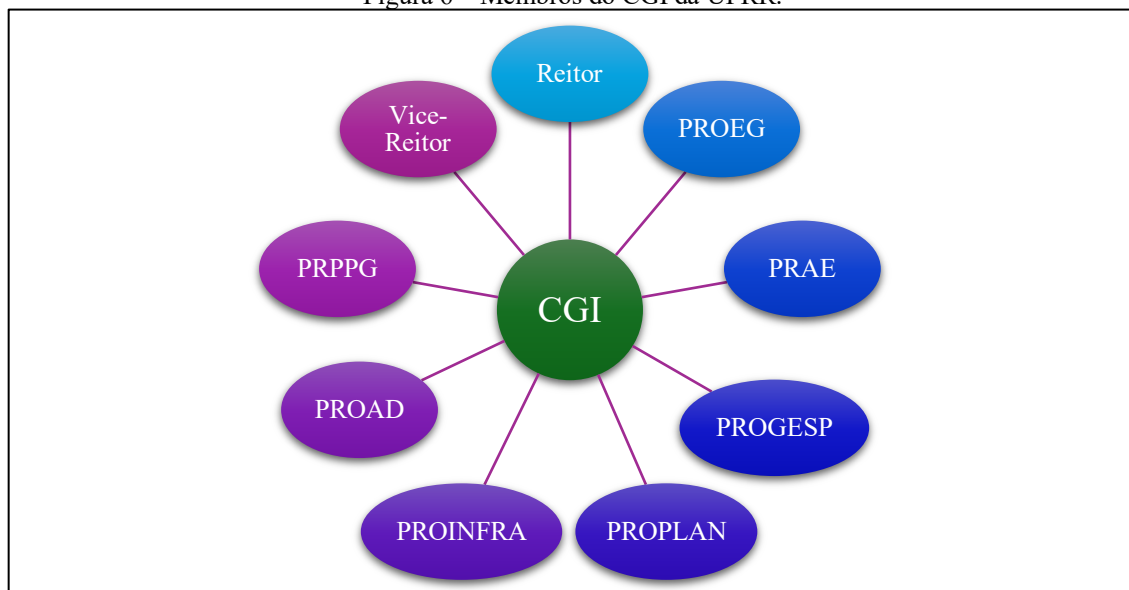
O CGI da UFRR é composto por nove membros: Reitor (seu presidente), Vice-Reitor e Pró-Reitores de Ensino e Graduação (PROEG), de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG), de Assuntos Estudantis e Extensão (PRAE), de Administração (PROAD), de Gestão de Pessoas (PROGESP), de Infraestrutura (PROINFRA), e de Planejamento (PROPLAN), conforme apresentado na figura 6.

Figura 5 – Áreas temáticas do PDI da UFRR.



Fonte: Inspirada no PDI da Instituição (UFRR, 2021c).

Figura 6 – Membros do CGI da UFRR.



Fonte: Baseada no Regimento Interno do CGI (UFRR, 2021b).

Por esta ótica formativa, destaca-se a preocupação da normatização e dos gestores da UFRR na promoção de uma gestão compartilhada, na qual as decisões estratégicas são tomadas de forma racional, contemplando a participação de todos os membros desse grupo gestor, não ficando apenas centralizada na figura do dirigente máximo da instituição, o Reitor. Essa mesma ótica também externa a relevância do CGI para a tomada de decisões na UFRR, principalmente para as decisões estratégicas, que ditarão o fluxo operacional da instituição.

Por ser formado por líderes das principais unidades da estrutura geral da UFRR, o CGI delibera e decide assuntos de todas as áreas de interesse institucional, o que pressupõe que seus processos decisórios deveriam ser influenciados pelas características inerentes a cada temática nele discutida, o que, por consequência, parece requerer diferentes estruturas processuais de tomada de decisão, que se *hipotetizam* como variantes.

Assim, mesmo considerando que sua criação se deu a partir da necessidade de modernização, transparência e gestão participativa, o CGI parece ainda carecer de mecanismos para garantir que tal lema de gestão ocorra, principalmente no que tange à racionalização das tomadas de decisões, o que poderia ser melhorado a partir da estruturação dos seus processos decisórios para lidar mais efetivamente com cada tipo de temática nele discutida, o que torna crível pensar em um *script* de decisão para estas variantes.

2.3 PROBLEMÁTICA

Os processos de tomada de decisão são pertinentes aos estudos organizacionais, pois compõem o processo de gestão, o qual, acredita-se, busca aprimorar-se de forma a acompanhar as tendências e avanços do contexto e da tecnologia (Pereira et al., 2022). Contudo, é importante frisar que há diferenças entre as organizações privadas e públicas, particularmente no que concerne às instituições acadêmicas, reconhecidas pela sua complexidade, as quais requerem ações organizacionais direcionadas (Meyer Júnior, 2014; Freire; Conejero; Parente, 2021).

Adiciona-se ainda a este traçado organizacional, a relevância de se estudar aspectos de governança, tanto para as instituições públicas como para o contexto de instituições acadêmicas, principalmente no que tange à governança universitária (Gesser; Moré; Melo, 2022; Silva et al., 2023).

Ora, sendo o CGI uma instância de apoio à governança na estrutura colegiada da administração superior da UFRR, é natural e consequente que as decisões desse comitê se reflitam na atuação da instituição, tanto nos processos administrativos-operacionais quanto nos acadêmicos, reverberando ainda no desenvolvimento da pesquisa e da extensão e claro no nível de governação e gestão estratégica.

Entretanto, o processo de tomada de decisão do CGI é genérico, regimentado e pouco noticiado à comunidade, bem como não se encontra estruturado para lidar com padrões diversos, operando em modo monolítico (repetitivo).

Essa ausência de variações para enfrentar diferentes tipos de decisões estratégicas faz que haja pouca consideração à atipicidade e que decisões simples sejam obtidas sem maior

discussão/aprofundamento ou que decisões complexas enfrentem melindres por não terem um *script* apropriado para uso. Em ambos os casos, compromete-se a otimização do processo decisório.

Daí suscitar-se a necessidade premente de estruturação dos seus processos de tomada de decisão (operativos e estratégicos), tal que se levem em conta especificidades do contexto decisório, atualmente esquecidas, possibilitando o surgimento de variações estruturais no fluxo de trabalho para a tomada de decisão, a fim de minimizar a falta de foco e a perda de objetividade.

Essa falta de estruturação nos processos decisórios ocasiona alguma ineficiência decisória, vez que, embora haja ritual de operação previsto para formalização do processo decisório, não se verificam variantes com modos específicos para conduzir os distintos processos, aconchegados em um *script* geral, o que leva ao aumento do tempo destinado à tomada de decisão, a uma excessiva simplificação para evitar conflitos de ponto de vista, e, eventualmente, à procrastinação para melhor exame de peças contextuais.

Mira-se, pois, como necessário que este recurso deva ser otimizado, vez que a inexistência de modelagem processual, afora do rito formal regulamentado, além de minar escopo de atendimento e amplitude das decisões, invoca carga emocional desnecessária, gera recolhimento de tensões e, às vezes, não acomoda a contento a decisão de fato requerida, prejudicando o trâmite de análise.

Entende-se, então, que dada à complexidade e à diversidade de processos de tomada de decisão (operacional – de gestão - e estratégica – de governança) nas universidades, como na UFRR, e por compreender a importância de governança, como se pretende com a ação do CGI, para a gestão daquelas unidades organizacionais, como na UFRR, uma vez que esse órgão colegiado deliberativo atua diretamente no planejamento estratégico da instituição, e por fim aditando a importância de se ter processos sintonizados com contextos para uma eficiente ação decisória, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como identificar variantes no processo de tomada de decisão do Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima, propondo um *script* para seu funcionamento?

2.4 OBJETIVOS

Com o propósito de responder à pergunta de pesquisa apresentada, traçaram-se os objetivos listados a seguir.

2.4.1 Objetivo geral

Identificar variantes no processo de tomada de decisão do Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima, propondo um *script* para seu funcionamento.

2.4.2 Objetivos específicos

Visando organizar os passos do presente estudo e alcançar o objetivo geral proposto, considerando o universo da UFRR, imergindo no CGI, foram estabelecidos cinco objetivos específicos:

- Elencar o conjunto de diretrizes regimentais adotadas no processo de tomada de decisão;
- Descrever como ocorre o processo de tomada de decisão, identificando pontos fortes e limitações;
- Identificar as variantes do processo de decisão, considerando os diferentes cenários institucionais;
- Compilar as expectativas dos membros quanto ao aprimoramento do processo de tomada de decisão nos moldes da estruturação ideada.

2.5 JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa contribuirá com a edificação de estruturas nos processos de tomada de decisão de um grupo de governança de uma IFES, a partir de suas variantes de decisão, propondo-lhe um *script* executório. Tal faceta representa um ponto relevante para a discussão quando se trata de processos de tomada de decisões coletivas de pequenos grupos decisores em instituições de ensino superior que compõem a administração pública, vez que, até onde se pôde averiguar, as pesquisas nessa área específica da gestão e governança universitária, esta última em crescente evidência (Martínez; Fernández, 2021), ainda são em pequena quantidade e limitadas aos processos decisórios dos conselhos universitários. Assim, é coerente a realização da presente pesquisa.

De modo geral, estudar processo decisório é sempre pertinente quando se trata de órgãos públicos, uma vez que ao longo dos anos, com a tendência de se ir aprimorando a gestão organizacional, selecionar a alternativa mais adequada, pode requerer um processo mais complexo, ao considerar a gama de variáveis a serem ponderadas e a necessidade de adequação a diversos contextos, agentes e perspectivas.

Ademais, por esta pesquisa ter o foco em processos coletivos de decisão, o interesse acadêmico nela é evidente, uma vez que conforme destaca Beckhauser (2020), os processos de decisão participativos geralmente são priorizados quando as decisões a serem tomadas são mais importantes e difíceis. Logo, isto torna essa pesquisa oportuna.

Em adição, considerando o cenário identificado, o CGI da Universidade Federal de Roraima, denota-se que os resultados da pesquisa poderão contribuir diretamente para a instituição, uma vez que se atingidos os objetivos propostos, o processo de tomada de decisão poderá ser mais efetivo, a partir da identificação de suas variantes e edificação de um *script*, levando à otimização de tempo e demais recursos destinados ao processo decisório.

Por escrutínio, percebe-se a dificuldade dos gestores universitários na estruturação dos processos administrativos e, conseqüentemente, nos processos de tomada de decisão que geralmente englobam diversas variáveis, dada à gama de decisões tomadas nesse tipo de organização. Logo parece ser consequente esse estudo, pois ainda se estima que ele poderá, ajustadas as particularidades, colaborar com os processos de tomada de decisão de comitês de governança de outras IES e ainda contribuir com os estudos nesse campo de pesquisa. Desse modo, a pesquisa tem potencial de gerar objeto processual disseminável no bojo da administração pública de IFES. Tal fator, relacionado à possibilidade de replicação, foi destacado por Negrão e Rodrigues Junior (2022) como característico de um estudo hodierno.

Meyer Júnior (2014) já defendia que identificar experiências por meio de pesquisas de estudo de caso, pode contribuir para conhecer boas práticas que poderão ser replicadas em outras universidades, bem como pode colaborar para a construção de uma teoria da administração universitária. A presente pesquisa incorpora tal percepção, sendo, portanto, conjuntiva.

Assim, observa-se, em síntese, que o presente trabalho é oportuno e atual, de interesse institucional da UFRR, bem como para o campo dos estudos organizacionais, tanto em nível teórico quanto, e principalmente, em nível aplicado. Percebe-se então, total sintonia à sua execução.

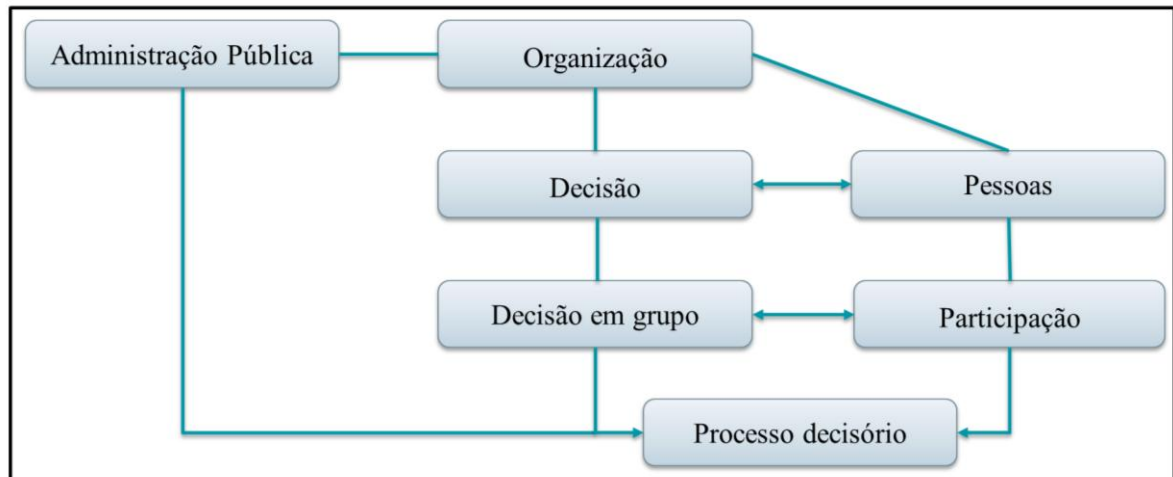
Por fim, destaca-se ainda o interesse especial da pesquisadora para com o tema, por sua atuação no assessoramento junto ao CGI da UFRR. Este mote adiciona uma credencial a mais no quesito motivacional à execução e aciona maior possibilidade de inclusão do seu resultado ao repertório decisório da UFRR.

Expostas as condições contextuais para as quais a pesquisa foi cogitada, mister se faz recolher aportes prévios da literatura que a instituem academicamente.

3. PERCURSO CONCEITUAL

Esse capítulo apresentará o percurso conceitual que deu embasamento ao estudo, e abordará aspectos sobre organizações e administração pública, bem como as implicações das decisões e da participação de pessoas, para que decisões em grupo presentes nos processos decisórios sejam conhecidas, conforme apresentado na figura 7.

Figura 7 - Diagrama conceitual da pesquisa.



A primeira instância desse ritual de acesso à literatura contemplará as organizações.

3.1 ORGANIZAÇÕES

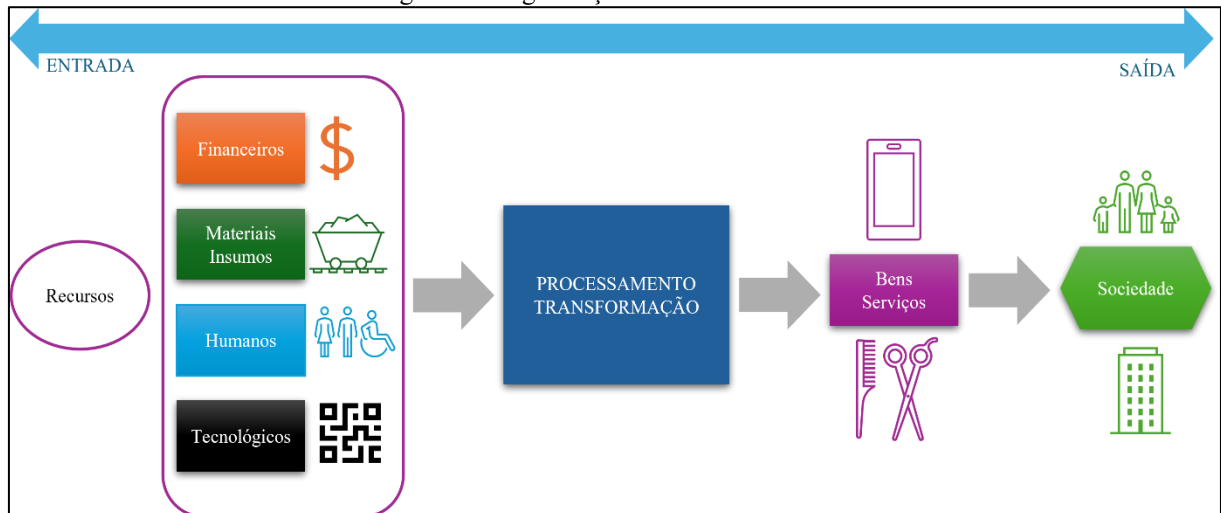
A humanidade se desenvolveu ao longo dos séculos de forma coletiva, em grupos sociais (Laland; Brown, 2002). Assim, uma vez que na sociedade, para se realizar determinadas atividades precisava-se de mais de uma pessoa, as organizações foram surgindo de forma estruturada como grupos de indivíduos que reuniram seus conhecimentos e experiências, para concretizarem tarefas em prol do alcance de um objetivo comum, incluindo a criação de um produto ou serviço (Daft, 2017), baseando-se na divisão do trabalho (Cruz, 2021).

Para estudo desse arranjo, surgiram as escolas da teoria administrativa, que buscaram delinear administrativamente as organizações, cada uma sob uma perspectiva diferente, as quais trouxeram grandes contribuições para a área de gestão (Oliveira, 2019).

Compreendendo uma organização como um grande sistema, Rezende e Abreu (2013) a apresentam como a união de diferentes recursos: financeiros, materiais, humanos e tecnológicos; em prol da produção e comercialização de bens e serviços que atendam às

demandas de pessoas e de outras organizações em troca de lucro e continuidade, e, para tanto, gerenciam e direcionam os recursos disponíveis, conforme representada na figura 8.

Figura 8 – Organização vista como sistema.



Fonte: Inspirada em Rezende e Abreu (2013).

Antes, em linha similar à acima traçada, Sobral e Peci (2008) ressaltavam que as organizações proporcionavam mecanismos para a realização das demandas da humanidade, sendo responsáveis pela maior parte do que se passa na esfera social. Contudo, necessitam da administração para que possam otimizar o uso de seus recursos e concretizar seus objetivos, realizando inovações.

No contexto mutante e de inovações constantes, para se manterem competitivas, as organizações precisam constantemente adequar-se às transformações globais, tanto na esfera econômica, como na área social, tecnológica, jurídica, política e cultural (Motta; Vasconcelos, 2021). Esse cenário de incertezas, requer da gestão organizacional práticas inovadoras e criativas para enfrentar não só as mudanças externas, como também, as consequências no ambiente interno de gestão (Dias; Paula, 2023). Para tanto, é necessário envolver os funcionários, estabelecer um ambiente de confiança e de troca de informações e experiências, incentivar atividades colaborativas em grupos e a participação nelas e realizar treinamento contínuo (Sousa; Brito, 2024).

Batemam e Snell (2012) já ressaltavam que mesmo em contextos altamente competitivos, a colaboração se destacava, tanto internamente, entre pessoas, equipes e unidades de uma organização, como externamente, com clientes e outras empresas, inclusive concorrentes. Esse pensamento também já existia em Sobral e Peci (2008), quando estes autores destacavam que tais colaborações em um ambiente organizacional podem ocorrer por

meio de parcerias simples ou até mesmo por meio de *joint ventures*, com o compartilhamento de capital intelectual, tecnologias e demais recursos; exigindo instituição de controles compartilhados.

Nesse percurso a governança corporativa compreendida em termo práticos como “um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral” (IBGC, 2023, p. 17), também se transformou, ampliando seu foco para além do valor econômico aos sócios, gerando valor compartilhado às demais partes interessadas (*stakeholders*), reconhecendo a interdependência entre as organizações e os contextos econômicos, sociais e ambientais do qual elas fazem parte (IBGC, 2023).

Ademais, considerando que as organizações são formadas por pessoas que desempenham diferentes tarefas, requerendo uma governação colaborativa para sua gestão, denota-se que para que esse conjunto de elementos funcione de forma ordenada, há necessidade de estruturação do funcionamento dessas organizações. Tal assunto será abordado na próxima seção.

3.1.1 Estruturas organizacionais

Sobral e Peci (2008) definem que a estrutura organizacional determina os comportamentos e responsabilidades de cada membro dentro de uma organização. Mais específico, Mintzberg (2017) projeta estrutura como a junção de todas as formas pelas quais as atividades são divididas e coordenadas. Do seu jeito, Cruz (2021) destaca que as estruturas, formais e informais, sempre estiveram presentes nas organizações, sendo a formalização necessária para que ocorra a divisão das tarefas e funções administrativas. Aquele autor destacara também a existência de três estruturas formais básicas: linha, funcional e por fim, linha e assessoria e ainda insinuara que, na prática, outros tipos de estruturas foram surgindo e se adequando às necessidades das organizações.

Na concepção de Daft (2017), a estrutura organizacional representa uma gama de tarefas distribuídas às pessoas, a partir das quais estabelecem-se relações formais de subordinação e autoridades, níveis hierárquicos e fluxos para coordenar todos os atores organizacionais.

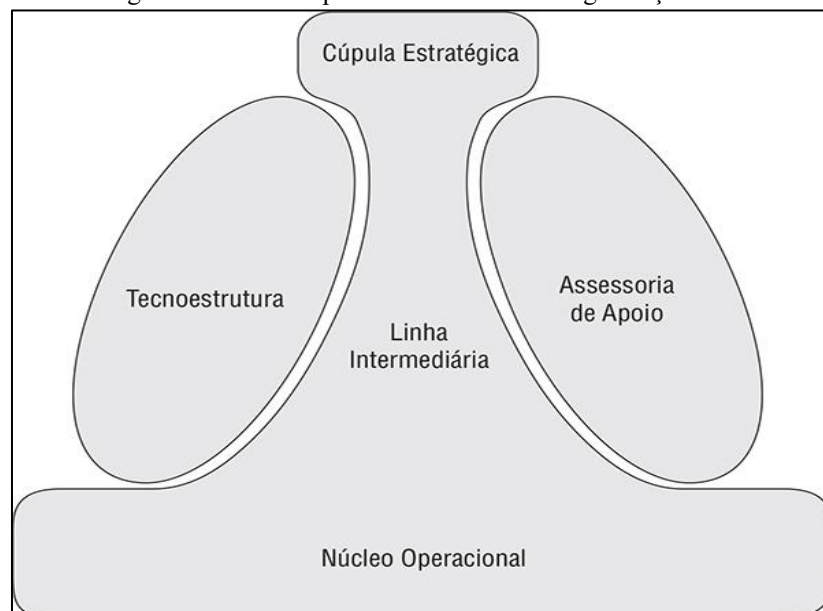
Nas estruturas mais formais e mecânicas, o organograma é a representação da organização, pois apresenta os cargos, departamentos ou divisões e sua distribuição na hierarquia dos níveis de autoridade da empresa (Rezende; Abreu, 2013). Percebe-se, no

entanto, que a constituição de estruturas altamente inflexíveis não tem atendido às demandas mercadológicas, o que favorece a adaptação estrutural, ação necessária para acompanhar as inovações e transformações tecnológicas e do ambiente (Bateman; Snell, 2012).

Nessa perspectiva, Mintzberg (2017) propôs um diagrama em que a organização é composta por cinco partes básicas, listadas da figura 9, o qual endereça diversos tipos de organizações, podendo ajustar-se a diferentes fluxos de funcionamento e demais variáveis internas e externas. Tais partes são descritas por aquele autor como:

- Núcleo operacional: onde a atividade-fim da empresa é executada, ou seja, a produção ou prestação de serviços;
- Linha intermediária: que gerencia o núcleo operacional, supervisionando-o;
- Cúpula estratégica: responsável por toda a gestão da organização;
- Tecnoestrutura: composta por analistas que realizam atividades administrativas e podem ser chamados de assessores, os quais buscam a padronização da organização;
- Assessorias de apoio: que prestam serviços indiretos, dando suporte à empresa, mas sem estarem relacionadas diretamente com a atividade finalística da organização.

Figura 9 – As cinco partes básicas de uma organização.



Fonte: Mintzberg (2017, p. 21).

No entanto, como previsto por Sobral e Peci (2008) as estruturas encaminham-se para serem mais simples, aproximando e fortalecendo as relações entre colaboradores e gestores, destacando o trabalho em equipe e a formação de redes, mesmo que na modelagem suscitada

na figura 9. Veja-se, em complemento, que há uma estrutura em observância dos níveis básicos de autoridade, tratados como nível operacional, tático e estratégico (Oliveira, 2019).

Assim, em que pese este escalonamento bastante amplo, as estruturas organizacionais tendem a se reciclar continuamente, visando adaptar-se às novas tendências, passando por transformações, com foco na flexibilidade e capacidade de adequação, decidindo de forma ágil e assertiva (Sousa; Brito, 2024).

Nesse cenário, considerando a complexidade organizacional, demandam-se soluções alternativas passíveis de negociação, surgindo assim, estruturas colegiadas, na qual um grupo (comitê) se reúne para deliberar sobre dada situação (Cruz, 2021).

Para se avançar nesse estudo, após a breve descrição das estruturas organizacionais, faz-se necessário apresentar as funções básicas da administração.

3.1.2 Funções administrativas e seus processos

A gestão organizacional está baseada em quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle; as quais têm definições universais – ver subseções na sequência – e perpassam toda a estrutura administrativa da entidade (Wagner III; Hollenbeck, 2020), conforme representado na figura 10.

Figura 10 – Funções administrativas.



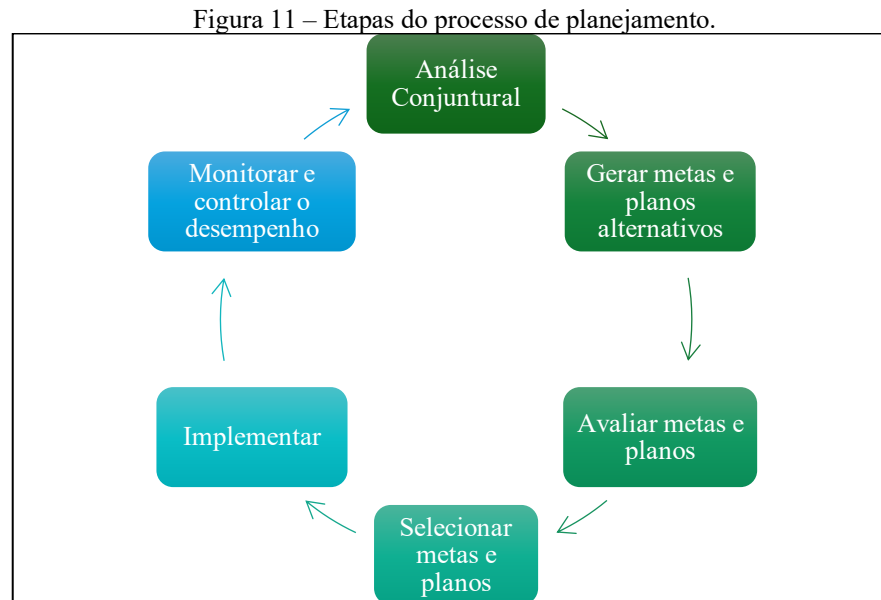
Fonte: Inspirada em Wagner III, Hollenbeck (2020).

3.1.2.1 A função planejamento

A primeira função, planejamento, possibilita aos membros da organização um guia a ser seguido na execução de suas tarefas, mas tal direcionamento é flexível, pois no caso de

alguma intercorrência, deve ser possível adequá-lo ao novo cenário visando o alcance dos resultados estabelecidos (Oliveira, 2019).

Com as considerações construídas, a figura 11 apresenta uma sequência de etapas desse processo de planejamento.



Fonte: Baseada em Bateman e Snell (2012).

Ainda ressaltando a importância da função, Oliveira (2019) enfatiza que o planejamento representa o ponto inicial, a partir do qual ocorre a análise da circunstância atual e são traçadas as metas e os objetivos organizacionais, bem como definidas as ações, os recursos e os meios necessários para alcançá-los, mediante o conceito de estratégia.

Bateman e Snell (2012) já destacavam, de início, que o planejamento requer análise de fatores externos e internos que compõem a conjuntura da organização, visualização do futuro, definição de objetivos, estabelecimento das atividades finalísticas da empresa, decisão quanto às estratégias e escolha dos recursos essenciais para o alcance das metas. Dessa forma, planejar tem se tornado uma função cada vez mais complexa, uma vez que o cenário externo passa por transformações constantes e a necessidade de adaptação rápida e adequada é imperiosa (Daft, 2017).

Nesse caminho, Sousa e Brito (2024) ressaltam que todas as ações realizadas pelas organizações envolvem planejamento, enfatizando o planejamento estratégico e o planejamento financeiro como vertentes essenciais para o alcance dos objetivos organizacionais.

3.1.2.2 As demais funções administrativas

Já a função organização, segundo Daft (2017), determina as responsabilidades pela execução e divisão das tarefas, bem como a alocação de recursos. Nesse sentido, organizar envolve a ordenação, a apresentação de um fluxo sistêmico dos recursos organizacionais (materiais, informações, pessoas, financeiro etc.) necessários para o cumprimento do planejamento traçado anteriormente (Oliveira, 2019). Garantir que a função organização seja bem realizada é fundamental para todo o processo administrativo e para a obtenção de resultados satisfatórios (Motta; Vasconcelos, 2021).

Adicionalmente, a função liderar ou dirigir, consiste em incentivar as pessoas em prol do alcance das metas da empresa, construindo uma cultura organizacional coletiva por meio da comunicação clara e efetiva (Daft, 2017). Com este perfil, a função de direção é apresentada por Oliveira (2019) como a função gestão e desenvolvimento de pessoas, vez que está voltada para as pessoas, responsáveis por conduzir todos os processos organizacionais. Nesse aspecto, a liderança tem papel essencial na facilitação da execução das ações que colaboram para as inovações e transformações que a organização demanda para acompanhar as transições sociais, reverberando ainda nas habilidades, comportamentos e processos organizacionais (Pereira et al., 2022).

Ademais, a promoção de cultura de liderança participativa, dando ênfase na comunicação aberta e colaborativa, reverbera nas ações de toda a instituição, inclusive nos processos decisórios, cabendo aos gestores perceberem a importância desses elementos para garantir a continuidade da organização em cenários globais voláteis (Sousa; Brito, 2024).

Por fim, a última função, controle, envolve o monitoramento e ajuste, verificando se o planejado está sendo executado, corrigindo possíveis falhas para que se garanta o alcance das metas estipuladas (Williams, 2017). Para Oliveira (2019), essa função pode facilitar os processos decisórios e o alcance dos resultados das pessoas e das organizações. Para tanto, precisa estar devidamente estruturada e ser aplicada de forma adequada.

Essas quatro funções básicas são fundamentais para que a organização atinja seus objetivos, aproveitando da melhor forma possível os recursos disponíveis e estabelecendo processos de gestão eficientes e eficazes, e se estabelecem nas organizações pela implementação de processos (Motta; Vasconcelos, 2021).

Cruz (2021) conceitua processo como um conjunto de atividades que transforma entradas (insumos), atribuindo-lhes valor, em saídas (bens ou serviços) entregues aos clientes. Já Oliveira (2019, p. 199) definira processo como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender, e,

preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”. Assim, as ações de uma organização podem ser estruturadas por meio de processos que estão diretamente relacionados às funções administrativas antes apresentadas, visto que tais processos precisam ser planejados, organizados, dirigidos e controlados (Cruz, 2021).

Assim, nesse fito, os processos permeiam as ações organizacionais (Ramos et al., 2019). Plattfaut (2019) enfatizava que as organizações recorrem ao aprimoramento de seus processos de forma continuada para incremento de processos de negócios, ressaltando ainda que os avanços tecnológicos permitiram refinar os processos, angariando:

- Melhores métodos de padronização;
- Maior racionalização: pela omissão de etapas, interfaces ou subprocessos que não agreguem valor;
- Repasse de processos não essenciais para execução por terceiros;
- Automatização: com uso de TI e com adoção de ferramentas como *Robotic Process Automation* (RPA).

Nesse sentido, Ramos *et al.* (2019), atinam que na administração pública, ainda há a necessidade de otimização dos processos, principalmente no tocante à sua gestão, vez que, em muitos casos, tais processos precisam ser mapeados, difundidos e aprimorados, com o propósito de qualificar os serviços prestados à comunidade.

A seção seguinte direcionará a discussão para o campo da administração pública, afunilando para a governança pública, gestão e governança universitária.

3.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Constituição Federal Brasileira dedica um capítulo exclusivo para o regramento da administração pública no país e institui para tal cinco princípios básicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (Brasil, 1988). Tais princípios direcionam todo o funcionamento da administração pública, direta e indireta, na qual todas as ações pressupõem a previsão legal.

Ademais, além de se moldar aos regulamentos, normas, decretos e leis, a administração pública é caracterizada pela burocracia, ancorada nos normativos e conhecimento técnico dos agentes públicos (Melo Júnior, 2021).

Reconhece-se dos textos acadêmicos, que a burocracia prima pela impessoalidade, especialização do trabalho, meritocracia, racionalidade, dentre outras características que

buscam diferenciar o público do privado (Motta; Vasconcelos, 2021). Contudo, a burocracia no Brasil sofreu distorções e forte enrijecimento, conforme destaca Bresser-Pereira (2022), que ainda sugere que o patrimonialismo sempre esteve presente na administração pública do país, com heranças que perduram até os dias atuais, tanto que a burocracia, isoladamente, não conseguiu garantir a eficiência dos serviços públicos. Tais distorções contribuíram para o vislumbre da administração pública gerencial, com foco na descentralização e flexibilização.

Motta (1994) já destacava que além da descentralização, a participação também influenciava o processo de modernização da administração pública brasileira. Na concepção de Bresser-Pereira (2022), uma reforma gerencial da administração pública no Brasil foi necessária para garantir a eficiência na prestação dos serviços públicos, bem como para a própria manutenção do Estado. Todavia, o mesmo autor observa que as características da má burocracia ainda estão fortemente presentes na sociedade e na estrutura pública brasileira.

Considerando esse processo de modernização que a administração pública precisa acompanhar, em consequência da globalização e do cenário de transformações constantes, tem-se como uma alternativa de gestão o estabelecimento de redes entre as instituições do Estado, contemplando suas diferentes esferas de poder e níveis de governo, bem como envolvendo outras organizações e a sociedade civil (Klering; Porsse, 2014).

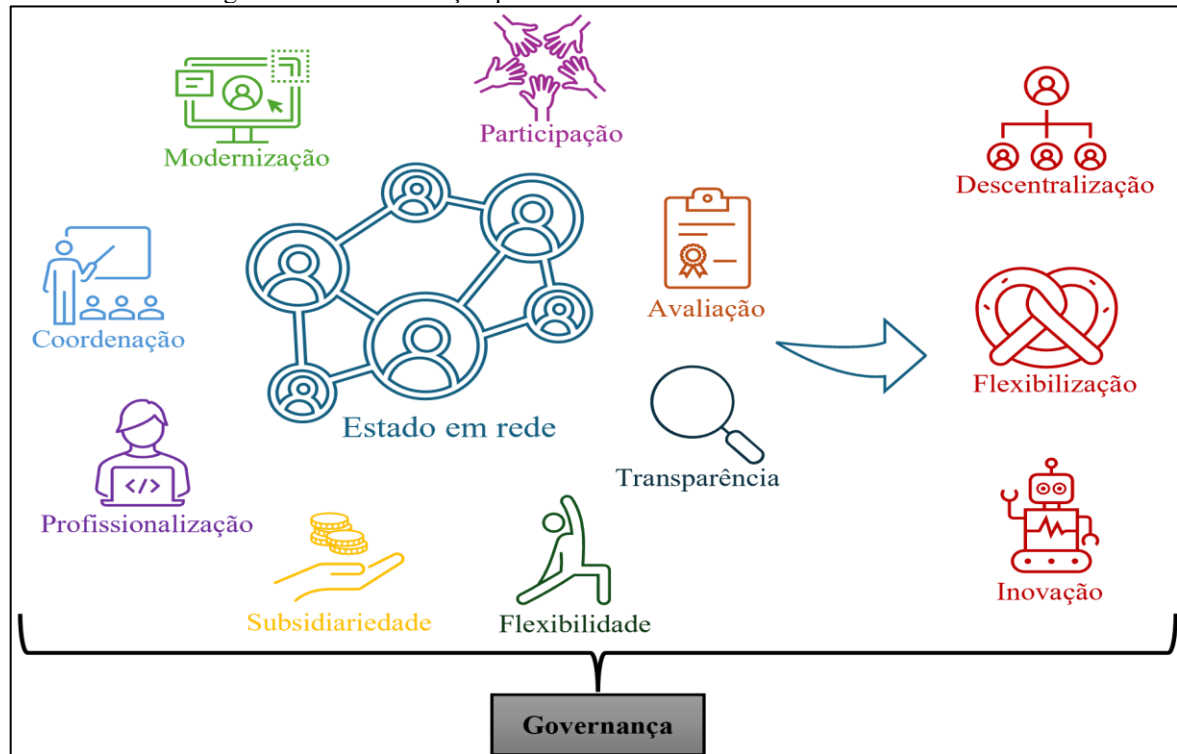
Era nessa perspectiva que Castells (1998) apontava princípios para uma administração pública mais eficiente, capaz de acompanhar mudanças globais, a saber: subsidiariedade; flexibilidade na organização e na atuação administrativa; coordenação; participação cidadã; transparência administrativa; modernização tecnológica da administração; profissionalização; e avaliação da gestão. Tais princípios conduzem a um Estado em rede, uma forma de continuidade da administração pública frente à globalização e transformações tecnológicas.

Foi dessa forma que a administração se voltou para a descentralização, inovação e flexibilização, ações em que as esferas governamentais se apresentam como elos de uma rede, onde as decisões são coordenadas nos três níveis: macro, médio e local (Klering; Porsse, 2014).

Persistindo nesse mesmo aspecto, a dupla de autores recém citada atesta que a administração pública brasileira passou por reformulações orientadas por um processo de descentralização: trafegando de um modelo patrimonialista e burocrático para um modelo gerencial e social. Nesse rol, destacam ainda que o Estado reteve o papel de coordenar, articular e orientar as ações em prol do atendimento das demandas dos cidadãos, promovendo a divisão de responsabilidades entre diferentes atores governamentais ou não governamentais, e a participação social (Klering; Porsse, 2014), ou seja, de exercer uma governança.

A figura 12 a seguir simboliza as ideias apresentadas pelos autores citados nos últimos parágrafos quanto à administração pública em um Estado em rede, reformulada e com divisão de responsabilidades e governança ativadas.

Figura 12 – Administração pública mais eficiente em um Estado em rede.



Fonte: Inspirado em Castells (1998), Klering; Porsse (2014) e Bresser-Pereira (2022).

De fato, as mudanças globais na área econômica, social, política e ambiental vêm trazendo impactos e requerendo do Estado respostas efetivas aos anseios dos cidadãos, demandando práticas de governança das instituições e dos seus gestores (Silva; Bahia, 2019), vez que, a sociedade está cada vez mais atenta quanto à utilização de recursos públicos e à prestação dos serviços eficientes, aumentando o interesse pela temática de governança na esfera pública (Ribeiro et al., 2022).

3.2.1 Governança pública

No que tange à gestão pública, principalmente no que se refere aos recursos públicos, a governança pública e suas práticas vêm gerando muitos debates, pois as boas práticas de governança ultrapassam o campo das normas e princípios e constituem-se como o reflexo de resultados, em todas as esferas de governo (Marques et al., 2020), contribuindo para o empoderamento dos cidadãos, vez que, além de atender ao princípio da legalidade, passa a existir a preocupação com a efetividade e a eficácia (Rocha Mendes; Bilhim; Costa, 2024).

Tendo como base a governança corporativa, a governança aplicada à administração pública replica os princípios gerenciais da primeira, mediante a participação dos agentes públicos e cidadãos, visando à efetividade da gestão pública por meio da relação estado-sociedade, sendo a transparência e a prestação de contas, os pontos de ligação dessa relação (Sales et al., 2020).

Neste rol, sabe-se que os princípios norteadores e fundamentais para a continuidade das instituições públicas, segundo Marias-Pereira (2018) são: relações éticas, conformidade, transparência e prestação responsável de contas. Assim, a governança pública surge como o conjunto de mecanismos que visa estabelecer uma relação entre estratégia, gestão organizacional, processo decisório e acompanhamento de resultados, no qual todas as partes se envolvem em prol de uma organização sustentável (Ribeiro et al., 2022).

Em termos estritamente legais, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional trata a governança pública como um “conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade” (Brasil, 2017, p.1). Tal édito adota como princípios da governança pública, os seguintes elementos: capacidade de resposta; integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade (*accountability*); e transparência. O TCU adicionou ainda a essa lista: equidade e participação (TCU, 2021).

Esquemáticamente, trazendo como base três mecanismos de governança o TCU elencou dez passos para a boa governança na alçada pública, que atualmente já conta com uma segunda edição, além de apresentar princípios e diretrizes a observar para implementar a prática com êxito, conforme se apresenta no quadro 1.

Quadro 1 – Dez passos para a boa governança na alçada pública.

Mecanismo	Passos
Liderança	Adequação do modelo de governança à realidade da organização
	Liderança com integridade e combate aos desvios
	Promoção da capacidade de liderança, com competências adequadas ao exercício das atribuições
Estratégia	Gerenciamento de riscos
	Estabelecimento de estratégia e promoção da gestão estratégica
	Monitoramento de resultados
Controle	Promoção da transparência
	Garantia da <i>accountability</i>
	Avaliação da satisfação das partes interessadas
	Garantia da efetividade da auditoria interna

Fonte: Baseado em TCU (2021).

Em adição técnica ao que foi listado nesta seção, desde 2014 o TCU realiza levantamentos de governança na esfera pública, espelhando o índice integrado de governança e gestão pública (iGG), que se destina a alinhar práticas do conceito de governança ambiental e social (*Environmental, Social and Governance* - ESG) avaliando os processos de governança e gestão ante os parâmetros de sustentabilidade ambiental e social. Dessa aplicação foi criado o índice de governança e sustentabilidade (iESGo), que em 2024 foi aplicado em 387 órgãos da administração pública direta e indireta, como tribunais, ministérios, bancos, agências reguladoras, universidades etc. (TCU, 2024).

Por fim, importa frisar que governança e gestão exercem distintos papéis nas instituições, pois, enquanto a primeira tem a função de direcionar, a segunda tem a incumbência de realizar (TCU, 2021). Ainda assim, governança e gestão estão relacionadas dentro das organizações, sendo possível visualizar essa relação na figura 13.



Fonte: TCU (2020, p. 17).

Com base no conceito legitimado pelo Decreto nº 9.203/17, a governança avalia a situação, o ambiente, as possibilidades, as opções, as demandas e os resultados atuais e esperados, visando direcionar a construção e organização de ações (políticas e planos) e monitorar o funcionamento, o desempenho e o alcance dos resultados; ao passo que a gestão realiza o planejamento do caminho mais adequado, baseado em prioridades e objetivos previamente definidos visando a execução dos planos, além de realizar o controle da execução, ponderando os riscos percebidos (TCU, 2020; 2021). Isto repercute diretamente nas tarefas do CGI como se verá no capítulo 5.

Esse arranjo estrutural da administração pública afeta diretamente a nova geração de docentes e gestores que está sendo inserida em um cenário transformado, com compreensões diversas de gestão e liderança (Rocha Mendes; Bilhim; Costa, 2024) e é nesse interim que as

instituições de ensino superior da rede pública buscam práticas para nortear sua gestão organizacional (Meyer Júnior, 2014), assunto que seguirá na próxima seção.

3.2.2 Gestão universitária

Para Mintzberg (2017) as universidades funcionam como burocracias profissionais, em que se misturam ações e se compartilha poder em um sistema plural constituído por diversos indivíduos e grupos de interesse, com autonomia na prática de suas atividades profissionais e onde cada ator controla seu trabalho individualmente, bem como também busca o controle coletivo das decisões que lhes impactam.

Na visão de Meyer Júnior (2014), as universidades possuem dois grandes desafios:

- Sua configuração organizacional: relacionada à complexidade de estrutura e de processos em meio às atividades de construção e disseminação de conhecimentos;
- Sua gestão: que se propõe a captar e gerir distintos recursos em prol do cumprimento do papel social da instituição na promoção do ensino, pesquisa e extensão.

No tocante à gestão, a Carta Magna brasileira garante às universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, bem como prevê que o ensino público tenha como princípio basilar a gestão democrática (Brasil, 1988).

Tal gestão democrática deve ser garantida por meio da existência de instâncias colegiadas deliberativas, das quais participarão representantes dos segmentos institucionais, locais e regionais, conforme preconiza a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996).

Nesse caminho, Dias e Paula (2023) ressaltam que a gestão democrática é um mecanismo em que todos os segmentos envolvidos no eixo educacional participam, sugerem, debatem e deliberam questões relacionadas ao desenvolvimento da educação, baseada no respeito ao anseio da maioria.

Em estudo realizado sobre a perspectiva dos Conselhos Sociais nas universidades, Santos e Dornelas (2023) concluíram que a gestão democrática pode aproximar a universidade da sociedade, contudo a sensação de que a universidade é um lugar elitista e distante ainda está presente.

Assim, nas universidades, a gestão se configura a partir das interações sociais e políticas, por meio de ações, processos e tarefas (Meyer Júnior, 2014). Para esse autor, as universidades públicas não podem simplesmente adotar práticas de gestão empresariais, vez que são organizações atípicas, complexas e não almejam lucratividade como as organizações

privadas; mas, ao mesmo tempo, a competitividade e a pressão pela excelência advindas dos segmentos sociais e externos fazem com que certas práticas da gestão empresarial estejam, inventivamente, sendo adotadas pelas universidades.

Nesse bojo, Gonçalves *et al.* (2021) reforçam que a gestão universitária requer constante negociação entre os distintos interesses de diversas unidades e grupos. Tais interesses colaboram para a formação de uma complexa rede de relações de poder com outros grupos de objetivos específicos. Discentes, servidores, governo, sociedade, sindicatos, organizações parceiras, que formam os *stakeholders* das universidades, influenciam diretamente a gestão e são fundamentais para o alcance dos objetivos e metas institucionais.

Dessa forma, as universidades federais brasileiras demandam um complexo sistema de gestão, visto que são formadas por distintos indivíduos, atuando em diversos papéis, bem como precisam atender a legislação e superar as limitações orçamentárias e financeiras (Pereira et al., 2022).

Outro aspecto que merece destaque está relacionado aos gestores universitários, em sua maioria professores com formações acadêmicas diversas, cuja experiência de gestão, na maior parte dos casos, é pequena e cujo aprendizado em gestão se desenvolve na própria prática (Meyer Júnior, 2014). Este último autor propôs iniciativas para a gestão universitária, dentre as quais se destacaram:

- A adequação de modelos empresariais macros para o contexto das universidades, considerando as particularidades destas instituições;
- As iniciativas específicas em ambientes setoriais da área acadêmica e demais unidades, buscando compreender aspectos formais e informações, perfil dos gestores, liderança e escopos de decisão;
- O uso de práticas inovadoras quanto à gestão, produção acadêmica, currículo e avaliação (do acadêmico, do docente, do curso e da instituição).

Toda essa complexidade da gestão universitária ocasiona conflitos e algumas vezes a frustração dos anseios dos *stakeholders*, surgindo assim, a necessidade de mecanismos de governança que possam gerir os conflitos e encontrar formas de atender às expectativas de todos os atores envolvidos, acarretando como consequência a melhoria da gestão e da governança nas IFES (Gonçalves et al., 2021).

Nesse sentido, Martínez e Fernández (2021) destacaram que a verdadeira atribuição da governança universitária é melhorar a integração do sistema de ensino e atender com eficácia às demandas da sociedade.

3.2.3 Governança nas universidades

As universidades públicas brasileiras enfrentam desafios gerais, requerendo, cada vez mais, os chamados mecanismos de governança pública (Santos; Moré, 2021), instrumentos que podem apresentar soluções para problemas organizacionais daquelas instituições, que são continuamente mais complexos.

Esse contexto evidencia uma relação entre as partes interessadas e conceitos tais quais participação, poder e tomada de decisão como aspectos corriqueiros na compreensão de governança pública e de seus princípios (Gesser; Moré; Melo, 2022), perpassando para o contexto da governança universitária (Silva et al., 2023).

No entanto, ao analisar o levantamento sobre governança e gestão pública de 2021, no âmbito das instituições públicas avaliadas, Santos e Souza (2022) identificaram que a maior parte das universidades federais brasileiras ainda não está adotando boas práticas de governança, figurando em estágios iniciais e intermediários de governança pública. Aquelas autoras enfatizaram ainda a necessidade de romper o modelo de gestão tradicional, preocupado com aspectos formais e legais e para suscitar tal iniciativa, propuseram a estruturação de formação dos atores – pessoas – quanto ao assunto, bem como a sistematização dos instrumentos de avaliação das práticas de governança.

Nesse bojo, Rodrigues (2024), alerta para a emergência da adaptação das estruturas e práticas de governança nas universidades, considerando os recentes cenários enfrentados pelas instituições de ensino brasileiras, com limitações de recursos, cortes e bloqueios orçamentários. Para tanto, o citado autor ressalta que para implantar uma estrutura de governança universitária eficaz, é indispensável realizar transformações e reestruturações, estabelecendo estruturas complementares de governança para além do exigido pela legislação.

Nesse sentido, é imperioso que as universidades definam adequadamente suas instâncias internas de governança e de apoio à governança, o que implica em identificar as instâncias necessárias, suficientes e apropriadas à execução da prática; aferir se suas competências, finalidades e composições estão claramente estabelecidas, permitindo articulações entre as mesmas em prol da agilidade e responsabilização dos processos decisórios; e verificar se seus agentes assimilaram a relevância de seus papéis dentro dessas estruturas de governança (TCU, 2020).

Ressalta-se ainda que no tocante à governança universitária, Silva *et al.* (2023) relatam que a literatura ainda não consolidou um conceito claro e particular para defini-la, enxergando-se definições polissêmicas e baseadas em distintas abordagens teóricas. No entanto, a pesquisa realizada pelo grupo de autores acima citados apontou que governança

universitária: “diz respeito à estrutura e participações democráticas nas tomadas de decisões a fim de que a instituição possa atingir seus objetivos, ofertando bens e serviços de qualidade à sociedade e, com isso, atendendo suas necessidades” (p. 6126).

Dessa forma, Santos e Souza (2022) ressaltam que a governança nas universidades demanda procedimentos condizentes com suas realidades e particularidades, não se podendo simplesmente replicar as práticas de gestão aplicadas em outras organizações.

Já a investigação realizada por Santos e Rodrigues Júnior (2023) buscou verificar o impacto de variáveis de caracterização (4 relativas às equipes de alto escalão e 2 de controle) na qualidade da governança em universidades federais, baseando-se nos levantamentos realizados pelo TCU em 2017, 2018 e 2021, cujos principais resultados estão representados no quadro 2.

Quadro 2 – Qualidade da governança com base em variáveis de caracterização.

Variável	Resultado
Idade	Equipes com heterogeneidade etária podem gerar mais conflitos entre gestores mais novos e mais velhos, assim equipes homogêneas quanto a faixa etária, podem contribuir mais para a qualidade da governança
Gênero	Não apresenta relevância para a qualidade da governança, contudo a participação de mulheres nas equipes de gestão universitária exerce influência em outras variáveis, tanto positiva (maturidade) quanto negativamente (tamanho)
Titulação	A diversidade de titulações dos gestores acarreta variedade de conhecimentos e competências técnicas, impactando positivamente a qualidade da governança
Tamanho	Equipes com mais membros possuem maior possibilidade de assimetrias de informações e objetivos, dificultando a coordenação e o controle da equipe
Porte	Universidades de porte (orçamentário-financeiro) maior apresentaram maior crescimento nos índices de governança, bem como maior média na avaliação de 2021, aumentando significativamente comparado ao ano de 2018
Maturidade	Universidades mais antigas tendem a apresentar melhor desempenho organizacional, visto que possuem mais experiência de gestão, elevando o nível da governança

Fonte: Sintetizado de Santos e Rodrigues Júnior (2023).

Outro fator que influencia os níveis de eficiência da gestão na avaliação do TCU é a localização física das universidades, ou seja, a geopolítica, conforme demonstram Viotto e Nascimento (2024), evidencia ainda mais a necessidade de considerar aspectos geográficos, políticos e sociais na estruturação de procedimentos de governança nas universidades.

Santos e Rodrigues Júnior (2023) ressaltam ainda que é importante um olhar diferenciado para as universidades mais novas, a fim de que se promova a equidade e se corrijam disparidades em razão do tempo de existência dessas instituições, além de promover treinamento para os gestores dessas novas instituições de ensino.

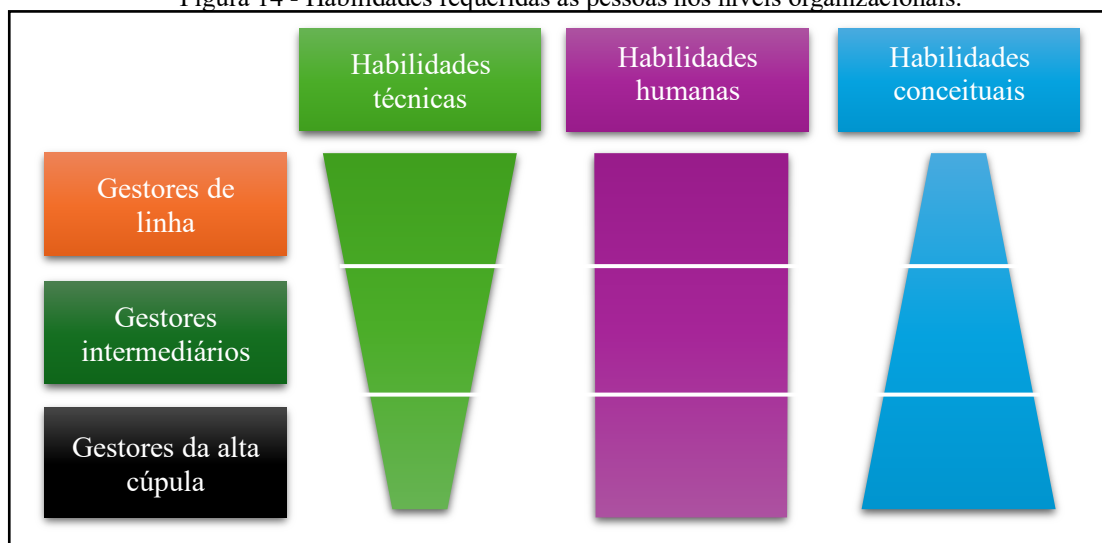
Por ser justamente um dos principais agentes de mudança dos recursos e dos destinos organizacionais (Oliveira, 2019), as pessoas merecem ser vistas em maior detalhe neste trabalho.

3.3 PESSOAS

Para que uma organização funcione plenamente, utilizando de forma otimizada seus recursos, as pessoas são essenciais, pois são elas que executarão as ações organizacionais, e para elas devem-se estabelecer relações harmônicas, visando obter a colaboração, gerando satisfação para todos os envolvidos (Rezende; Abreu, 2013).

Para Daft (2017) e Wagner III e Hollenbeck (2020), pessoas em uma organização precisam apresentar habilidades que podem ser divididas em técnicas, humanas e conceituais. Destaca-se que, enquanto para os funcionários em geral as habilidades técnicas são fundamentais, para os gestores as habilidades humanas e conceituais são mais relevantes, respectivamente, conforme representado na figura 14.

Figura 14 - Habilidades requeridas às pessoas nos níveis organizacionais.



Fonte: Inspirada em Wagner III, Hollenbeck (2020).

Dessa forma, para os gestores de linha, o foco é auxiliar a execução das tarefas pelos colaboradores, enquanto os gestores intermediários buscam a coordenação de equipes e processos com base no planejamento estabelecido, ao passo que os gestores da alta cúpula preocupam-se em acompanhar as transformações do cenário externo a fim de traçarem a estratégia que garanta competitividade à organização (Williams, 2017).

No quadro 3, resumem-se algumas das habilidades citadas.

Quadro 3 – Habilidades requeridas às pessoas nas organizações.

Técnicas	Humanas	Conceituais
Dominar métodos, técnicas e equipamentos específicos	Trabalhar em grupo	Visão ampla do todo organizacional e suas partes
Conhecimento especializado	Capacidade de motivar, liderar, comunicar e resolver conflitos	Pensamento estratégico
Capacidade analítica	Capacitar a equipe	Identificar, avaliar e resolver problemas complexos

Fonte: Baseado em Wagner III, Hollenbeck (2020).

De modo geral, as organizações têm valorizado pessoas com perfil de gestores mais completos, com conhecimento de todas as funções da organização, com uma forte habilidade para trabalhar em grupo, de forma colaborativa, que sejam capazes de direcionar as equipes para a otimização dos processos decisórios e incentivarem a proatividade na resolução de problemas (Oliveira, 2019).

Nessa linha, Dias e Paula (2023) enfatizam que a função de gestor deve ter como base a construção de relacionamentos que permeiem: disponibilidade de escuta, aceite de sugestões, articulação decisórias em equipe e trabalho com posicionamentos divergentes, levando ao processo de gestão dinamicidade e comprometimento. A partir dessas concepções a atuação em grupos tem ganhado destaque nos processos organizacionais.

De fato, a formação de grupos dentro das organizações acontece para o alcance de objetivos e atendimento de necessidades comuns, sendo que esses grupos são responsáveis pela formação da cultura e do clima organizacional; logo se faz importante o alinhamento entre os interesses da organização e das pessoas (Rezende; Abreu, 2013).

Na concepção de McShane e Glinow (2014):

- Os grupos existem para atender alguma finalidade e seus membros se identificam como grupo;
- Os componentes do grupo mantêm-se em união pela sua interdependência e necessidade de colaboração para o alcance de objetivos comuns;
- Grupos demandam algum meio de comunicação;
- Os participantes do grupo influenciam-se mutuamente, ainda que alguns possam ser mais influentes que outros.

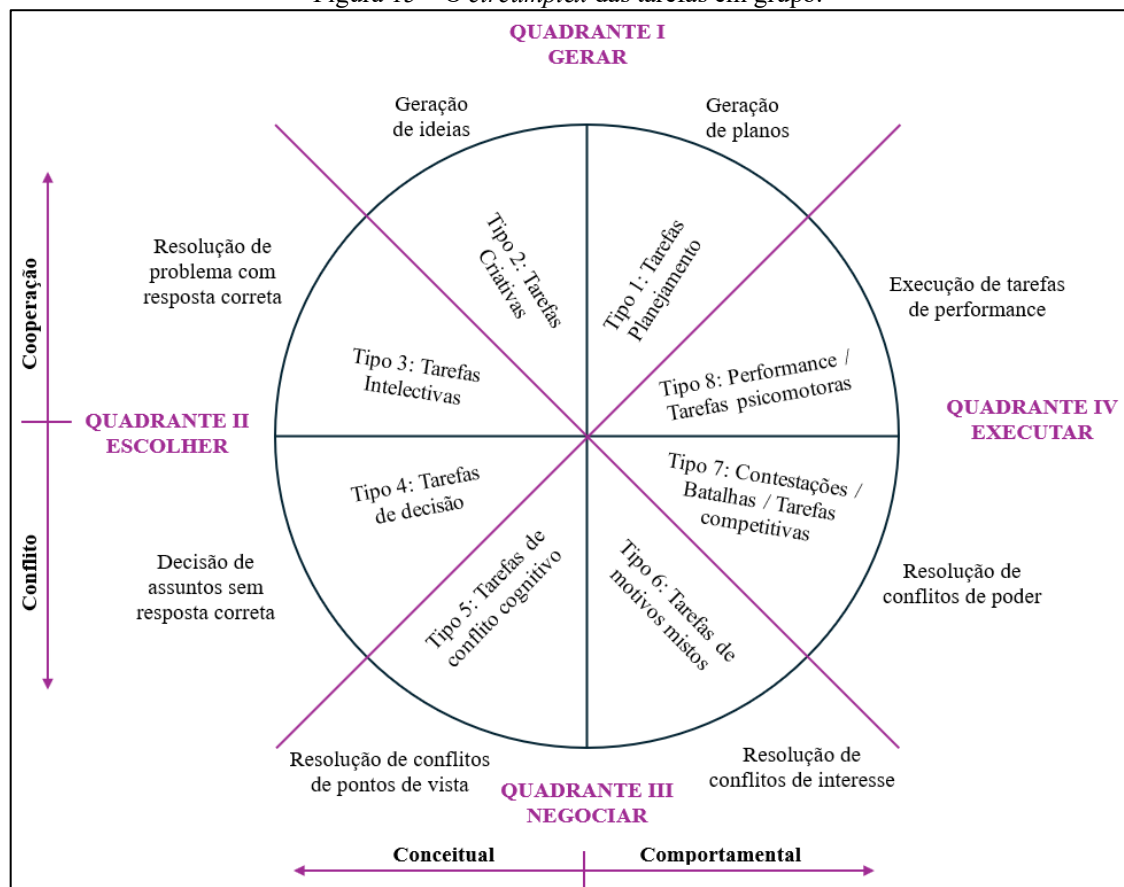
Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam que os grupos podem ser formais (estabelecidos por meio da estrutura organizacional) ou informais (constituídos naturalmente, em razão da demanda por interação social).

No que tange à distribuição de tarefas de grupo, McGrath (1984), classificou-a em oito tipos, vigentes entre eixos de cooperação e conflito por um prisma, assim como entre a abstração comportamental e conceitual, por outro, bem visíveis na figura 15.

Nesta figura, uma espécie de mandala, há definições de perfis de tarefas em que os grupos se envolvem e parâmetros que auxiliam a entender o desempenho ou performance executória, o que certamente ocorre no CGI da UFRR. A interpretação associada aos quadrantes é relatada da seguinte forma (McGrath, 1984):

- Gerar (Quadrante I): contempla a geração de ideias (tarefas criativas) e de planos (tarefas de planejamento);
- Escolher (Quadrante II): envolve a resolução de problemas com resposta correta (tarefas intelectivas) e decisão sem resposta correta (tarefas de decisão);
- Negociar (Quadrante III): engloba a resolução de conflitos de opinião (tarefas de conflito cognitivo) e resolução de conflitos de interesse (tarefas de motivos mistos);
- Executar (Quadrante IV): abrange a resolução de conflitos de poder (tarefas competitivas) e execução de tarefas de performance (tarefas psicomotoras).

Figura 15 – O *circumplex* das tarefas em grupo.



Fonte: Adaptado de McGrath (1984).

Com base no exposto, compreende-se que os grupos são essenciais e determinantes para o funcionamento das organizações e à medida em que as suas atividades se destacam, os indivíduos, alocados de equipe de trabalho, sentem-se cada vez mais comprometidos. Da mesma forma quando ocorre o envolvimento dos colaboradores na gestão da organização, influenciando a organização e execução dos seus processos de trabalho, rumo-se a uma gestão participativa (McShane; Glinow, 2014; Sousa; Brito, 2024).

3.4 PARTICIPAÇÃO

Sob o ponto de vista de Carpentier, Melo e Ribeiro (2019), não há uma precisão conceitual sobre participação, contudo o trio de autores destaca duas abordagens que propõem entendimentos diferentes quanto ao conceito de participação:

- Abordagem sociológica: na qual participação significa fazer parte de um dado contexto social, onde ocorre uma interação efetiva;
- Abordagem política: na qual a participação é entendida como uma maneira de divisão do poder e a interação social não garante de fato a participação, vez que para que aquela se concretize, se requer que o poder seja partilhado.

Nesse bojo, ao longo dos anos, tem-se buscado novas formas de promoção da participação cidadã, dentre as quais Coelho, Cunha e Pozzebon (2022) destacam a *e-participação*, em que por meio do uso de tecnologias da informação e comunicação (TIC), cria-se um ambiente que permite a colaboração, conectando governos e cidadãos, influenciando a tomada de decisão.

Otero, Yaegashi e Kamimura (2023) argumentam que a TIC se faz presente em vários aspectos sociais, nas escolas, comércio, hospitais e serviços públicos em geral, influenciando as práticas de uma sociedade cada vez mais conectada, uma sociedade em rede, com novos comportamentos e perspectivas de vivência.

Em cenários como os descortinados a pouco, Ferreira e Coelho (2021) defenderam que a utilização de TIC oportuniza a ampliação da participação cidadã, bem como a prestação de contas pelo governo, possibilitando ao cidadão participar das decisões orçamentárias e de planejamento, assim como fiscalizar a execução das ações governamentais.

Nessa perspectiva, Tavares e Vieira (2022) estudaram o impacto do uso de TIC no cenário democrático participativo, nomeando de democracia digital ou eletrônica 4.0., considerando que esse alinhamento pode aprimorar as formas de participação cidadã, vez que a TIC pode ampliar o alcance das informações e participações, permitindo a interação popular, transparência quanto ao processo de construção e execução de políticas públicas e,

consequentemente, qualificar o cidadão para a prática do controle social para com a administração pública, referendando-lhe o poder de decidir.

Na pesquisa realizada por Santos e Dornelas (2023), foi verificado o uso da TIC na promoção da participação nos processos deliberativos das IFES, tendo como ponto focal a comunicação. Os dois autores também identificaram que a TIC contribui para a agilidade das decisões colegiadas e tem potencial para assegurar a ampla participação social.

No contexto universitário, os estatutos e regimentos gerais, preveem o funcionamento das universidades baseando-se em unidades colegiadas (Brasil, 1996), desde órgãos da administração superior, como os conselhos superiores e comitês de governança, até órgãos da administração acadêmica, como os conselhos de centro didático e de curso, ampliando a influência dos pares na gestão, promovendo a colaboração, e, consequentemente a gestão participativa.

3.5 GESTÃO PARTICIPATIVA

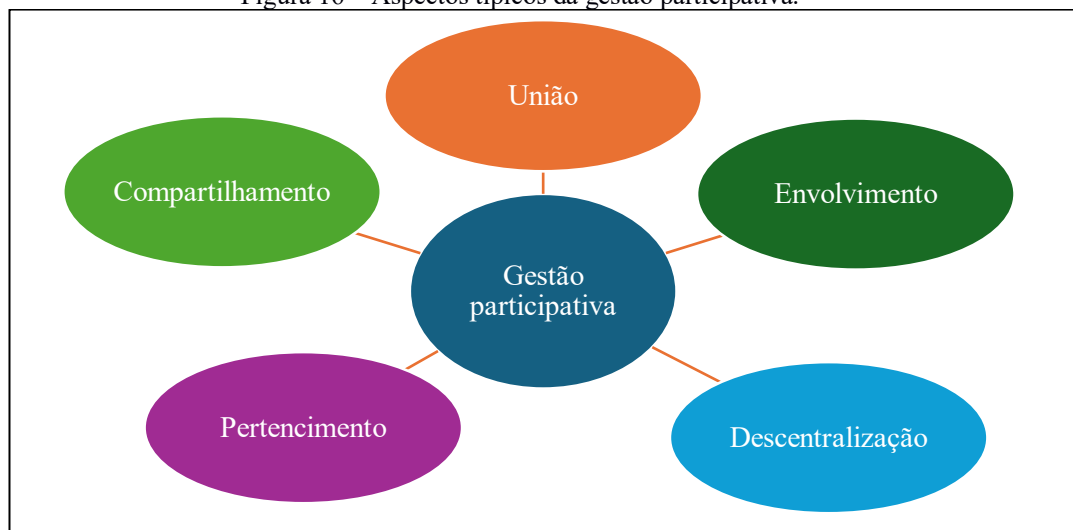
Castells (1998) destacava a participação como um dos princípios para uma administração pública mais eficiente, tendo em vista que a participação dos cidadãos atribuía legitimidade às ações da gestão. Aquele autor mostrava ainda que tal participação poderia ser mais efetiva localmente; contudo, com os avanços tecnológicos e informacionais, as consultas e decisões passaram a contar com a participação do cidadão na esfera estadual e nacional. Aquele autor invocara que com as transformações que a administração pública incorporara ao longo dos anos, novas ferramentas para promoção da participação cidadã na gestão pública estariam se fortalecendo.

Nas organizações, a gestão participativa promove o envolvimento dos indivíduos e equipes, podendo ocorrer em diferentes estágios, desde a participação nos processos administrativos que envolvem a execução de tarefas até o planejamento estratégico da entidade, que ditará os rumos que a gestão pretende seguir (McShane; Glinow, 2014).

Essa última dupla de autores destaca ainda que a efetiva participação dos colaboradores na gestão de uma organização promove o comprometimento com as ações, melhorando a motivação e satisfação dos envolvidos por meio na necessidade de pertencimento.

A figura 16 representa resumidamente elementos que perpassam a gestão participativa.

Figura 16 – Aspectos típicos da gestão participativa.



Fonte: Inspirada em McShane e Glinow (2014).

Já no que se associa à sociedade, o incremento de práticas que a envolvam em termos de participação da sociedade, de forma direta, na elaboração e implantação de políticas públicas é de suma importância para o funcionamento da administração pública (Matias-Pereira, 2018).

No âmbito educacional brasileiro, a aprovação da Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB), nº 9394/96 representou um marco para as políticas de democratização e da gestão da educação. Nesse sentido, Dias e Paula (2023) compreendem que a gestão participativa é fundamental nas instituições de ensino, sendo a participação determinante para a ampliação dos processos decisórios. Pereira *et al.* (2022) adicionam ainda que o envolvimento do espírito coletivo da comunidade universitária possibilita a alcance de feitos sustentáveis e audaciosos.

Com isso, a gestão participativa, na visão de Sousa e Brito (2024), também é basilar para a tomada de decisão, sendo necessário relacionamentos positivos entre a gestão e os colaboradores, visto que a ação decisória não se centralizará unicamente na figura de um gestor, podendo ser compartilhada entre todos os envolvidos, direta e até indiretamente.

3.6 DECISÃO

Decidir é fazer uma escolha, optar por uma alternativa em detrimento de outras e, nas organizações, é uma ação que requer critérios bem definidos e principalmente informações confiáveis, oportunas e adequadas (Rezende; Abreu, 2013). Com este mesmo foco, destaca-se ainda o papel estruturante das informações para o processo decisório, vez que a sua carência e

suporte inadequado aos fluxos informacionais, leva a perda de qualidade das decisões, comprometendo o alcance dos resultados esperados (Dias; Paula, 2023).

A decisão pode ser uma ação solitária, em que uma só pessoa decide, ou coletiva, quando um grupo de pessoas delibera e encontra uma decisão ajustada aos interesses desse coletivo ou dos que por ele estão representados (Yo, 2011). Nas organizações, essa ação ganha destaque, pois pode ser determinante para o futuro da entidade e, assim, requer mais esforço, tanto antes como depois da decisão tomada (Daft, 2017).

Hammond, Keeney e Raiffa (2004) destacam que a maioria das decisões relevantes requer esforços, pois são complexas, ocorrem em ambientes de incerteza e as soluções não são óbvias, geralmente implicam riscos e consequências a serem ponderadas e nelas busca-se, na maior parte do tempo o consenso.

Nesse sentido, Bateman e Snell (2012) apontam que as decisões podem ser:

- Programadas: quando se referem a demandas recorrentes a ponto de serem definidos critérios de decisão para adoção futura;
- Não programadas: que ocorrem em situações singulares, não estruturadas e geralmente acarretam consequências relevantes para as organizações.

Dessa forma, decidir é uma ação complexa e determinante para as organizações, vez que é realizada constantemente e em todos os escalões, requerendo iniciativas imediatas e análise futura (Rezende; Abreu, 2013). Porém, mesmo ante a complexidade de uma escolha, não se deve ter receio em decidir: “uma indecisão é, por vezes, muito mais prejudicial para a organização do que uma má decisão” (Sobral; Peci, 2008, p. 97).

Nesse bojo, na concepção de Simon (1970), o gestor, ao tomar uma decisão, deve acompanhar as consequências dessa decisão, tanto as imediatas e diretas como as possíveis repercussões futuras e indiretas. Logo, a gestão deve preocupar-se não somente com o processo decisório, mas também com sua execução.

Assim, para que a probabilidade de fazer a escolha certa seja aumentada, deve-se adotar um método que direcione para a melhor decisão, auxiliando o decisor o grande ator do processo decisório, em sua busca pela otimização de tempo, recursos financeiros e atingimentos de metas organizacionais (Hammond; Keeney; Raiffa, 2004).

3.6.1 Decisor

A função principal de um gestor é decidir (Sobral; Peci, 2008). Independentemente do nível organizacional que ocupa, o gestor, um decisor *in natura*, necessita de informações que

o auxiliem no processo decisório, permitindo-o identificar o problema, o contexto e as possibilidades de decisões e suas consequências (Rezende; Abreu, 2013).

O papel de decidir, quando realizado de forma individual, confere ao gestor a responsabilidade de decisor (Lehnhart et al., 2023), no entanto, cada pessoa pode adotar diferentes estilos de decisão. Nesse sentido, Scott e Bruce (1995) definiram os estilos de decisão como os hábitos e padrões de reação a uma decisão específica, e sequencialmente desenvolveram o *General Decision-Making Style Inventory* (GDMS), no qual buscaram agregar os estudos existentes sobre os estilos de decisão, alcançando a concisão descrita no quadro 4.

Quadro 4 – Estilos decisórios de gestores no processo de tomada de decisão.

Estilo de tomada de decisão	Descrição
Racional	O decisor alcança a decisão de forma lógica e estruturada, ponderando todas as alternativas possíveis antes de decidir
Intuitivo	O decisor é influenciado por sua intuição, emoção, instintos, sensações e pressentimentos
Dependente	O decisor procura orientações e opiniões de outras pessoas e é dependente delas para decidir
Procrastinador	O decisor busca prolongar ao máximo a decisão
Espontâneo	O decisor procura decidir imediatamente, finalizando a decisão o mais breve possível

Fonte: Baseado em Scott e Bruce (1995).

Com o objetivo de traduzir, adaptar e validar o GDMS para o contexto do Brasil, Lehnhart *et al.* (2023) apresentaram o inventário geral de estilos de tomada de decisão, em perfil brasileiro, concluindo que o instrumento está adequado para estudos sobre estilos de decisão.

Anteriormente, Robbins, Judge e Sobral (2010) destacaram três variáveis individuais que influenciam a tomada de decisão: personalidade, gênero e habilidade mental. Nesse percurso, Graf-Vlachy, Bundy e Hambrick (2020), argumentam que a complexidade cognitiva dos decisores afeta a tomada de decisão, bem como, o comportamento de líder, podendo gerar timidez e frustração em situações de conflitos.

Dessa forma, o entendimento sobre os estilos de tomada de decisão individual e seus arredores é relevante, pois considera as distintas realidades e que tais características influenciam o funcionamento de grupos de trabalho nas organizações (Lehnhart et al., 2023).

Todavia, quando estes decisores se juntam em grupo, como é o caso estudado nesta pesquisa, a responsabilidade pela tomada de decisão de caráter coletivo encaminha-se para outras particularidades, vez que não há apenas um ente decisor, monocrático, mas sim um grupo de decisores que precisa fazer uma escolha coletivamente.

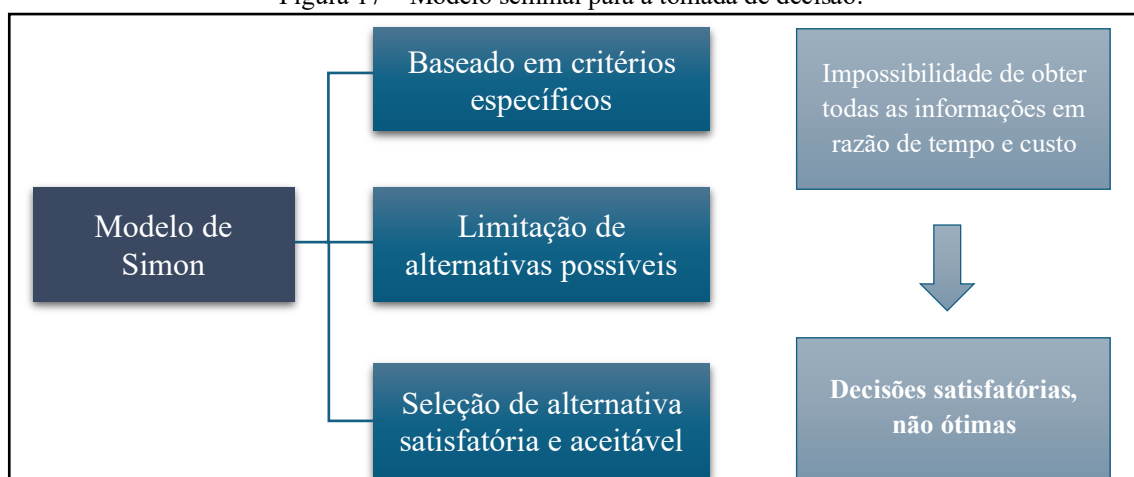
Portanto, seja individual ou coletivamente, o estudo de tomada de decisão por decisores encaminha-se à prescrição de modelos. Por isso, a seguir mostram-se alguns modelos de tomada de decisão e como eles se caracterizam.

3.6.2 Modelos de tomada de decisão

As decisões são tomadas pelo homem de forma racional (Simon, 1955), baseadas nos padrões e normas estabelecidos (Motta; Vasconcelos, 2021) requerendo ao decisor neutralidade (Rocha, 2023). Todavia, no decorrer do tempo verificou-se ser praticamente impossível que o homem não considere fatores emocionais e comportamentais, valores e crenças, para tomar decisões (Gasperin; Vacovski, 2022).

Simon (1955) protagonizou essa ruptura, considerando as limitações racionais dos tomadores de decisão perante situações de ambientes incertos, informações imprecisas, escassez de tempo, dentre outras questões, restrições estas que, segundo aquele luminar, fariam que aqueles tomassem decisões satisfatórias ao invés de ótimas. Com esta visão de perfil mais teórico, concebeu o modelo seminal, cognominado de modelo de decisão racional baseado na racionalidade limitada (Simon, 1955), a partir de então modelo *master* para a maior parte dos modelos práticos de tomada de decisão na ciência administrativa, que estuda mediante uma simples compreensão de sequência de estágios, o processo decisório de caráter universal, como mostra a figura 17.

Figura 17 – Modelo seminal para a tomada de decisão.



Fonte: Inspirado em Simon (1955).

Com isso, a fim de minimizar os vieses derivados da natureza humana, vide seção 3.3, a teoria da decisão ergueu modelos de feição teórica e utilitarista e os transformou em artefatos

aplicáveis aos processos de escolha e mesmo em direção a sistematização por computador (Bazerman, 2014).

Nesta linha, em sua pesquisa Gasperin e Vacovski (2022), apresentaram os principais modelos de a tomada de decisão utilizados na esfera pública, conforme quadro 5.

Quadro 5 – Modelos de tomada de decisão identificáveis na administração pública.

Modelo	Autor	Características
<i>Incrementalista</i> (método das comparações sucessivas)	Lindblom (1959)	• As decisões se baseiam em decisões anteriores, as quais cobrem ajustes específicos, de baixo impacto, para refinar a escolha atual • Valorizam-se aspectos políticos da decisão, almejando atender o interesse das partes envolvidas: negociações e ajustamento mútuo (consenso) • Tal consenso é construído paulatinamente, com mudanças incrementais
Rastreio combinado ou Sondagem mista (<i>Mixed-scanning</i>)	Etzioni (1967)	• Propõe combinar eficiência (racionalismo) e consenso (<i>incrementalismo</i>) • É flexível pois há opção pela abordagem racional ou incremental a depender do contexto, do tempo e dos recursos disponíveis • Existem decisões estruturantes, obtidas de forma ampla para servir de parâmetros • Há decisões ordinárias para alternativas específicas
Político-burocrático	Alisson e Zelikow (1971)	• As decisões decorrem de jogo político, no qual os membros do grupo negociam seus interesses • Os fatores determinantes são o poder e as habilidades de barganha e não qualidade técnica das alternativas
Anarquia organizada ou Lata de lixo	Cohen, Mach e Olsen (1972)	• Existe ambiguidade no contexto decisório • As alternativas não estão sistematizadas • Os objetivos não estão claros • São indefinidos os processos e procedimentos • A participação é variável • Esforço e tempo variam por decisões • A decisão é gerada de forma ambígua, as alternativas são lançadas acidentalmente e a escolha se dá quando problemas e soluções se encaixam

Fonte: Baseado em Gasperin e Vacovski (2022).

Entretanto, essa dupla de autores ressaltou que não existe um modelo ideal, perfeito para todos os contextos decisórios na administração, muito menos na área pública. Na prática, tais modelos são complementares e se inserem na gestão, e a escolha por um deles dependerá da situação e da estratégia adotada pela administração (Gasperin; Vacovski, 2022).

A seu turno, Rezende e Abreu (2013) apresentam modelos de gestão e a forma como eles influenciam os processos de decisão, conforme quadro 6. Para esses dois autores, o modelo de gestão participativo é o mais indicado, pois promove a participação ativa dos envolvidos, bem como requer sistemas informacionais efetivos; mas também ressaltam que pode haver, na prática, a mescla de modelos de gestão, embora, em sua maioria, as organizações adotem um modelo que esteja mais próximo de sua cultura, política e valores.

Quadro 6 – Influência dos modelos de gestão nos processos decisórios.

Modelo de gestão	Processo decisório
Autoritário	Centralizado na administração superior
Democrático	Existe a consulta e permite a participação dos níveis inferiores
Participativo	Descentralizado e permite a delegação e envolvimento de todos os níveis

Fonte: Baseado em Rezende e Abreu (2013).

Fundamentado no exposto até esta seção, acredita-se que o modelo participativo tende a ser o que melhor se adequa ao contexto da administração pública, no qual a colaboração, a coletividade e a base democrática se fortaleceram, ocorrendo via de regra em grupo.

3.6.3 Decisão em grupo

Parte significativa das decisões tomadas nas organizações é realizada por grupos, comissões, equipes ou comitês, vez que a formação de grupos voltados para a tomada de decisões é uma realidade nas organizações (Robbins; Judge; Sobral, 2010). Nesse sentido, Bateman e Snell (2012) já ponderavam que questões complexas e relevantes para a organização deviam ser analisadas em grupo.

Dessa forma, é relevante analisar os pontos fortes da decisão em grupo, sem desconsiderar suas limitações, elencadas no quadro 7.

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos da tomada de decisão em grupo.

Pontos fortes	Pontos fracos
Mais informações à disposição	Demandam mais tempo
Diversidades de perspectivas sobre o problema	Pressões para a conformidade que enfraquecem o debate
Oportunidade de mais estímulos criativos na apresentação de alternativas a serem ponderadas	Dominação por um indivíduo ou parte pequena do grupo que pode comprometer a escolha da decisão mais acertada
Mais compreensão sobre o porquê daquela alternativa ter sido escolhida	Pensamento de grupo (<i>groupthink</i>): quando os membros, com o intuito de evitar conflitos, acabam anulando suas ideias quando estas são contrárias ao pensamento da maioria, o que pode fragilizar o debate e a qualidade da decisão
Maior comprometimento com a decisão	Ambiguidade da responsabilidade

Fonte: Inspirado em Robbins, Judge, Sobral (2010); Bateman e Snell (2012).

Mais especificamente sobre o pensamento de grupo (*groupthink*) Arz-o-Sama e Shaukat (2024) reforçam ser um fenômeno psicológico, que ocorre quando participantes de um grupo tomam decisões irracionais ou disfuncionais pelo anseio por conformidade e harmonia do grupo, abafando o pensamento crítico, racional e a percepção independente. Geralmente ocorre em grupos altamente coesos, com membros muito integrados, que

valorizam mais a unanimidade e o consenso em detrimento de considerar as alternativas possíveis para a tomada de decisão.

Prudente, Williams (2017) já chamava atenção para a importância do conflito, o qual chamava de conflito cognitivo, no qual os membros do grupo divergem em razão de seus distintos conhecimentos e vivências, e que os levam a visualizar tanto o problema como as possíveis soluções de forma diferente, fazendo com que o grupo verifique, análise, compare e alinhe essas diferentes perspectivas em prol de optar pela melhor alternativa possível.

Ainda nessa perspectiva, para melhor aproveitamento do grupo, os gestores precisam liderar com eficácia, havendo na visão de Bateman e Snell (2012) três requisitos para que isso ocorra: estilo de liderança adequado, uso construtivo de discordâncias e conflitos e desenvolvimento da criatividade. Tal entendimento é corroborado por Arz-o-Sama e Shaukat (2024), que recomendam que as organizações devem promover uma cultura de comunicação aberta, diversidade de opiniões, discordância construtiva e priorização do pensamento crítico.

Outro fator apontado por Santos e Rodrigues Júnior (2023) que pode colaborar na qualidade decisória dos grupos de gestores, é a diversidade de habilidades cognitivas e de titulação acadêmica. Gestores com titulações de alto nível podem apresentar facilidade com práticas de controle e estratégia, essenciais para a governança institucional, enquanto os gestores com nível mais baixo de titulação podem demonstrar habilidades de adaptação a curto prazo e com a inovação.

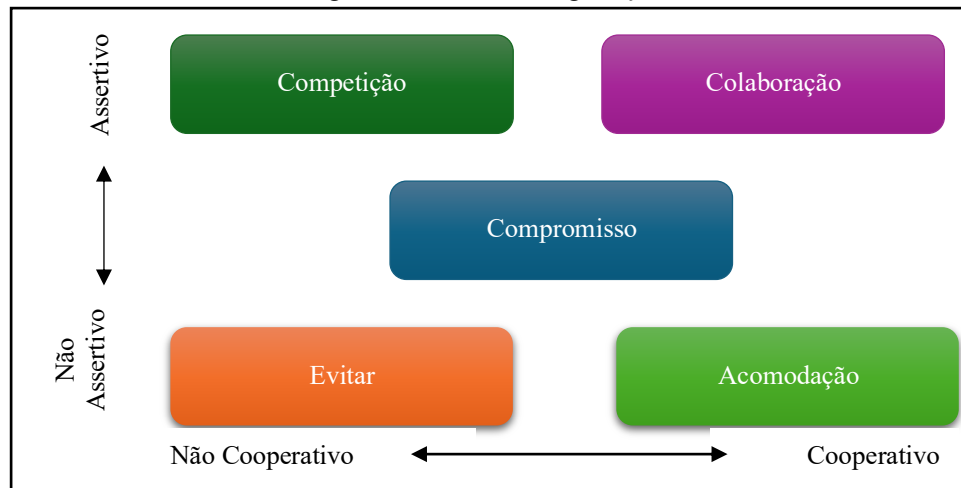
Conceitualmente, em um processo de decisão em grupo os participantes podem agir de diferentes maneiras e fatores subjetivos (cultura, religião, valores morais e éticos) afetam as interações no grupo; logo, tais aspectos precisam ser considerados na modelagem do processo decisório, vez que podem ser percebidos por meio dos estilos de negociação dos indivíduos que compõem o grupo decisor (Silva; Leoneti, 2022) e na adequação de tarefas (McGrath, 1984).

Os estilos de negociação foram estudados por Thomas e Kilmann (2017) por meio do instrumento denominado *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument* - TKI® que avalia o comportamento das pessoas em situações de conflito entre participantes de um grupo, baseando-se em duas dimensões:

- Assertividade: a proporção em que a pessoa busca a satisfação pessoal, de suas necessidades e interesses;
- Cooperação: a proporção em que a pessoa busca a satisfação dos demais.

A figura 18 apresenta a relação entre os cinco estilos de negociação definidos pelo instrumento e os metrifica em termo de suas dimensões base.

Figura 18 - Estilos de negociação.



Fonte: Adaptada de Thomas e Kilmann (2017).

O quadro 8, completa o entendimento do entrelaçar destes estilos.

Quadro 8 – Descrição dos estilos de negociação.

Estilo	Conformação	Características
Competição	Assertivo e não cooperativo	Visa o alcance de poder. O indivíduo busca atender seus interesses em detrimento do outro. Configura-se como a busca por defender seus direitos, uma opinião que julgar ser correta ou puramente vencer a competição
Colaboração	Assertivo e cooperativo	O indivíduo buscar colaborar com o outro, para que juntos encontrem uma alternativa criativa para satisfação das demandas de ambos
Compromisso	Intermediário entre a assertividade e a cooperação	Busca-se encontrar soluções aceitáveis para as duas partes por meio da conciliação. Figura-se no meio termo entre competição e concessão e entre a colaboração e a evasão
Acomodação	Não assertivo e cooperativo	Perfil contrário à competição, a pessoa busca atender as necessidades dos demais em detrimento da sua, assumindo a forma de generosidade, acatando ordens contrárias às duas preferências, ou cedendo à opinião de outro indivíduo
Evasão	Não assertivo e não cooperativo	O indivíduo evita o conflito, adia a resolução ou até mesmo se retira da situação, não buscando a satisfação dos seus interesses nem dos demais

Fonte: Adaptado de Thomas e Kilmann (2017).

Todas essas variáveis influenciam o grupo e, conseqüentemente, afetam a decisão tomada, logo, demandam estruturação processual, a qual deverá contemplar a priori estes estilos, junto às características das tarefas, o perfil do decisor e toda a carga contextual do nível de decisão, o que torna factível buscar variantes de processo decisório, um dos processos mais importantes para as organizações (Oliveira, 2019) e os suportes às suas realizações.

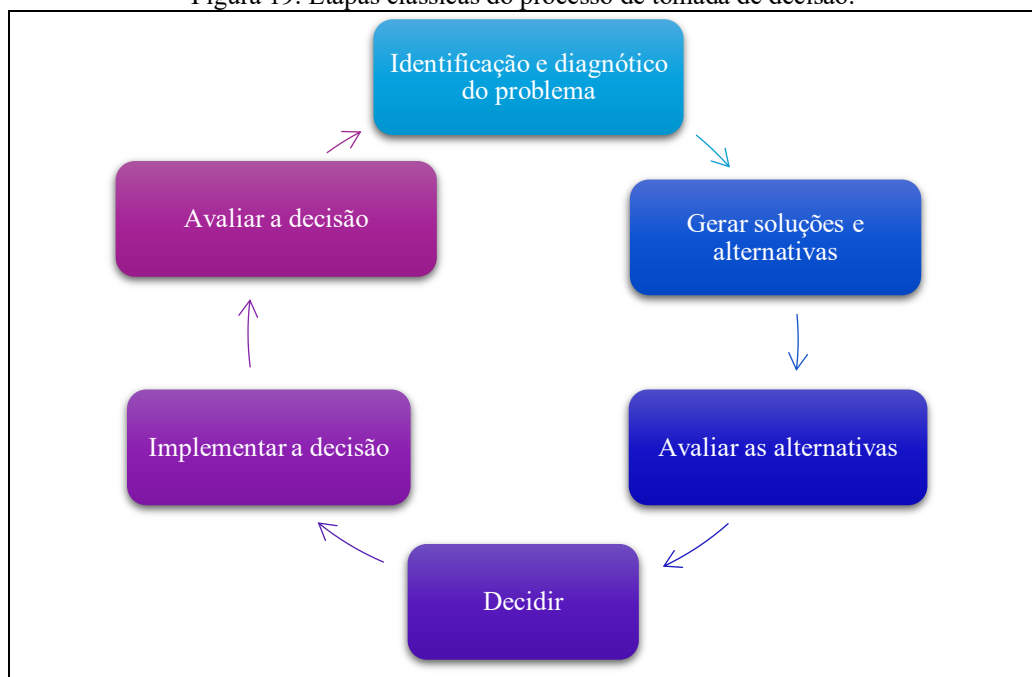
3.7 PROCESSO DECISÓRIO E SEUS SUPORTES

A estruturação organizacional é fundamental para a ordenação das ações e tarefas institucionais em todos os níveis hierárquicos, como já visto na seção 3.1, pois possibilita condições para que as decisões, das mais fáceis às mais complexas, possam ser tomadas.

Assim, considerando que a maior parte das decisões gerenciais e estratégicas possui características de decisões não programadas, tem-se trabalhado em procedimentos que visem nortear a tomada de decisão, buscando, em certo grau, programar as decisões e consequentemente alcançar melhores resultados (Sobral; Peci, 2008).

Nesse bojo, o processo decisório ritualiza a análise dos possíveis riscos de uma ação, suas consequências positivas e negativas (Sousa; Brito, 2024), e visa estabelecer rotinas a seguir, a partir do modelo de tomada de decisão (Simon, 1955), que são refinadas na visão de Bateman e Snell (2012), assemelhando-se ao processo de planejamento organizacional, com etapas sequenciais, conforme representado na figura 19.

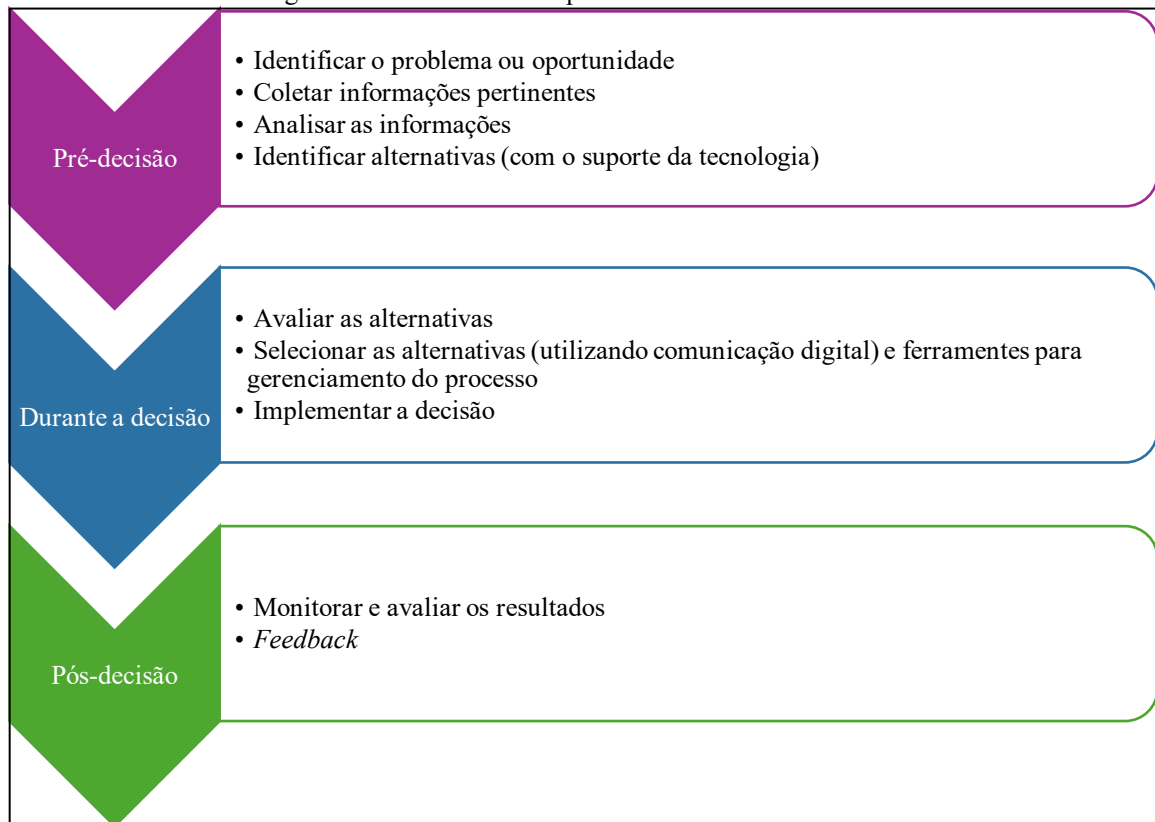
Figura 19: Etapas clássicas do processo de tomada de decisão.



Fonte: Baseada em Bateman e Snell (2012).

Nas organizações ainda se adiciona ainda ao processo estipulado, a estrutura defendida por Sousa e Brito (2024), na qual o processo decisório é elaborado por fases e formado por ciclos e ações mais detalhadas, representados na figura 20.

Figura 20: Fases e ciclos do processo de tomada de decisão.

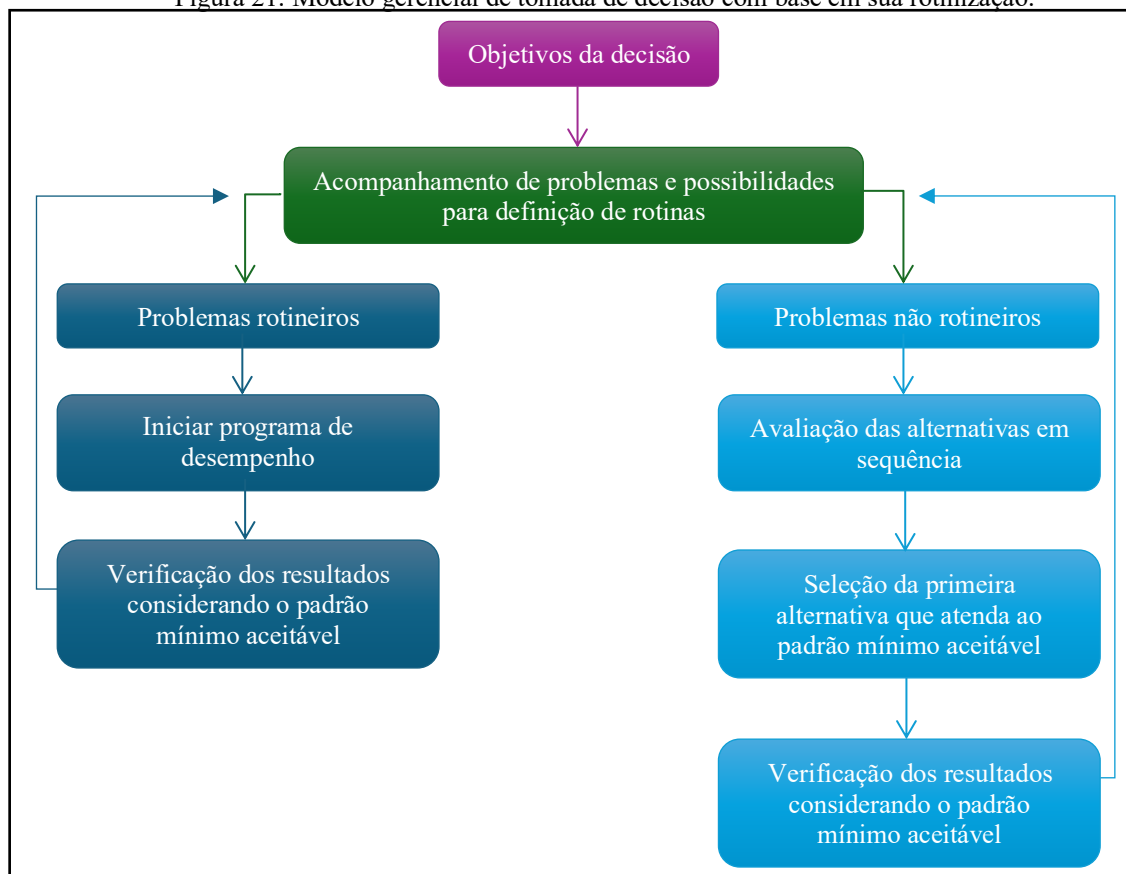


Fonte: Baseada em Sousa e Brito (2024).

Antenados com a impossibilidade de se alcançar a racionalidade estrita e mesmo haver dificuldades com a modelagem de processo de tomada de decisão considerando a racionalidade limitada, Wagner III e Hollenbek (2020) sugeriram um sequenciamento dos processos de tomada de decisão em relação à rotina de aparecimento de decisão, criando, pois, em essência uma alternativa que se torna próxima àquela pensada para a atuação do CGI, qual seja, uma sequência de ataque ao processo de decisão focado na variável rotina decisória, caracterizando a existência de variantes – no mínimo dual.

Nesta variação que a dupla de autores adaptou do modelo clássico e o chamou de modelo gerencial, problemas de rotina demandam um fluxo menor de etapas para a execução do processo de tomada de decisão, enquanto problemas novos requerem mais etapas do processo decisório, conforme demonstra a figura 21, justo o que se pensa encontrar na atuação do CGI, que vivencialmente mescla ações de gestão com ações de governança em seus processos decisórios.

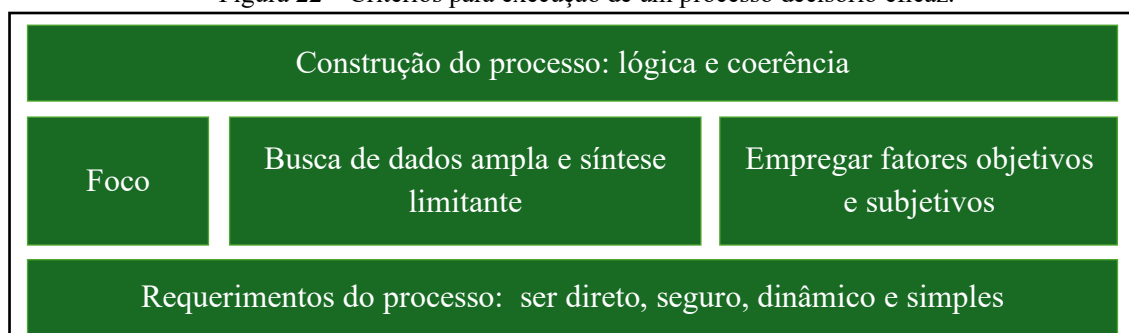
Figura 21: Modelo gerencial de tomada de decisão com base em sua rotinação.



Fonte: Adaptado de Wagner III e Hollenbeck (2020).

A seu turno, na concepção de Hammond, Keeney e Raiffa (2004) um processo decisório deve atender seis critérios para ser eficaz: focar no que realmente é relevante e necessário; ser lógico e coerente; ajustar pensamentos analíticos e intuitivos, ponderando aspectos objetivos e subjetivos; limitar a quantidade de informações e a análise ao necessário para resolução da questão; incentivar e orientar a coleta de dados importantes e opiniões concretas; ser direto, seguro, dinâmico e de simples utilização. A figura 22 representa essa perspectiva.

Figura 22 – Critérios para execução de um processo decisório eficaz.



Fonte: Inspirado em Hammond, Keeney e Raiffa (2004).

Com base nesses critérios, esses três autores criaram um método proativo para executar o processo de tomada de decisão, constituído por oito elementos apresentados no quadro 9.

Quadro 9 – Componentes do método proativo de tomada de decisão.

Elemento	Questão	Ação	Armadilhas
Problema	Qual o problema que exige decisão?	Definir com cuidado e clareza o problema, pois ele determina os passos seguintes	Tratar o problema errado
Objetivos	O que se deseja alcançar?	Estabelecer o objetivo a ser alcançado por meio da decisão, pois ele direciona o processo decisório	Não identificar o objetivo principal
Alternativas	Quais são as alternativas?	Criar diversas alternativas, vez que elas simbolizam as distintas ações	Não criar um bom leque de alternativas
Consequências	Quais as consequências de cada alternativa?	Avaliar com cautela as consequências de cada alternativa	Analisar de forma superficial as consequências relevantes das alternativas
Negociação	Que negociações são viáveis entre os objetivos mais importantes?	Equilibrar objetivos concorrentes estabelecendo prioridades	Refletir inadequadamente sobre as negociações
Incertezas	Quais incertezas impactam negativamente as consequências?	Ponderar as incertezas e seus impactos futuros	Não pensar nas incertezas
Tolerância a riscos	Qual grau de risco é possível correr?	Refletir com cautela sobre os riscos	Não examinar o nível de suporte ao risco
Decisões interligadas	Fez-se um planejamento prevendo ações futuras?	Verificar demandas de curto prazo para posterior análise das demandas consequentes, definindo um planejamento de decisões interligadas	Não antever o plano de decisões interligadas

Fonte: Inspirado em Hammond, Keeney e Raiffa (2004).

Ponderando toda essa complexidade que envolve as decisões e seus processos decisórios, Simon (1970), já alertava que a maioria das decisões importantes para as instituições é tomada por grupos de trabalho. Tais grupos, verificou-se a posteriori, deliberam sobre o tema, debatem ideias, fundamentando o processo decisório em grupo na estruturação processual, no envolvimento, no comprometimento dos membros do grupo, na busca pelo consenso e nas alianças (Sobral; Peci, 2008; Ziotti; Leoneti, 2020).

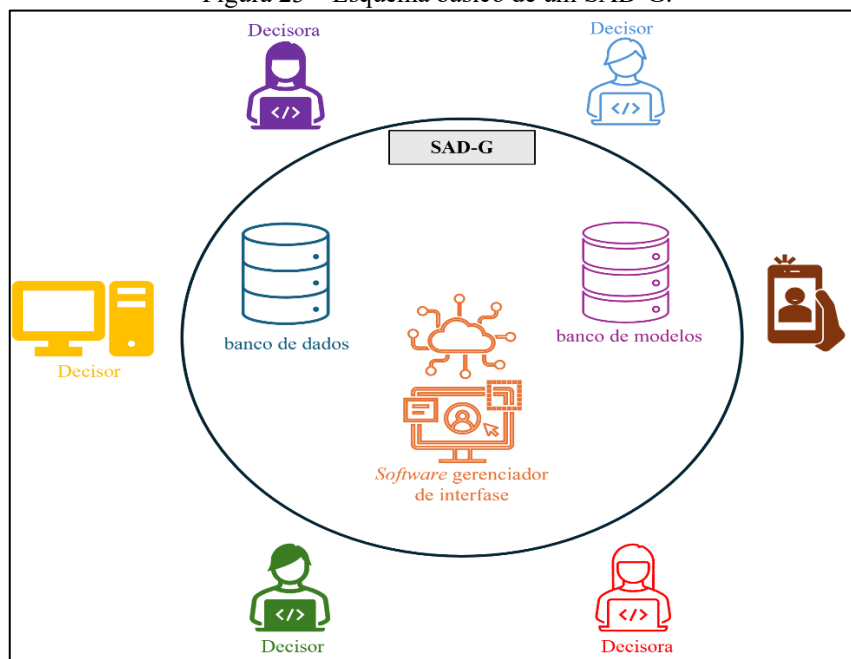
No entanto, para McShane e Glinow (2014), o envolvimento é a peça-chave do processo decisório em grupo e este deve ser buscado no processo por diversos meios, incluindo a consulta à equipe, participação nas discussões, rodadas de *consensuação* e emprego de outras técnicas de negociação em grupo, que buscam as alternativas e soluções efetivas à decisão. Entre estas técnicas elevam-se a Técnica de Grupo Nominal (*Nominal Groupe Technique* - NGT) e o *Delphi* por exemplo (Moraes, 2021).

Ademais, os processos decisórios em grupo, asseguram Ziotti e Leoneti (2020) têm influência positiva no decisor e aumento do senso de justiça e da satisfação dos indivíduos com a alternativa escolhida.

Uma outra forma de otimização da decisão grupal é a adoção de sistemas de apoio à decisão a grupos (SAD-G) (Alter, 2002). Esses sistemas ajudam pessoas e organizações a decidirem de forma direcionada, respeitando prioridades e valores (Chaves et al., 2020). São ferramentas tecnológicas que surgiram como enriquecedores dos processos decisórios em grupo nas organizações e visam auxiliar gestores em todas as etapas da tomada de decisão, gerando cenários para subsidiar a opção pela alternativa mais adequada (Rezende; Abreu, 2013).

Os SAD-G, assim como os sistemas de apoio à decisão (SAD), adotam padrões para analisar combinações alternativas nas variáveis e antever possíveis resultados, logo precisam ser interativos, especializados e flexíveis (Macedo et al., 2021) e preferentemente serem aderentes aos modelos de gestão. Nesse ínterim, para que um SAD-G cumpra seu papel, seus componentes precisam estar alinhados com as particularidades da organização e com a forma que esta pretende utilizá-lo. Tais componentes são: banco de dados (onde se encontram dados da organização), banco de modelos (de onde são buscados os cenários de modelagem de decisão a empregar a partir dos dados) e *software* gerenciador de interface (para gerar as informações de escolha de alternativas a partir da integração dos modelos e banco de dados) (Rezende; Abreu, 2013). A figura 23 apresenta simbolicamente os elementos de um SAD-G.

Figura 23 – Esquema básico de um SAD-G.



Fonte: Inspirado em Rezende e Abreu (2013).

Em adendo, o quadro 10 apresenta a influência dos modelos de gestão no uso de sistemas de apoio à decisão em grupo.

Quadro 10 – Influência dos modelos de gestão no uso de SAD-G.

Modelo de gestão	Apoio à decisão	Uso de Sistema Computadorizado
Autoritário	Precário fechado e autoritário	Sistema de apoio à decisão em grupo restrito e limitado
Democrático	Fechado, mas facilitado para ser aberto	Modelagem baseada em processos e Cooperação
Participativo	Descentralizado e permite delegação e envolvimento em todos os níveis	Ancorado no modelo 3C de colaboração (Comunicação, Coordenação e Cooperação)

Fonte: Inspirado em Rezende e Abreu (2013).

Ressalta-se que o modelo de gestão de IFES, como a UFRR, e dos CGI destas, como é o caso deste estudo, tende a ser em grupo e requererá, em algum momento, tecnologia SAD-G ou derivada, vez que a decisão em grupo nas universidades ocorre de forma colegiada.

3.8 PROCESSO DECISÓRIO NAS UNIVERSIDADES

Os processos decisórios constituem-se de elementos centrais e corriqueiros, próprios de qualquer organização, contudo em organizações de ensino, se apresentam de forma diversa (Freire; Conejero; Parente, 2021). Reconhece-se assim que as universidades são geralmente relacionadas a processos decisórios que adotam o modelo de colegialidade, próximo ao democrático citado por Rezende e Abreu (2013), no qual também prevalece a descentralização da tomada de decisão, possibilitando aos diferentes atores institucionais participarem do processo, direcionados pelo interesse coletivo e para a decisão consensual, como ensinam Hardy *et al.* (1983).

Macfarlane (2016) já destacava que a colegialidade é um dos termos mais longevos na educação superior e demanda a compressão de que seja elemento da cultura organizacional universitária. Assim, para o autor citado, as instituições colegiais destacam o consenso, o compartilhamento do poder e a coletividade das responsabilidades, em um ambiente em que a distinção de autoridade perde destaque para a igualdade na interação dos indivíduos.

Em estudo realizado junto a um conselho universitário, Macêdo e Bispo (2022) apresentaram a tomada de decisão coletiva como uma prática social, que evidenciava a trajetória da decisão baseada no consenso, mesmo em um ambiente complexo, onde a negociação entre os membros é fundamental.

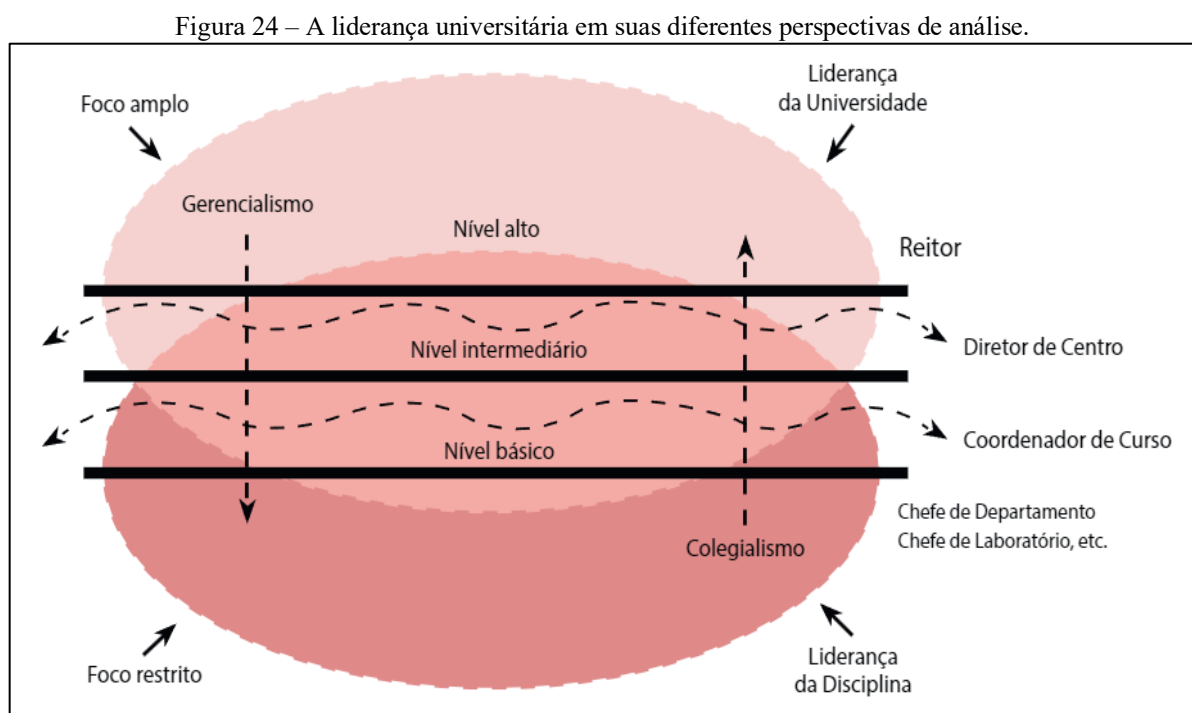
Na investigação de Oliveira, Puton e Marchiori (2020) ficou evidenciado o impacto positivo da participação dos servidores nas decisões institucionais quanto ao envolvimento no trabalho, principalmente quando as decisões se referiam às rotinas de trabalho em si. Para

tanto, aqueles autores sugeriram que os gestores buscassem mecanismos de incentivo à participação dos servidores nas decisões, valorizando-os, e por consequente, aumentando o envolvimento dos colaboradores com o trabalho.

Contudo, por meio de sua pesquisa, Macfarlane (2016) destacara que a colegialidade, na prática universitária, ainda não atende a critérios de representatividade nas participações, ou seja, não há igualdade de condições nem igualdade de gênero, prevalecendo a hierarquia. Os valores atribuídos à colegialidade como gestão participativa, apoio aos pares, compromisso com o ensino e com a comunidade; estão perdendo força para a competitividade, a alta performance e as metas a serem cumpridas, características do *gerencialismo*.

Nesse percurso, Giraldi e Melo-Silva (2019), abordaram a tensão existente entre o *colegialismo* e o *gerencialismo* (*managerialism*) na gestão universitária, em conformidade com os resultados de Macfarlane (2016). Nesse mesmo sentido, Adriano e Ramos (2015) já ressaltavam essa oposição, ocasionada pela aproximação da gestão universitária dos modelos de gestão empresarial, cujos processos decisórios são mais individualistas e hierarquizados, e, para dirimir essa dualidade, acentuavam que o papel da liderança universitária se tornara fundamental.

A figura 24 apresenta as estruturas de liderança considerando as diferentes perspectivas de análise.



Fonte: Adriano e Ramos (2015, p. 52).

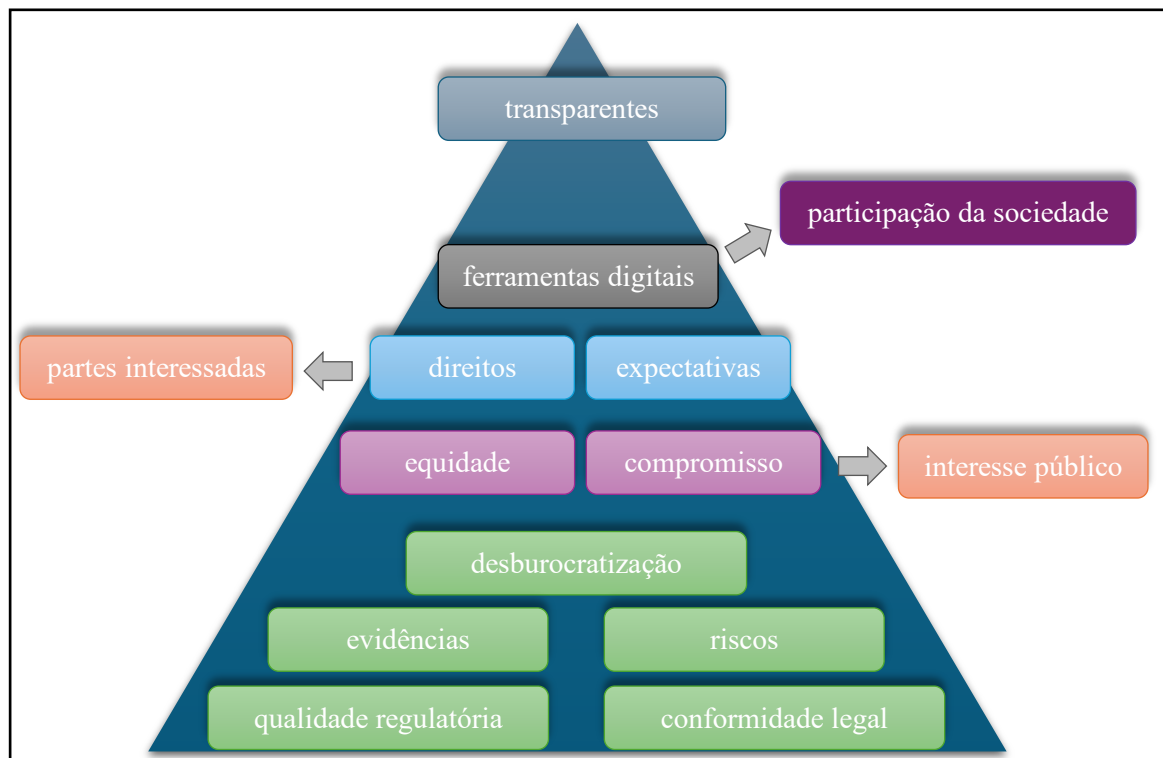
Nesse caminho, Pereira *et al.* (2022), sugerem a liderança compartilhada como um artifício fundamental para a sustentabilidade e viabilidade do futuro das universidades públicas, vez que permite aos docentes a utilização das suas vozes, trazendo ainda bagagens de conhecimentos, competências e experiências para aplicá-los em momentos decisórios urgentes e importantes, caracterizáveis em estratégias institucionais e visão estratégica compartilhada.

Dessa forma, os processos decisórios nas universidades federais brasileiras que são em sua maioria, colegiados, são processos em que a participação ganha destaque e, por consequência, buscam o consenso como forma de legitimação das decisões (Giraldi; Melo-Silva, 2019).

Consigna-se, entretanto, que no âmbito da governança universitária, a maior parte dos comitês foi criada para atender determinações legais em âmbito federal, como parte de políticas nacionais. Dessa forma, ficam evidentes as amarras que as universidades federais enfrentam ante as normas, sejam elas externas ou não.

Nesse sentido, algumas das diretrizes da governança pública elencadas pelo Decreto Nº 9.203/2017 e pelo TCU (2021), apresentam direcionamentos aos processos decisórios, conforme representado na figura 25.

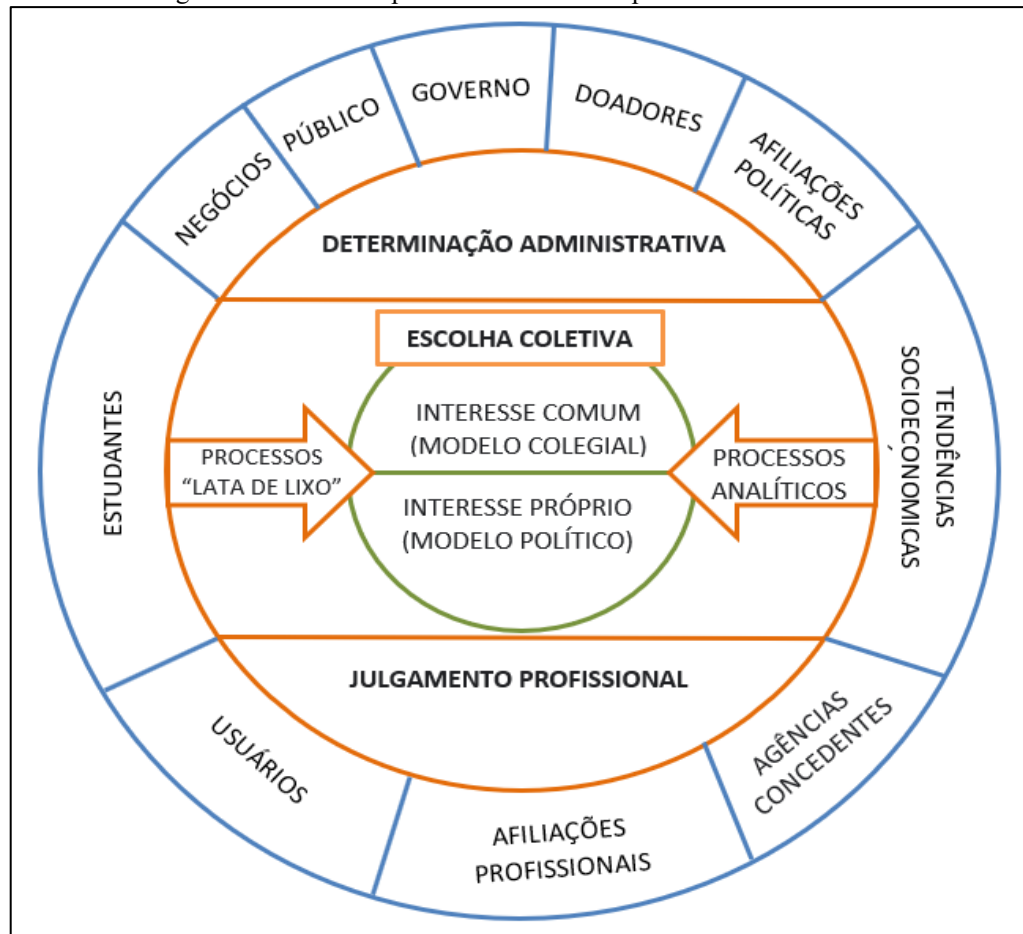
Figura 25 – Direcionamentos aos processos decisórios baseados em diretrizes de governança pública.



Fonte: Baseada em Brasil (2017) e TCU (2021).

Assim, tomando como base as normas características e especificidades das universidades, as quais se alinham ao modelo organizacional de burocracia profissional proposto por Mintzberg (2017), recolhe-se de Hardy *et al.* (1983) que nelas os processos decisórios podem acontecer em três níveis, conforme apresenta a figura 26.

Figura 26 – Níveis de processos decisórios típicos nas universidades.



Fonte: Adaptada de Hardy *et al.* (1983).

Em detalhe:

- Decisões tomadas por julgamento profissional: os docentes, individualmente, possuem liberdade para decidir determinadas questões que envolvem a missão basilar das universidades, relacionadas ao ensino, à pesquisa e à extensão (metodologias e materiais de ensino, conteúdos, avaliações, notas, áreas de interesse para desenvolver projetos de pesquisa e extensão). A escolha aqui é influenciada pelo processo de treinamento realizado ao longo da carreira na docência, bem como pelo *feedback* dos discentes e afiliação profissional;
- Decisões da administração central: são realizadas pelos gestores e envolvem questões orçamentárias, financeiras, investimentos, aquisições, obras, ou seja, em

sua maioria decisões estratégicas. Nesta classe de decisões existe influência externa, principalmente por parte do governo federal;

- Decisões coletivas: são construídas a partir de processos de interação entre a área acadêmica e administrativa, em vários níveis da estrutura universitária. Envolvem questões mais críticas, como criação e extinção de cursos, programas, unidades. Os procedimentos de funcionamento dos processos decisórios coletivos são definidos pela administração central, bem como a formação de comitês e demais grupos formais de trabalho.

Observa-se, então, a complexidade que envolve os processos decisórios nas universidades, desde os realizados na base, com os colegiados dos cursos, passando pelos conselhos de centros acadêmicos, comissões, comitês de gestão e governança, câmaras, até os conselhos superiores universitários. Ressaltando ainda que esses grupos decisores, são compostos por quantidades distintas de membros e o tamanho dessas equipes influencia o processo decisório e, conseqüentemente, as práticas de gestão e de governança, fazendo com que as vantagens do tamanho da equipe nas universidades possam ser superadas pelos possíveis problemas de comunicação e coordenação (Santos; Rodrigues Júnior, 2023).

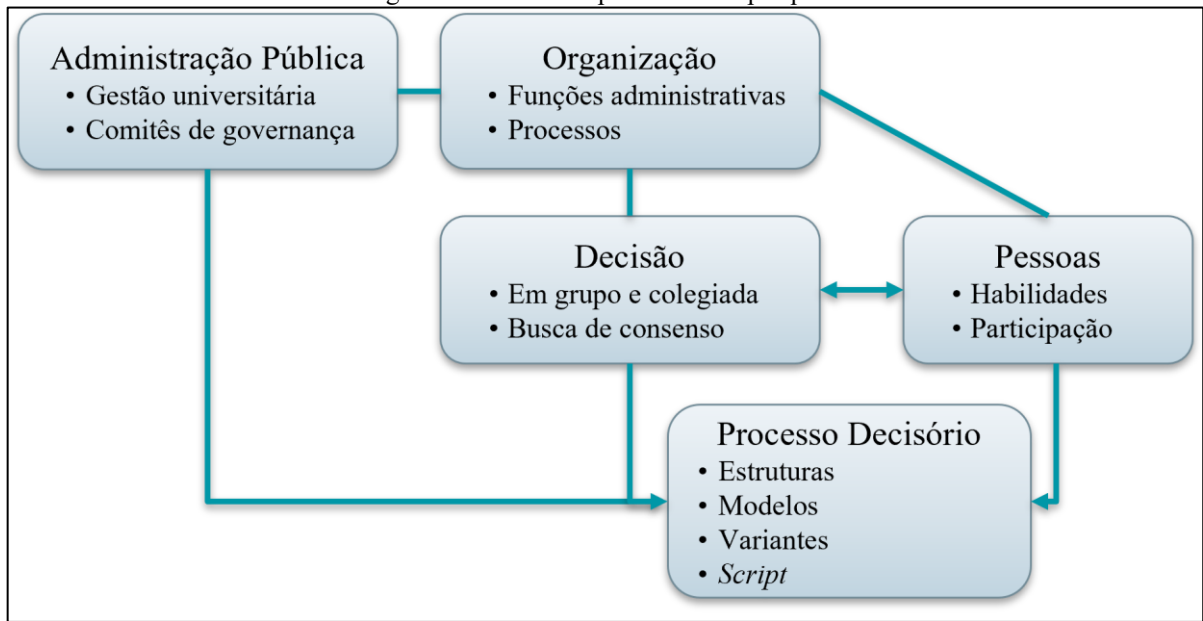
3.9 MODELO OPERACIONAL DA PESQUISA

Considerando o cenário apresentado ao longo do percurso conceitual desta pesquisa, viu-se que os processos decisórios são primordiais para qualquer instituição, e que no âmbito da administração pública, mas especificamente nas universidades federais, fortemente limitados pela legislação.

Verificar possibilidades de melhoria desses processos foi o ponto de partida desta pesquisa. Para tanto, desenhou-se ir a campo para buscar os atores do processo de tomada de decisão, lastreando a prática desses processos previstos pela literatura como essencialmente coletivos, participativos e impregnados de características de governança, examinando por possíveis conjecturas conceituais, possíveis estruturas para o processo decisório do CGI da UFRR, pensando em concretizar variantes e um *script* a sistematizá-las.

Desta forma, resgatando o diagrama conceitual da pesquisa, surge o seu modelo operacional, elaborado para formar as instâncias conceituais que direcionaram a incursão a campo. Alguns *constructos* foram aglutinados para melhor alinhamento da coleta de dados. A figura 27 apresenta o modelo operacional desta pesquisa.

Figura 27 – Modelo operacional da pesquisa.



Dessa forma, esse modelo operacional de pesquisa guiou o suporte à coleta de dados em campo, relacionando-o à base conceitual apresentada e permitiu discorrer sobre o procedimento metodológico ideado para a realização desta pesquisa.

4. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Um objetivo nato da humanidade é conhecer o mundo no qual ela está inserida em toda sua complexidade e, para tanto, aquela pode valer-se de diferentes fontes de conhecimento: observação, religião, tradição, autoridade, filosofia, raciocínio etc. (Gil, 2024). Foi assim que, na busca por conhecimentos mais seguros, surgiu a ciência, que produz conhecimento de forma objetiva, estruturada e racional, por meio de procedimentos claros e instrumentos adequados (Richardson, 2017).

Com esta diretriz para essa trajetória, este capítulo apresentará o procedimento metodológico adotado para realização desta pesquisa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Compreendendo a ciência como o acúmulo de conhecimentos sistemáticos, racionais e passíveis de verificação para produzir conhecimento científico de uma variedade de objetos de estudo (Fachin, 2017), assume-se que ela está dividida em áreas que adotam distintos posicionamentos epistemológicos, descritos por Gil (2024) nas seguintes perspectivas:

- **Positivista:** o conhecimento é objetivo, estável, não depende da compreensão do homem;
- **Interpretativista:** o conhecimento é produzido mediante a interação entre o objeto e a percepção das pessoas;

Por outro lado, na concepção de Creswell e Creswell (2021), as correntes epistemológicas são apresentadas conforme descritas no quadro 11 e observa-se que cada perspectiva possibilita uma visão de mundo e de construção de conhecimento, não existindo uma prevalência entre elas, mas sim, direcionamentos para a adequação ao que se pretende estudar e de que forma tal conhecimento será produzido.

Quadro 11 – Correntes epistemológicas.

Corrente	Descrição
Pós-positivista	Enuncia que as causas definem os resultados, com base no estabelecimento de hipóteses testáveis oriundas de uma teoria, pela observação e mensuração de dados
Construtivista	Baseia-se na percepção das pessoas quanto ao objeto estudado, considerando os significados, experiências e relações entre os participantes
Transformativa	Relaciona-se às questões políticas, visam mudar a realidade dos indivíduos e geralmente abordam temas de relevância social como opressão, desigualdade, empoderando etc.
Pragmática	Foca no problema e não no método, bem como na vivência real, podendo adotar todas as abordagens de pesquisa disponíveis

Fonte: Baseado em Creswell e Creswell (2021).

A partir do exposto, considerando a questão de pesquisa proposta neste estudo, que fora como identificar variantes no processo de tomada de decisão do Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima, propondo um *script* para seu funcionamento, verificou-se a convergência a um posicionamento na perspectiva pragmática.

Ainda considerando os posicionamentos epistemológicos postulados antes, as pesquisas científicas se apresentam em três abordagens distintas: qualitativa, quantitativa e métodos mistos (Creswell; Creswell, 2021).

4.1.1 Abordagem de pesquisa

Na abordagem quantitativa, as pesquisas baseiam-se no positivismo e retomam os paradigmas das ciências naturais, nos quais os fenômenos sociais, para serem estudados, devem partir de uma ideia existente (pensamento dedutivo), buscar dados empíricos a serem experimentados, testados e apresentados quantitativamente. A variante pós-positivismo, é uma evolução mais flexível, pois permite interpretações mais imprecisas, com maior admissibilidade de intercorrências erráticas que, ainda assim, atendam ao padrão fixado (Richardson, 2017; Gil, 2024).

Uma das principais potencialidades da abordagem quantitativa é a possibilidade de generalização dos resultados obtidos. Ao coletar dados de uma amostra representativa, de forma estruturada e seguindo padrões pré-estabelecidos, é possível com a mensuração e análise desses dados, inferir conclusões para uma população maior (Flick, 2012).

Por outro lado, os estudos qualitativos partem de uma premissa indutiva, visando à investigação sobre a compreensão que pessoas, individualmente e em grupos, possuem sobre uma dada problemática social (Creswell; Creswell, 2021), permitindo, assim, realizar estudos envoltos no fenômeno pesquisado.

Assim, a abordagem qualitativa, apoiada na perspectiva *interpretativista* (construtivista) (Richardson, 2017), possibilita uma reflexão mais profunda nos contextos dos fenômenos sociais e humanos, com o objetivo de estudar aspectos subjetivos e a vivência das pessoas em sociedades complexas, por meio da visão dos próprios pesquisados (Gil, 2024).

Na pesquisa qualitativa, o pesquisador assume um papel ativo, podendo participar da realidade pesquisada, estabelecer uma relação mais próxima com os pesquisados, de forma que estes sintam-se mais livres para expressar suas opiniões, conferindo à pesquisa uma maior aproximação da realidade (Flick, 2012).

Já a abordagem de métodos mistos mescla as duas abordagens anteriores, valendo-se de processos de coleta de dados quantitativos e qualitativos, os quais permitem extrapolar o conhecimento advindo apenas do uso de uma das abordagens (Creswell; Creswell, 2021).

Nesse contexto, Richardson (2017) ressalta que as pesquisas de métodos mistos surgiram a partir da demanda por uma compreensão geral de problemáticas complexas, apoiando-se na perspectiva pragmática, considerando as diferentes ciências, rejeitando a separação total entre as pesquisas quantitativas e qualitativas.

Isto posto, cabe ao pesquisador definir qual abordagem será a mais adequada ao estudo proposto, relacionando-a diretamente às perspectivas epistemológicas e ao problema de pesquisa. Com isso em mente, fluiu naturalmente a opção pela adoção da abordagem qualitativa, que se apresentou como a mais adequada para o desenvolvimento desta pesquisa.

A seguir serão apresentadas as classificações das pesquisas científicas quanto à sua natureza, a qual relaciona-se ao objetivo do estudo e quanto à estratégia adotada para sua aplicação.

4.1.2 Natureza e estratégia de pesquisa

No que concerne à natureza das pesquisas científicas, considerando seus objetivos, Gil (2024) as divide em:

- Exploratórias: que almejam elaborar e elucidar ideias, e geralmente ocorrem quando o assunto a ser estudado é novo ou pouco explorado, além de serem utilizadas como pesquisa prévia para estudos explicativos;
- Descritivas: que visam descrever elementos de um dado grupo ou fenômeno ou ainda criar relações entre variáveis e adotam técnicas de coleta padronizadas;
- Explicativas: que têm como objetivo determinar as razões que definem ou influenciam o objeto de estudo, sendo, assim, profundas e por isso complexas.

Dessa forma, visando atender ao objetivo deste estudo, realizou-se uma pesquisa descritiva, vez que se buscou descortinar o fenômeno estudado, o contexto do processo decisório do CGI da UFRR.

Assim, definidas a perspectiva epistemológica, a abordagem e a natureza da presente pesquisa, se fez indispensável escolher uma estratégia de pesquisa. A princípio, são estratégias típicas de pesquisa qualitativa na área da administração, aquelas listadas no quadro 12, que é uma compilação dos autores nele referidos.

Quadro 12 – Estratégias de pesquisa qualitativa típicas no campo da administração.

Estratégia	Descrição
Etnometodologia	Pesquisa como os indivíduos constroem suas práticas sociais
Teoria fundamentada	Trabalha-se na construção de teorias indutivas com base em dados sistemáticos
Etnográfica	Estudo da vivência de pessoas em seu ambiente natural
Narrativa	Baseia-se no relato de experiências pessoais
Estudo de caso	Pesquisa profunda e detalhada de um ou poucos casos, possibilitando conhecer detalhadamente o contexto estudado
Fenomenológica	Estudo do fenômeno social propriamente dito com base na experiência dos participantes
Pesquisa participante	O pesquisador interage com os pesquisados, participando de todas as vivências ao longo da pesquisa
Pesquisa-ação	Busca colaborar com a realidade das pessoas considerando um problema, visando não apenas conhecê-lo, mas também intervir no cenário, alterando-o

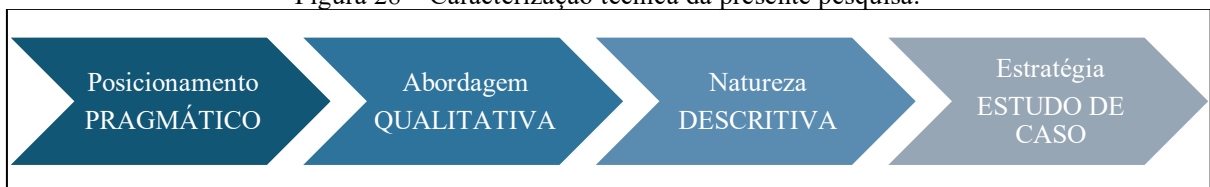
Fonte: Baseado em Richardson (2017), Severino (2017), Creswell e Creswell (2021) e Gil (2024).

Nesse sentido, a presente pesquisa adotou a estratégia de estudo de caso, por entender ser a que melhor se adequava ao objeto da investigação.

Para Yin (2015), o estudo de caso busca averiguar profundamente um caso atual em seu contexto real, valendo-se para isso de diversas fontes de dados, o que se coaduna com a situação desse estudo. Logo, tendo em vista que se pretendeu descrever de forma profunda o processo decisório do CGI da UFRR, visando identificar e estruturar as variantes desse processo decisório, *hipotetizando-lhe* um *script* de funcionamento, tal estratégia vai ao encontro da realização desta pesquisa.

Enfim, resume-se na figura 28, a caracterização das opções técnicas de nível metodológico assumida para este estudo.

Figura 28 – Caracterização técnica da presente pesquisa.



Com a apresentação das características metodológicas, na próxima seção será exposto o desenho de pesquisa, no qual serão descritos os passos percorridos para a coleta e análise dos dados.

4.2 DESENHO DA PESQUISA

Creswell e Creswell (2021) ressaltam que o desenho de uma pesquisa apresenta um plano de condução do estudo, definindo os procedimentos investigativos e o passo a passo para aplicação da pesquisa em campo.

Dessa forma, por se tratar de um estudo de caso, a presente pesquisa requereu dados provenientes de diversas fontes, entre as quais figuraram: a pesquisa documental, a observação participante e a realização de entrevistas semiestruturadas com os atores do CGI.

Nesse sentido, a pesquisa foi estruturada em fases, que foram realizadas em concomitância à revisão da literatura de apoio. Inicialmente foi solicitada a autorização para realização da pesquisa, dirigida ao Reitor, autoridade máxima da UFRR, que prontamente deferiu a demanda.

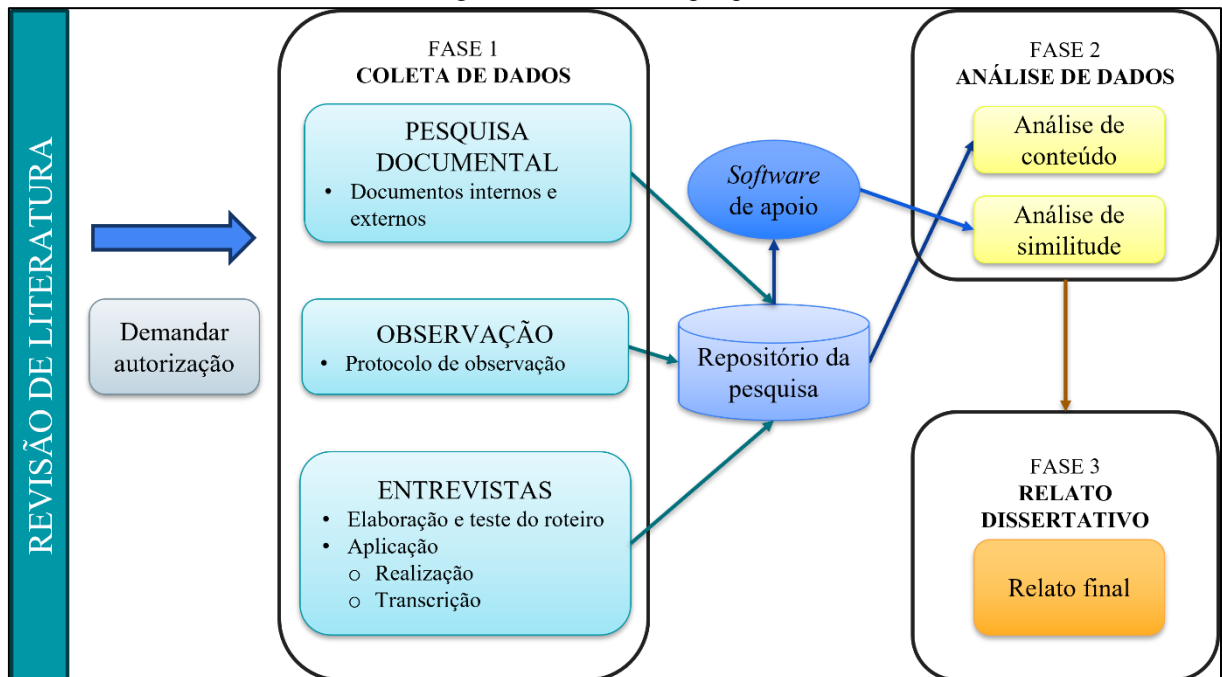
Na sequência, iniciaram-se simultaneamente todas as fases de coleta de dados, sendo mais duradoura a fase da observação que foi realizada por sessão frequentada:

- Pesquisa documental em documentos internos e externos: seleção sob critérios de interesse específico ao caso. Também foi realizada uma busca nos sítios eletrônicos das universidades federais brasileiras que redundou na coleta de informações sobre a existência de comitês de governança (Apêndice A) e seus respectivos documentos basilares, que foram compilados sob a égide de uma grade de análise, que está contida no Apêndice B;
- Observação das reuniões do CGI da UFRR: momento para a qual foi definido um protocolo de observação sistemático (Apêndice C), visando a melhor condução da observação, e que foi aplicado em todas as sessões observadas pela pesquisadora;
- Entrevistas semiestruturadas com todos os membros do CGI: guiada por um roteiro, que foi testado com dois gestores que já participaram de reuniões do CGI, a fim de verificar quaisquer ajustes necessários para aplicação do instrumento (Apêndice D).

Com a finalização da fase de coleta, os dados foram submetidos a uma análise de conteúdo balizada por um modelo de análise e apoiada pela utilização do *software* Iramuteq® que possibilitou realizar diferentes formas de análise textuais, das quais optou-se pela análise de similitude, para posterior apresentação dos resultados da pesquisa, caracterizando a fase 3.

A figura 29 apresenta o desenho da pesquisa.

Figura 29 - Desenho da pesquisa.



A seguir serão detalhadas nuances adicionais do caso escolhido para ser estudado nesta pesquisa.

4.3 O CASO SELECIONADO

A Universidade Federal de Roraima (UFRR) foi autorizada pela Lei nº 7.364/85, de 12 de setembro de 1985 e criada pelo Decreto nº 98.127 de 08 de setembro de 1989.

Sediada na cidade de Boa Vista, capital do Estado de Roraima, conta com quatro *campi*, dos quais três se localizam entre as áreas urbana e rural da capital Boa Vista (*campus* Paricarana, Cauamé e Murupu), e o *campus* avançado São João da Baliza, localizado na sede desse município, ao sul do estado, a cerca de 300 km da capital, no qual as atividades presenciais foram iniciadas em 2023.

Mesmo com autonomia didático-científica, administrativa, financeira e patrimonial, garantidas pela Constituição Federal, a UFRR atua com base na legislação federal, estando vinculada ao Ministério da Educação (MEC). Assim, está sob o alicerce dos atos legislativos e regramentos federais, tendo por base seu Estatuto e Regimento Geral, além de resoluções e demais atos normativos internos.

Segundo dados do Relatório de Gestão 2024, a UFRR possui 758 docentes e 356 técnicos administrativos em atividade, compondo seu quadro de pessoal. São oferecidos 51 cursos de graduação, tanto na modalidade presencial quanto à distância, contando com 8

polos localizados nos municípios do interior do estado, se fazendo presente em 13 dos 15 municípios de Roraima, além de 25 cursos de pós-graduação (UFRR, 2025).

Em 2024 foi registrado um total de 7.885 alunos matriculados distribuídos conforme quadro 13.

Quadro 13 – Quantitativo de alunos matriculados na UFRR por categoria de ensino.

Categorias de ensino	Quantidade
Básico (fundamental e médio)	472
Técnico e Tecnológico	371
Graduação (presencial e EAD)	6391
Pós-graduação	651
Total	7.885

Fonte: Baseado em UFRR (2025).

Considerando sua missão, a instituição, orientada por processos gerenciais, de suporte e finalísticos, visa atender às demandas sociais de ensino, pesquisa e extensão, bem como de inovação, sustentabilidade e economia circular.

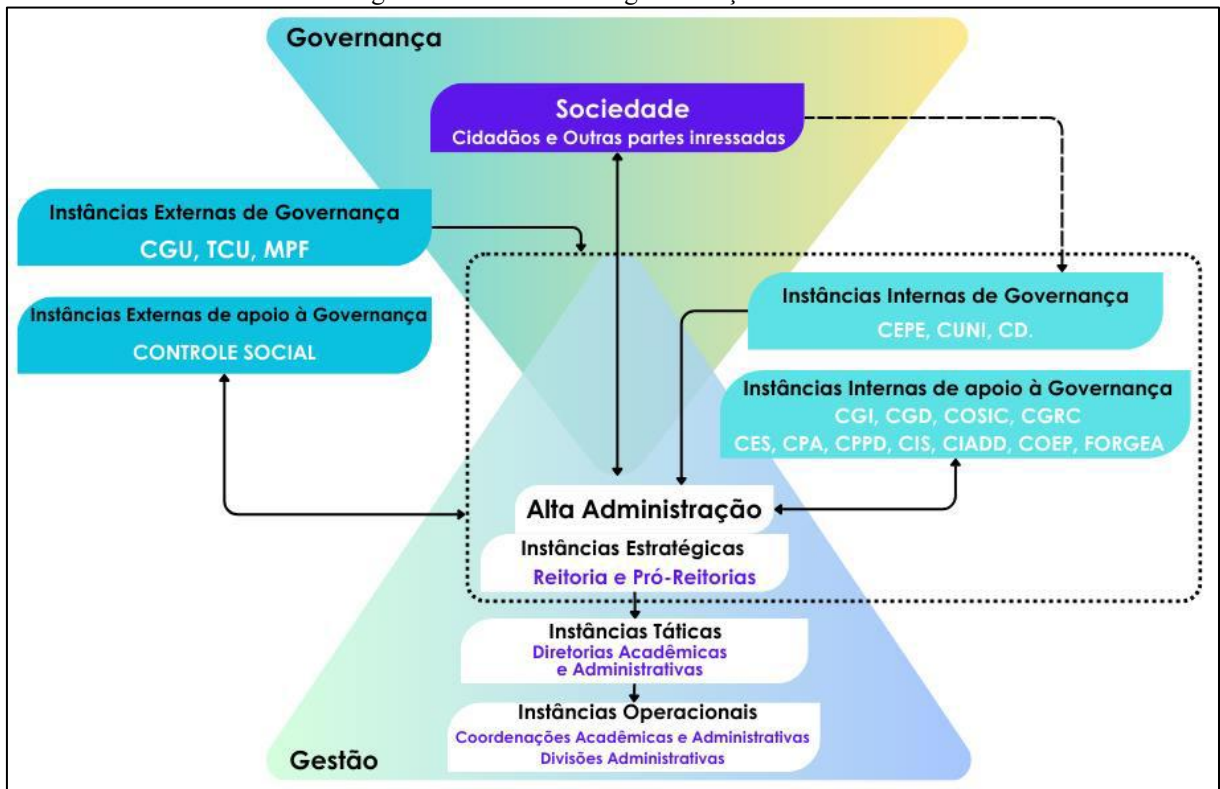
Nesse processo, a participação da sociedade roraimense na gestão da instituição ocorre principalmente via consultas públicas à comunidade interna e externa, sendo que em 2023 foram realizadas seis dessas, dentre as quais destacam-se duas consultas realizadas para construção da política de cultura e uma realizada para a elaboração da política de ensino da universidade (UFRR, 2024b). Tais políticas são fundamentais para a condução das ações, programas e projetos da instituição.

Observa-se ainda que a sociedade e o governo figuram como agentes externos de governança da IFES, enquanto, que internamente, as instâncias de governança são representadas pelos conselhos superiores: conselho universitário (CUi), conselho de ensino, pesquisa e extensão (CEPE) e conselho diretor (CD). Além destes conselhos superiores, verifica-se a existência das instâncias de apoio à governança, quais sejam: comitês de governança, procuradoria jurídica, auditoria interna, assessoria técnica da reitoria e comissões (UFRR, 2025).

Tais comitês desempenham papéis de destaque na gestão e governança da instituição, sendo que o CGI, por sua composição - é formado pelo Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores, atua estrategicamente, vez que propõe os objetivos para o plano de desenvolvimento institucional (PDI).

Enfim, no que tange à estrutura de governança da UFRR, a figura 30 apresenta os principais atores e instâncias de governança e gestão, em observância às recomendações do TCU (2020).

Figura 30 – Estrutura de governança da UFRR.



Fonte: UFRR (2025, p.19).

Nesse cenário, a pesquisa destacou para estudo aprofundado o Comitê de Governança Institucional (CGI), que por missão busca o alinhamento entre o planejamento estratégico e as ações relacionadas à governança pública na UFRR, visando o cumprimento das ações definidas no PDI, sendo órgão colegiado de natureza deliberativa (UFRR, 2025).

Assim, por compreender a importância da UFRR na condição de instituição de ensino superior para a Amazônia, cogita-se representatividade à IFES como cenário para estudo, graças aos projetos que envolvem temáticas voltadas ao meio ambiente, desenvolvimento sustentável, reconhecimento dos povos originários no que se refere ao contexto histórico, social, linguístico, cultural e patrimonial, considerando ainda os diferentes contextos amazônicos e de fronteira. Tais ações visam colaborar com as comunidades locais e contribuir para o desenvolvimento do estado, da região amazônica e consequentemente do país, sendo a pesquisa por isso oportuna, adequada e exequível.

Nesse bojo organizacional, por consequência, estudar o papel do CGI e a estruturação de seus processos de decisão para incremento de sua gestão e governança, atribuiu à pesquisa o valor necessário para sua realização, justificando-se a realização do estudo de caso.

4.4 PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO

Um protocolo de estudo é uma ferramenta norteadora para a realização de um estudo de caso como estratégia de pesquisa e visa atribuir confiabilidade à investigação (Martins, 2008). É por meio desse instrumento que o pesquisador aborda, controla e conduz os procedimentos de coleta de dados que serão realizados, fornecendo suporte às decisões relevantes que serão tomadas durante o transcorrer da pesquisa (Gil, 2025).

Na concepção de Yin (2015), um protocolo de estudo de caso precisa ter quatro partes: visão geral do estudo de caso, procedimentos de coleta de dados, questões de coleta de dados e guia para o relatório do estudo de caso.

Nessa perspectiva, o quadro 14 apresenta o protocolo de estudo de caso edificado para esta pesquisa.

Quadro 14 - Protocolo do estudo de caso desta pesquisa.

Item	Descrição
Visão	Evidenciar a importância da estruturação do processo decisório para a efetividade da tomada de decisão estratégica na UFRR.
Objetivo	Identificar variantes no processo de tomada de decisão do comitê de governança institucional da Universidade Federal de Roraima propondo um <i>script</i> para seu funcionamento.
Questão do estudo	Como identificar variantes no processo de tomada de decisão do comitê de governança institucional da Universidade Federal de Roraima, propondo um <i>script</i> para seu funcionamento?
Caso selecionado	Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima
Procedimentos	Coletar documentos internos e externos Realizar observação das reuniões do CGI Realizar entrevistas com os membros do CGI
Instrumentos	Grade para pesquisa documental Protocolo de observação Roteiro de entrevistas semiestruturadas
Análise de dados	Análise de conteúdo temática Análise de similitude com auxílio do <i>software</i> Iramuteq®
Guia para o relatório do estudo	Definir padrões de registro e tratamento de dados

Fonte: Inspirado em Yin (2015).

Na seção a seguir serão detalhadas as ações da fase de coleta de dados.

4.5 COLETA DE DADOS

Conforme citado anteriormente, a presente pesquisa adotou três técnicas de coleta de dados: pesquisa documental, observação e entrevista, vez que, estudos de caso demandam a adoção de diversas técnicas de coleta de dados, visando assegurar profundidade, contextualização do caso e credibilidade (Gil, 2025).

4.5.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental direciona a coleta de dados a documentos registrados nos mais diversos formatos: textos, fotografias, pinturas, documentos oficiais como leis, relatórios, atas, entre outros (Fachin, 2017).

Gil (2024) acrescenta que os documentos podem ser oriundos de três tipos de fontes:

- Primárias: documentos originais, acessados da forma como foram elaborados, incluindo leis, diários, fotografias, ofícios;
- Secundárias: documentos produzidos a partir de fontes primárias, inclusive banco de dados, livros;
- Terciárias: compilados das duas fontes anteriores, por exemplo, guias, bibliografias.

A pesquisa documental tem caráter estável e pode ser realizada de forma assíncrona, podendo gerar temporalidade e trajetória de assuntos e apresenta algumas vantagens e limitações, as quais se acham acondicionadas no quadro 15.

Quadro 15 – Vantagens e limitações da pesquisa documental.

Vantagens	Limitações
Conhecimento do passado	Alguns documentos podem ser sigilosos, não sendo disponibilizados
Investigação de processos de mudança social e cultural	Documentos podem ser de difícil localização
Menor custo	Necessita de transcrição, adequação ao formato para análise
Evita constrangimentos dos sujeitos	Podem estar incompletos ou imprecisos

Fonte: Baseado em Gil (2024) e Creswell e Creswell (2021).

Dessa forma, a pesquisa documental foi iniciada com a busca por documentos externos como leis, decretos e afins, que regulamentassem os comitês de governança das universidades federais, bem como seus processos decisórios. Foram realizadas buscas meticulosas nos sítios eletrônicos daquelas IFES (página principal, página de pró-reitorias, relatórios de gestão etc.), além de pesquisas em *sites* buscadores, para verificar a existência e o funcionamento desse tipo de comitê nessas instituições. Tal busca foi realizada no período de 02 a 28 de janeiro de 2025 nas 69 universidades federais brasileiras, e os dados coletados estão apresentados no Apêndice A.

Apenas em sete universidades foram encontradas informações sobre a existência dessas instâncias de apoio à governança, um Comitê de Governança Institucional, nos moldes do que está instituído na UFRR, ou seja, que além de formalizados atuem ao lado do Comitê

de Governança, Riscos, Controle (CGRC) e dos comitês voltados para a Governança Digital. Para as demais universidades, as informações coletadas evidenciaram que tais IFES adotam comitê central de governança ou atribuem ao CGRC o papel de principal instância de apoio à governança universitária. Não foram localizadas informações sobre a existência desses comitês de governança apenas para uma universidade federal.

O levantamento focou na busca pelos registros documentais (regimento interno, atas e portarias) dos comitês de governança dessas sete universidades, a saber: Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Universidade Federal de Pelotas (UFPEl), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal de Roraima (UFRR), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB). As informações coletadas nessa etapa estão compiladas no Apêndice B.

Em sequência, buscou-se por documentos internos que normatizassem o CGI na UFRR, mais especificamente o regimento interno do CGI e as atas das reuniões dos últimos anos, totalizando 67 atas, distribuídas conforme o quadro 16.

Quadro 16 – Quantitativos de atas do CGI da UFRR analisadas na pesquisa.

Ano	Quantidade de atas
2021	29
2022	18
2023	9
2024	10
2025	1
TOTAL	67

Todos os dados úteis dos documentos consultados referentes ao CGI da UFRR encontram-se descritos no capítulo 5 desta dissertação.

4.5.2 Observação

A observação como técnica de pesquisa possui a vantagem de permitir verificar o que e como os sujeitos procedem em vez do que como eles dizem proceder. Possibilita averiguar a comunicação não verbal e ter conhecimento de situações que poderiam ser omitidas em uma entrevista (Gil, 2024).

Creswell e Creswell (2021) ressaltam que na observação, o pesquisador registra as ações e comportamentos dos participantes no local da pesquisa, de forma estruturada ou semiestruturada. A dupla citada destaca ainda a importância do protocolo de observação

para registro dos dados, tanto os descritivos, com notas sobre as atividades e situações observadas, como os reflexivos, com as percepções do pesquisador.

Quanto aos aspectos técnicos de realização, em um estudo observacional arguem-se as modalidades da observação, que Gil (2024) apresenta em forma didática e classificada no quadro 17.

Quadro 17 – Modalidades de observação.

Característica	Modalidades - Significado
Estruturação	Estruturada: especificação minuciosa do objeto a ser observado, forma de registro e mensuração, requerendo protocolo estruturado Não estruturada: estabelece apenas os pontos de maior relevância a observar para a resolução do problema
Ambiente	Em campo: realizada no local onde ocorre a situação Em laboratório: quando há o controle do fenômeno por meio de equipamentos especiais
Caráter	Direta: o pesquisador se faz presente no local da pesquisa Indireta: realizada por meio de registros fotográficos, eletrônicos ou mecânicos
Papel do observador	Participante: o pesquisador participa das atividades, fazendo parte do grupo a ser estudado Não participante: o pesquisador não participa das atividades

Fonte: Baseado em Gil (2024).

Em adição, Marconi e Lakatos (2022) afirmam que a observação participante é uma das técnicas mais adotadas na pesquisa qualitativa e Gil (2024) ensina que a escolha dessa modalidade de observação trará vantagens e limitações, conforme quadro 18.

Quadro 18 – Vantagens e limitações da observação participante.

Vantagens	Limitações
Acesso facilitado aos locais a serem observados o que proporciona a obtenção de dados mais restritos, relativos à vivência do grupo	Caráter subjetivo e visão pré-definida, o que pode destacar ações positivas do grupo e omitir ações negativas
Desenvolve empatia em razão da experiência particular, o que facilita a compreensão dos sentimentos do grupo	Demorada e custosa

Fonte: Baseado em Gil (2024).

Com base no exposto, esta pesquisa realizou uma observação não estruturada, em campo, direta e com resquícios de participação passiva, vez que, a pesquisadora participou das reuniões do comitê, assessorando o CGI, apesar de não ser regimentalmente membro do mesmo.

Para obter sucesso neste processo de coleta, foi adotado um protocolo de observação, posto no Apêndice C, sendo realizadas observações em três reuniões do CGI, nos meses de outubro e dezembro de 2024 e março de 2025, conforme detalhado no quadro 19.

Quadro 19 – Reuniões do CGI observadas pela pesquisadora.

Data	Horário	Duração	Local
16.10.2024	Das 9h37 às 12h25	2h48	Gabinete da Reitoria – sala do reitor
04.12.2024	Das 16h15 às 17h12	47min	
07.02.2025	Das 9h14 às 11h43	2h29	

Os dados registrados e as informações pertinentes foram agregadas com os dados coletados na pesquisa documental e nas entrevistas, visando uma análise mais ampla.

4.5.3 Entrevista

Para Richardson (2017), a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados que possibilita mais interação entre o entrevistador (pesquisador) e o entrevistado (participante da pesquisa), tendo em vista que a troca de informação, frente a frente, e a proximidade permitem que a comunicação alcance uma conexão entre as partes, fazendo com que o pesquisador possa compreender melhor as percepções e experiências do participante.

Marconi e Lakatos (2025) acrescentam que a entrevista é uma técnica relevante para vários campos das ciências sociais. Trata-se, pois, segundo (Gil, 2024), essencialmente, de uma conversa na qual o entrevistador indaga o entrevistado para obter as informações que necessita, sendo, assim, uma maneira de interagir socialmente.

Considerando sua característica de flexibilidade, as entrevistas podem se adequar a necessidade do pesquisador, havendo vários tipos de entrevistas, conforme consta no quadro 20.

Quadro 20 – Tipos de entrevistas.

Tipo	Descrição
Estruturada	Requer um roteiro pré-definido e visa melhor comparação entre as respostas, uma vez que se referem às mesmas perguntas
Semiestruturada	Técnica mais espontânea, na qual o entrevistador tem um grupo de questões predeterminadas em roteiro, porém, mantém a autonomia para adicionar outras, caso o interesse surja no decorrer da conversa
Não estruturada	Confere liberdade ao pesquisador para conduzir a entrevista conforme considere mais proveitosa, podendo contar com um roteiro breve, ter questões específicas ou deixar o falante totalmente livre

Fonte: Inspirado em Marconi e Lakatos (2022, 2025).

Entretanto, como toda técnica de coleta de dados, a entrevista contempla vantagens e limitações, que se destacam no quadro 21.

Quadro 21 – Vantagens e limitações de entrevistas.

Vantagens	Limitações
Possibilita a coleta de dados mais profundos	Demanda tempo e recursos financeiros
Maior adesão em virtude da presença do entrevistador, que poderá auxiliar na compreensão das questões	Desmotivação do entrevistado
Permite observar comportamentos do entrevistado	Influência do entrevistador (pesquisador)
Pode ser aplicada em diversos segmentos populacionais, incluindo pessoas que não sabem ler e escrever, a exemplo de crianças	Atribuição de significados distintos a termos usados pelo entrevistado
Flexível quanto a sua estrutura, assumindo formatos distintos, de acordo com a necessidade da pesquisa	

Fonte: Baseado em Gil (2024).

Nesta pesquisa as entrevistas semiestruturadas foram conduzidas pela própria pesquisadora, seguindo o roteiro que serviu de guia e se encontra no Apêndice D. Todos os membros do CGI, nove personalidades, foram entrevistados em profundidade, uma escuta censitária, no período de 17.01.2025 a 04.02.2025, de forma presencial, com auxílio de aparelho celular para gravação de áudio, mediante autorização prévia do entrevistado, em tempo médio de 39 minutos por entrevista, totalizando 05:57:52 de gravação.

Por precaução, considerando a pequena quantidade de entrevistados e visando evitar a identificação deles ao longo da análise e discussão dos resultados, os gestores participantes desta pesquisa foram taxados como tomadores de decisão: TD01, TD02, TD03, TD04, TD05, TD06, TD07, TD08 e TD09.

Ressalta-se ainda que o roteiro da entrevista foi composto por questões abertas versando sobre os principais *constructos* arrolados no modelo operacional da pesquisa, visando à captura dos itens para alcançar os objetivos geral e específicos fixados e que foi pré-testado, com um gestor que já participou de reuniões do CGI e, portanto, conhece a dinâmica de funcionamento do comitê, tendo sido verificadas as incongruências e realizados os ajustes necessários para aplicação do instrumento.

A etapa seguinte no escrito da dissertação é a de análise dos dados, a fase mais nobre da pesquisa para Merriam e Grenier (2019).

4.6 ANÁLISE DE DADOS

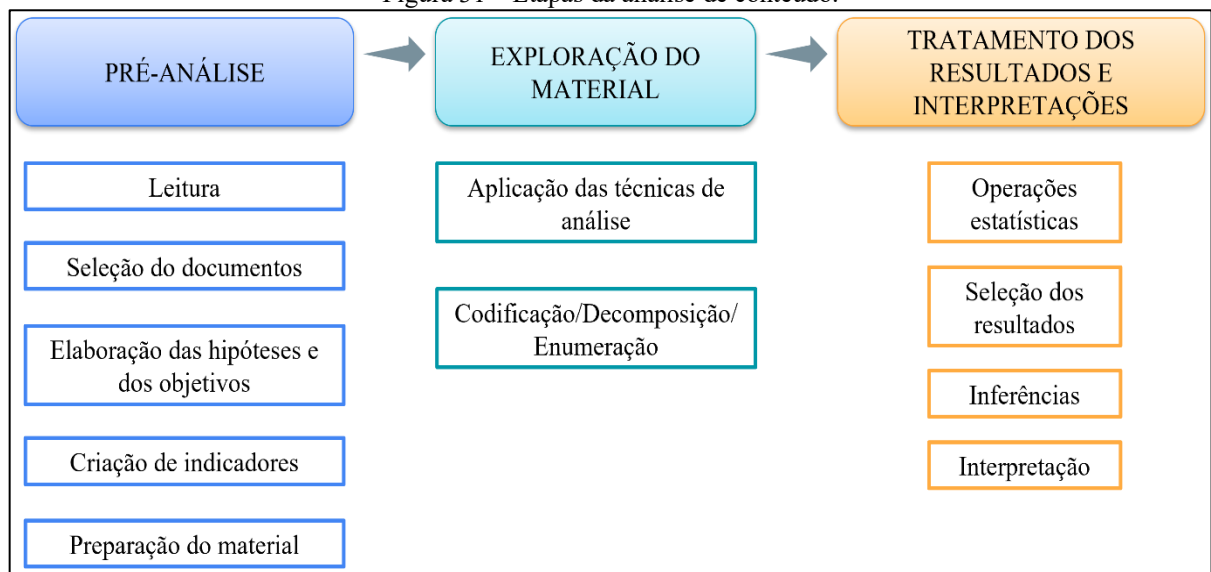
Essa etapa da pesquisa visa à extração de sentido dos dados coletados. Tal processo pode ocorrer simultaneamente com a coleta e registro dos dados (Creswell; Creswell, 2021). De fato, ao encontro dessa ideia, mais especificamente nas pesquisas qualitativas que adotam a estratégia de estudo de caso, Gil (2025) destaca que a análise de dados se inicia a partir do primeiro dado coletado, seja com a leitura de um documento, o registro de uma observação ou a transcrição de uma entrevista.

A análise de dados requer passos distintos para cada estratégia de pesquisa adotada, considerando os objetivos e a problemática do estudo, bem como outras características particulares de cada contexto de pesquisa. De forma geral, em estudos de caso a análise de dados, possui, em sua maioria, as seguintes etapas: codificação dos dados, definição de categorias de análise, apresentação dos dados (por meio de diagramas e planilhas), busca por significados e busca da credibilidade (Gil, 2024).

Em esforços de pesquisas científicas no âmbito das ciências sociais que seguem este rito, uma das técnicas de análise mais conhecidas e empregadas é a análise de conteúdo, a qual tem por finalidade classificar o conteúdo de textos separando-os em categorias (Flick, 2012), identificando o que está sendo apresentado sobre dado assunto (Vergara, 2015).

Considerando a amplitude e a profundidade da análise de conteúdo, Bardin (2016, p. 37) enfatiza que se trata de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que poderá ser utilizada em qualquer estudo que haja elemento comunicacional. Para aquela autora, a análise de conteúdo está organizada em três etapas vistas na figura 31.

Figura 31 – Etapas da análise de conteúdo.



Fonte: Inspirado em Bardin (2016).

Em detalhe:

- Pré-análise: organização das ideias para construção de um plano de análise, selecionando o material a ser analisado, elaborando hipóteses e objetivos e estabelecendo indicadores de análise;
- Exploração do material: envolve a adoção dos procedimentos de análise, codificação dos dados em unidades de registro e contexto;

- Tratamento, inferência e interpretação: ocorre o tratamento dos resultados brutos de forma a gerar significado, podendo ser por operações estatísticas, diagramas, figuras que relevem as informações de maneira concisa, a partir dos quais se poderá inferir e interpretar os resultados, considerando os objetivos pré-definidos.

Assim, a análise de conteúdo foi adotada nesta pesquisa para tratar o *locus* de dados provenientes:

- Da pesquisa documental: obtidos via grade de análise;
- Da observação: compilados que foram, para análise, a partir do preenchimento em cada um dos processos de observação das reuniões, de onde emergiram as categorias atinentes à percepção sobre a execução das atividades;
- Das entrevistas: interpretados em busca de categorias emergentes e teóricas constantes das respostas às questões.

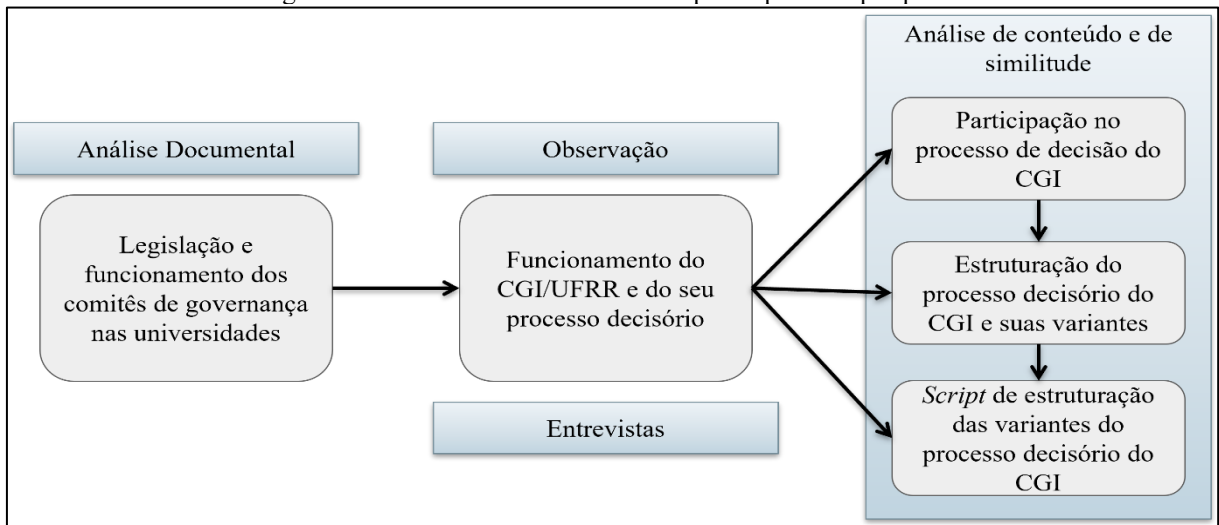
Para auxiliar a análise dos dados coletados nas entrevistas, foi utilizado o *software* Iramuteq® - Interface R para análise multidimensional de textos e questionários (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*) - versão 0.8 Alpha 7, (*software* livre distribuído sob os termos da licença GNU GPL) que possibilita distintas análises de dados de um determinado tema (*corpus* textual) (Camargo; Justo, 2021).

Dentre as *features* para análise ofertadas pelo *software*, optou-se, para essa pesquisa, pelo uso da análise de similitude, baseada na teoria dos grafos (Degenne; Vergès, 1973). Essa análise estuda as relações de palavras de um dado conjunto, mediante aplicação de uma mecânica para cálculo de distâncias adjacentes em um grafo, apurando a conexão entre vértices (V) de um dado grafo e suas interconectividades, as diversas ligações entre dois vértices (E), em uma função linear governada pela fórmula: $G(V, E)$, que expressa e identifica *coocorrências* existentes no *corpus* textual – a similitude – indicando a conexão entre as palavras (Degenne; Vergès, 1973).

Aplicou-se, após utilização do *software*, a interpretação das *coocorrências* estabelecidas, buscando sintonizar a intensidade das relações e a interpretação das palavras, considerando a verossimilhança da associação. Em regra, as palavras estavam associadas às categorias erigidas do ponto de vista teórico e mapeavam a impressão dominante no escopo da relação, antevendo o direcionamento estipulado no modelo de análise de dados.

Consta a seguir um quadro mais sintético sobre a categorização, quadro 22, que é espelhada no modelo de análise de dados ideado para a pesquisa, representado na figura 32.

Figura 32 – Modelo de análise de dados para a presente pesquisa.



Apelando a este modelo, idealizou-se encontrar elementos categóricos de acordo com a previsão do modelo operacional da pesquisa.

Quadro 22 - Categorias previstas para análise de dados da pesquisa.

Constructo	Variáveis	Bases conceituais principais	Evidência em campo
Administração pública	Gestão universitária	Meyer Júnior (2014) Mintzberg (2017)	Legislação e documentos institucionais internos e externos
	Comitês de governança	Gonçalves <i>et al.</i> (2021) Santos e Moré (2021) Santos e Souza (2022)	Legislação, documentos institucionais internos e externos e entrevistas
Organização	Planejamento	Bateman e Snell (2012) Daft (2017)	Documentos internos e entrevistas
	Organização	Oliveira (2019)	Regimento do CGI, observação e entrevistas
	Controle	Wagner III e Hollenbeck (2020)	
Decisão operacional e estratégica	Em grupo e colegiada	McGrath (1984)	Regimento do CGI, observação e entrevistas
	Busca de consenso	Robbins, Judge e Sobral (2010) McShane e Glinow (2014) Thomas e Kilmann (2017)	
Pessoas	Habilidades	Daft (2017) Wagner III e Hollenbeck (2020)	Regimento do CGI, observação e entrevistas
	Participação	Motta (1994) McShane e Glinow (2014) Oliveira, Puton e Marchiori (2020)	
Processo Decisório	Estruturas	Simon (1955; 1970)	Regimento do CGI, observação e entrevistas
	Modelos	Hardy <i>et al.</i> (1983)	
	Variantes	Hammond, Keeney e Raiffa (2004)	
	Script	Gasparin e Vacovski (2022)	

A seguir serão descritos os cuidados metodológicos adotados nesta pesquisa.

4.7 CUIDADOS METODOLÓGICOS

Nesta seção se apresentarão os cuidados de cunho metodológico que foram adotados pela pesquisadora na condução deste estudo, conforme segue:

- Visando assegurar o cumprimento de normas institucionais e dar legitimidade institucional à pesquisa, antes de se iniciar a coleta de dados, foi solicitada a autorização executória ao Reitor, dirigente máximo da instituição estudada (o pedido de autorização e a carta de anuência estão acostados no Apêndice E e F respectivamente);
- Visando manter o anonimato dos participantes entrevistados, proveu-se que estes fossem identificados por códigos, preservando assim o sigilo de suas identidades;
- Com o intuito de garantir a imparcialidade e fidedignidade dos dados, durante à realização das entrevistas, a pesquisadora buscou manter-se em postura de neutralidade, evitando que alguma opinião ou posicionamento seu transparecesse e pudesse influenciar as respostas dos participantes;
- Com a premissa de evitar quaisquer constrangimentos e garantir que a participação na pesquisa fosse voluntária e consciente, os entrevistados foram informados previamente sobre os objetivos da pesquisa e sobre a possibilidade de declinar do convite para participar da pesquisa ou responder alguma questão específica;
- Firmou-se o respeito à confidencialidade das discussões e decisões tomadas durante a reunião; resguardando as informações compartilhadas no contexto da pesquisa para que estas não sejam divulgadas de maneira que se comprometesse a integridade dos dados ou a privacidade dos participantes.

Esses cuidados metodológicos visaram assegurar que a pesquisa fosse conduzida de forma ética, responsável e com o devido respeito aos participantes e às informações coletadas.

Finalizada a apresentação dos procedimentos metodológicos, descrever-se-á no próximo capítulo a análise, baseadas nos dados coletados em campo.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Considerando o percurso apresentado anteriormente, as próximas seções serão destinadas a apresentar as fases de análise dos dados coletados e discussão dos resultados, em conformidade com o percurso e os instrumentos metodológicos adotados. Inicialmente se realizará a análise dos dados documentais.

5.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Como previsto, nessa etapa foram coletados os regramentos legais e normativos que regem os comitês de governança na administração pública, mais especificamente nas universidades federais brasileiras.

Assim, foram localizadas normas mais generalistas, como decretos e instruções normativas, bem como mais específicas, regimentos internos, resoluções, portarias e atas das universidades federais, conforme detalhamento nas próximas seções.

5.1.1 Regulamentações sobre comitês de governança

Ao realizar a busca por regramentos voltados aos comitês de governança nas universidades federais, localizou-se como base para a edificação da atividade o Decreto Nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Tal decreto, em seu Art. 6º, determina aos dirigentes máximos dos órgãos a implementação e manutenção de mecanismos, instâncias e práticas de governança, conforme prerrogativas estabelecidas no próprio decreto (Brasil, 2017).

Por esta ótica, os comitês de governança são compreendidos como instâncias de apoio à governança, e segundo o mesmo decreto, tais instâncias incluirão, dentre outros, instrumentos que promovam o processo decisório baseado em evidências, na conformidade com a legislação, na qualidade regulatória, na desburocratização e no incentivo à participação da sociedade (Brasil, 2017).

Anterior a esse decreto, o Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e a Controladoria Geral da União emitiram a Instrução Normativa Conjunta MPOG/CGU Nº 01, de 10 de maio de 2016, que já dispunha sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do poder executivo federal, trazendo o dever de instituir comitê de governança, riscos e controles para os órgãos e entidades do poder executivo federal, estabelecendo sua composição e competências (MPOG; CGU, 2016).

De forma geral, o Decreto Nº 9.203/2017, o qual teve revogação parcial e inclusão pelo Decreto 9.901/2019, atualizando o conteúdo normativo, expõe em seu novo artigo 15-A, as competências atribuíveis aos comitês internos de governança, definindo-as como (Brasil, 2017, 2019):

- Auxiliar a alta administração na implementação e na manutenção de processos, estruturas e mecanismos adequados à incorporação dos princípios e das diretrizes da governança;
- Incentivar e promover iniciativas para melhoria do desempenho institucional e aprimoramento do processo decisório;
- Promover e acompanhar a implementação das medidas, dos mecanismos e das práticas organizacionais de governança;
- Elaborar manifestação técnica relativa aos temas de sua competência.

Em relação ao processo decisório desses comitês, os regramentos acima citados não estabelecem uma estrutura, trazem apenas diretrizes para que os órgãos busquem a promoção de iniciativas e soluções que adotem instrumentos voltados ao aprimoramento da tomada de decisão (Brasil, 2017; 2019).

Adiciona-se ainda que o guia da política de governança pública publicado pela Casa Civil da Presidência da República (Casa Civil, 2018), destaca que o decreto não define que as competências dos comitês internos devam ser exercidas por colegiado exclusivo. Assim, há a possibilidade de concentração de competências em um único comitê ou ainda a instituição de vários comitês que tratem de temas relacionados à governança.

Dito isso, será apresentado a seguir o levantamento realizado nos portais eletrônicos das universidades federais referentes aos comitês de governança por elas instituídos.

5.1.2 Os comitês de governança institucional nas universidades federais

Avançando nessa etapa, foi realizado um levantamento em documentos de universidades federais brasileiras a fim de verificar quais delas possuíam comitês de governança similares ao CGI da UFRR. A busca foi realizada nos sítios eletrônicos de todas as 69 universidades federais, conforme atesta o Apêndice A.

Nesse interim, identificou-se que apenas sete universidades possuem instâncias de apoio à governança nos moldes do CGI da UFRR, ou seja, mantêm um comitê voltado para a governança institucional e um outro comitê destinado à governança, gestão de riscos e controle, com alguma variação de nomenclatura. Verificou-se, ainda, que os comitês foram

criados a partir de 2020, segundo ordenamento no quadro 23, não tendo, pois, tais instâncias mais que cinco anos de funcionamento.

Quadro 23 – Universidades federais que mantêm comitês de governança institucionais nos moldes da UFRR.

Região	Universidade	Nome do comitê	Ano de criação do comitê
Norte	Universidade Federal de Roraima (UFRR)	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2020
Nordeste	Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	Comitê de Governança (CG)	2020
	Universidade Federal de Sergipe (UFS)	Comitê Institucional de Governança (CIG)	2020
	Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN)	Comitê de Governança Estratégico (CGE)	2022
	Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB)	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2024
Centro-oeste	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2023
Sul	Universidade Federal de Pelotas (UFPel)	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2022

Destaca-se que outras 61 universidades federais mantêm como principal instância de apoio à governança, um Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC), ou outro comitê geral, que centraliza as ações de governança da instituição, com exceção da Universidade Federal de Catalão, da qual não foram encontradas informações sobre a existência desse tipo comitê de governança, resgatando-se apenas informes sobre o Comitê de Governança Digital, que atende a outros regramentos, voltados para a governança de TI e à estratégia de governo digital.

Todos esses comitês foram criados por meio de portarias ou resoluções e apresentam distintas composições, todas relacionadas às estruturas das instituições, incluindo, porém, seus gestores principais. A exemplo, enquanto o CGI da UFRR possui 9 membros, o CIG da UFS e o CGI da UFMS possuem 19 membros cada. Nesse aspecto, Santos e Rodrigues Júnior (2023), constataram que a quantidade de membros influencia a qualidade da governança, pois, conforme aludiram aqueles autores, grupos maiores tendem a enfrentar mais conflitos, considerando a maior diversidade de posicionamentos, assim como podem sofrer no âmbito da coordenação e controle de interesses, interação e reciprocidade, embora possuam à disposição mais recursos cognitivos, experiências e criatividade.

Em todos os sete comitês identificados, os membros têm direito a voz e voto e é possível a presença de convidados para participação nas reuniões, quando estes tiverem relação com alguma temática em pauta, contudo, sem direito a voto.

Os comitês da UFRR, UFS, UFSB possuem regimento interno próprio, enquanto os comitês da UFRN e da UFPel têm seus regimentos estabelecidos como parte de outros documentos institucionais. Não foram localizados documentos com os regimentos dos comitês da UFMS e da UFPE.

Quanto às atas dos comitês, o Decreto Nº 9.203/2017 estabelece que tanto as atas como as resoluções dos comitês internos de governança devem ser publicadas em sítio eletrônico, com ressalvas a eventuais conteúdos sigilosos (Brasil, 2017), mas apenas as atas dos comitês da UFRN, UFRR, UFS e UFSB estavam disponíveis na página destinada ao respectivo comitê no sítio eletrônico da instituição referida, não sendo localizadas as atas dos comitês da UFMS, UFPE e UFPel.

Dentre as atas disponíveis, apesar de elas apresentarem diferenças estruturais, as informações presentes em todas eram substancialmente as mesmas: data, horário de início e término da reunião, participantes, pauta, discussão, decisão, encaminhamentos e fechamento.

Em relação ao processo decisório a empregar, existe pouco detalhamento, e inespecificidade de variantes, ou seja, os regimentos apresentam a mecânica de funcionamento das reuniões, sustentando que as votações sejam por maioria simples e a estrutura de como as decisões devem ser formalizadas. Apenas o CGI da UFPel delimita detalhes de como ocorre o rito da votação, estipulando que após finalizados os debates, não havendo pedido de vista aprovado, inicia-se a votação, de forma nominal, conduzida pelo presidente que chamará para manifestação individual cada membro, por ordem alfabética, partindo do relator da matéria, excetuando aqueles que já anteciparam e formalizaram seu voto no curso dos debates (UFPel, 2022).

O desdobramento das informações discutidas nessa seção está compilado no Apêndice B. Nele há um quadro que contém informações sobre os comitês de governança institucionais das universidades federais localizados na pesquisa, como ano de criação, previsão normativa, existência de regimento interno, representação e processo decisório.

A seguir o texto aprofunda a análise dos dados voltados aos documentos do CGI da UFRR.

5.1.3 Regimento interno do Comitê de Governança Institucional da UFRR

O CGI da UFRR foi instituído por meio da Portaria Nº 655/2020/GR, de 09 de outubro de 2020, revogada pela Portaria Nº 131/2021/GR, de 03 de março de 2021, tendo seu regimento interno instituído na sequência, via Portaria Normativa GR/UFRR Nº 014, de 10 de

março de 2021. O CGI é tratado como um órgão colegiado com caráter deliberativo, de apoio ao Reitor (UFRR, 2021b).

Em que pese ser documento típico da administração pública, em termos de estrutura (capítulos) e formato (títulos e definições), o regimento interno do CGI da UFRR não detalha nem o processo deliberativo, informando apenas que nele ocorrerá a análise dos assuntos da pauta, nem o processo decisório, indicando apenas que a votação das deliberações seja tomada por maioria simples e em caso de deliberação sobre o próprio regimento, por maioria absoluta, tendo o Reitor o voto de qualidade (UFRR, 2021b).

Comparado com os regimentos internos de outros comitês na mesma natureza de outras universidades federais, verifica-se certa similaridade normativa, mas, no entanto, como se destaca a seguir, infere-se que alguns elementos poderiam estar previstos no regimento interno do CGI da UFRR, por constarem global ou parcialmente em regimentos similares:

- Rol de competências do comitê;
- Especificação do meio de comunicação (*e-mail*, memorando eletrônico etc.) e do prazo de antecedência mínimo para envio das convocações;
- Previsão e detalhamento de rito de deliberação;
- Informação da existência de esfera recursal e qual seria, para as deliberações do CGI.

Os três primeiros pontos levantados também foram citados pelos gestores durante as entrevistas, conforme se notará na seção 5.3 deste texto, ao passo que os dois últimos têm estrita sintonia com os anseios desta dissertação.

Por fim, destaca-se ainda que além da inclusão destes pontos, sugere-se a revisão da previsão de periodicidade das reuniões, visto que se verificou a inviabilidade da manutenção de reuniões semanais, como consta no regimento interno, pois o número de reuniões realizadas ao longo dos anos diminuiu consideravelmente, conforme constatou-se durante o levantamento das atas do CGI da UFRR, apresentadas na próxima seção, indicando necessidade de readequação do rito à temporalidade percebida.

5.1.4 Análise das atas do Comitê de Governança Institucional da UFRR

Foram analisadas as atas das reuniões realizadas nos anos de 2021 até março de 2025, dado estarem publicadas na página destinada ao comitê, no sítio eletrônico da UFRR¹, totalizando 67 atas, sendo que 2021 foi o segundo ano de uma gestão e 2024 o primeiro ano

¹ <https://ufr.br/proplan/comites-de-governanca-2/>

do segundo mandato da mesma gestão reeleita que foi, assim, o Reitor e Vice-Reitor permaneceram como membros do CGI, além de três Pró-Reitores reconduzidos; para as demais representações houve trocas. Ao cabo e ao fim, durante o período analisado, transitaram pela composição do CGI 12 próceres.

Nas atas de 2021 verificou-se mais intensamente a ocorrência de reuniões de apresentações sobre planejamento das pró-reitorias, as quais em geral derivaram para se configurarem apenas como reuniões com informes gerais e encaminhamentos de ações operacionais. As pautas em que houve de fato deliberações de perfil estratégico, foram sobre propostas de portarias normativas de regimentos internos dos comitês de governança e proposta de alterações de resoluções do Conselho Universitário, reuniões em que foram registradas aprovações plenas das temáticas e por unanimidade. Também se destacou uma reunião em que foi deliberado sobre projetos de infraestrutura, ocasião em que foi registrada, para um dado e específico projeto, uma votação com uma abstenção (demais votos contrários). Assim, verificou-se que quando os processos decisórios tratam sobre elementos pacificados, não estratégicos e de caráter normativo operacional simples, há pouca discussão, pois a apresentação temática é convincente e a decisão tende a ser simples, satisfatória e unânime, o que se configura como uma primeira e mais típica variante. Já quando a discussão é estrutural, mas a decisão leva a enxergar um contexto em que a solução é fortemente indesejada, o CGI é racional e defende os interesses da instituição, configurando-se uma segunda variação para postura decisória do CGI.

O relato pontuado pelo trecho de ata a seguir exprime o irromper desta variante:

“O Pró-reitor de Infraestrutura apresentou o processo 23129.023182/2023-41 - Construção do Laboratório Multidisciplinar de Ensino e Pesquisa de Fronteira (LABFRONT), ressaltando que esse é um projeto de orçamento elevado e que a UFRR já dispõe de outros laboratórios que poderiam atender a demanda da unidade. Após deliberação, decidiu-se que o processo será devolvido para nova análise e adequações ao PLS”. (UFRR, 2024a, p. 1).

Em 2022 foram realizadas menos reuniões, mas mesmo nestes poucos encontros, as pautas se mantiveram praticamente iguais às do ano anterior. Verificou-se ocorrerem muitas reuniões de encaminhamentos em que se apresentavam problemas e o comitê discutia e debatia sobre as possíveis soluções, no âmbito estratégico, tático e até operacional. Houve uma reunião em que não foi possível deliberar sobre todos os pontos de pauta em razão do tempo e apenas uma reunião na qual uma decisão não foi por unanimidade, uma proposta teve a votação registrada com 4 votos favoráveis e 3 votos contrários, posicionamento pouco usual.

Por exame documental, observou-se a manutenção do perfil decisório do ano anterior, verificando-se a orientação à unanimidade em assuntos frívolos, exceto por um único registro de não unanimidade. Neste caso, a questão não consensuada se referia a uma decisão sobre uma nomenclatura, algo estritamente pontual. Este pormenor criou um vislumbre de que em casos pontuais em que haja defesa de interesse não institucionalmente declarado, os decisores chegam a uma dissensão e abre-se votação típica, havendo eventual acirramento. Quer se constituir então a eclosão de uma terceira variante decisória no CGI, aquela em que por ser um item muito focado em um interesse defensável de um dos membros, ocorre uma cisão e o perfil de unanimidade se esvai, verificando-se o recurso de decisão por maioria, após não êxito em negociação de solução, denominada de variante dissenso.

Já em 2023, percebeu-se pela quantidade de atas produzidas para o CGI, mais uma redução no número de reuniões realizadas, além de ter se identificado um foco maior em pautas de demandas estratégicas (obras, revisão do PDI e portarias normativas), as apresentações ficaram mais restritas às temáticas de interesse institucional, como por exemplo os resultados da avaliação institucional da UFRR realizada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA). A notar que não houve registro em ata de nenhuma deliberação que não tenha sido por unanimidade. Dessa forma, verificou-se que embora o CGI tenha começado a se destinar mais à governança e menos à gestão, buscando desempenhar mais fortemente seu papel estratégico, ainda assim a variante do processo decisório percebida foi aquela taxada como típica, ou seja, quando o CGI discute elementos de normatização, há pouca discussão, visto que se busca visualizar como ajustar a UFRR ao que dela é exigido, mesmo que em caminhos mais estratégicos e menos operacionais.

No ano de 2024 foi realizada uma reunião a mais que no ano anterior, sendo duas delas observadas para monitoração por esta pesquisa. As pautas focaram em deliberações e encaminhamentos de natureza estratégica, mesmo que praticamente idênticas as do ano anterior, e de resto todas as moções foram aprovadas e/ou reprovadas por unanimidade, caracterizando a maturação das variantes já identificadas previamente.

Por fim, em 2025, até o fim do mês de abril, foi realizada apenas uma reunião, também objeto de observação para a pesquisa, cuja pauta foi composta por 4 pontos: proposta de adequação do sítio oficial da UFRR, proposta de portaria conjunta, processo de remoção interna de servidor e informes, registrando-se que os pontos deliberados foram aprovados por unanimidade. A senso estrito da burocracia regimental da UFRR, apenas o terceiro ponto de pauta poderia ser taxado de estratégico, vez que tinha potencial para gerar *insights* para regulamentação interna de tópico relevante à gestão.

Dessa forma, constatou-se ao longo dos anos uma redução significativa na quantidade de reuniões, bem como um processo de amadurecimento das matérias levadas ao CGI, que passaram, no fim do ciclo em análise, a focar em deliberações estratégicas. Acredita-se que essa diminuição na quantidade de reuniões e a restrição das matérias de pauta pode ter sido ocasionada pela falta de tempo dos gestores, conforme apontada pelos membros do CGI nas entrevistas, mas reflete a evolução de entendimento do papel do CGI na governança da instituição, mais que na gestão desta.

Em sumário, as pautas mais recorrentes ao longo dos anos foram:

- As deliberações sobre normativos (portarias, planos, resoluções etc.) - que ordinariamente trafegam pela variante típica de decisão do CGI, admitindo uma eventual presença de colaboradores para aclarar pontos de subsídio às escolhas. Nestas, o consenso, quase sempre unânime, foi o tom decisório, mesmo que com risco de *groupthink*;
- Plano Estratégico Situacional (PES) do PDI – consiste na revisão anual das metas traçadas para o alcance dos objetivos estratégicos do PDI, de acordo com as áreas temáticas. Previamente os ajustes são tratados pela equipe de planejamento e cada pró-reitor, responsável pela área temática, para que na reunião a proposta seja apresentada ao grupo, prevalecendo a variante típica de decisão, tipicamente consensual. A notar, contudo, que esta modalidade se consagra quase como uma subvariante, posto exigir mais preparo informacional e mais esforço de formulação para membros do grupo;
- Avaliação dos projetos de infraestrutura e encaminhamentos estratégicos em situações sensíveis como restrições e bloqueios orçamentários – aparentou ser a variante rotulada como racional defensiva, pois é quando se busca primeiro defender o programa da gestão atual em contraposição a imposições de dispositivos externos ou descompassos internos, pensando a UFRR do jeito que a reitoria quer.

Outra pauta recorrente nesse período foi o processo de *estatuinte*, ao todo foram sete reuniões em que pontos sobre a proposta para o novo estatuto da instituição foram tratados no CGI; contudo, essa pauta foi específica e pontual e após a deliberação pelo congresso *estatuinte*, não deve retornar ao CGI. Verifica-se então, em potencial, uma quinta variante, nominada variante coalizão, pois quando se debatem pautas cujo poder de decisão é de outra instância, o CGI discute e delibera visando definir a posição da gestão, que será encaminhada aos conselhos superiores, ação natural em instituições universitárias e na UFRR, vez que cada

membro dos conselhos defende a posição da unidade ou classe a qual representa, cabendo, em essência, ao CGI, defender a equipe de gestão.

O quadro 24 apresenta as variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas por meio da análise das atas das reuniões do citado comitê.

Quadro 24 – Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas atas das reuniões.

Pautas	Variantes
Normativos internos	Típica
Plano Estratégico Situacional (PES) do PDI	Típica (subvariante com mais informações)
Projetos de infraestrutura	Racional defensiva Dissenso
Encaminhamentos estratégicos (imposição externa)	Racional defensiva
<i>Estatuinte</i>	Coalizão

Formalmente, de modo geral, as atas contêm uma estrutura básica, similar àquela referida como padrão na seção 5.1.2, registra-se: dia, horário de início e término e local da reunião; a pauta do dia; os membros ausentes e seus respectivos substitutos; os principais pontos de cada pauta; encaminhamentos devidos ou decisões de aprovação ou não da proposta, o que couber, e o fechamento.

Ressalta-se que na análise ao longo de pouco mais de 4 anos, foram registrados apenas dois momentos de decisões com abstenção ou votos contrários, registrando-se as demais deliberações sempre por unanimidade, fato surpreendente para tomada de decisões coletivas, e que vai de encontro aos ensinamentos de Macêdo e Bispo (2022), que ressaltaram que as tomadas de decisão coletiva em ambientes complexos, mesmo tendo como base o consenso, demandam debates e negociação, com decisões por votação mais acirradas.

Esta intrigante apuração é uma questão que se buscará esmiuçar mais à frente, tanto nas observações quanto nas entrevistas, pelo caráter não muito típico de ocorrência, embora factualmente corriqueira em termos documentais, como identificou a presente pesquisa.

5.2 ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES

A segunda fase de coleta de dados da investigação realizada foi a observação e visou amearhar elementos que buscaram confrontar a realidade observada com as demais formas de captura de contexto. Para tal fim, foram observadas três reuniões do CGI, as duas últimas de 2024 e a primeira de 2025. Nas reuniões realizadas em 2024, além dos membros do CGI, participaram das reuniões outros gestores, que foram convidados para colaborar com o debate sobre os pontos das pautas.

Estruturalmente, observou-se que os pontos de pauta são apresentados por um membro e o debate é aberto para que todos possam expor suas opiniões, posicionamentos e sugestões.

Verificou-se que no âmbito do CGI há a busca pelo entendimento comum nas discussões; quando há divergências, os membros argumentam para que a deliberação se encaminhe para um consenso, tanto que quase não foi observada a abertura de regime de votação, adequando-se o debate à concordância de todos quanto aos pontos levantados. Este fato ratifica o que se constataria já na análise documental como decisão obtida via variante típica de funcionamento do CGI.

Quando não se chegou a um consenso, constatando que havia pouco subsídios para a deliberação do ponto, optou-se pelo adiamento da decisão, visando que todos buscassem elementos para que na próxima reunião a questão fosse novamente discutida e decidida. E, de fato, na reunião seguinte, o gestor responsável pela matéria apresentou uma nova possibilidade e esta foi aprovada por unanimidade. Este tipo de condução justifica a identificação da variante que requer maior conhecimento dos pontos em debate, mesmo que isto delongue a obtenção da decisão e não fora constatada na análise documental, podendo ser taxada como uma variante adornada pela prudência de melhor conhecer e pelo evitar de confrontos.

Percebeu-se também que alguns pontos eram tratados entre alguns gestores antes das reuniões, para que houvesse um alinhamento prévio à discussão da questão durante a reunião, agilizando o processo deliberativo, ratificando o que fora visto na análise documental, quando o CGI delibera assuntos que serão decididos pelos conselhos superiores, mas debate a questão previamente visando estruturar a proposta da gestão para decisão em instância superior, a chamada variante coalizão

Em relação à comunicação, durante as observações das reuniões, pôde-se constatar que não há controle de tempo de fala, nem de quantidade de falas; todos os participantes têm liberdade para argumentar, apresentar seus posicionamentos, tanto a favor como contra a proposta discutida, bem como sugerir outras possibilidades de encaminhamento, sendo, portanto, algo democrático, como disseram Hardy *et al.* (1983) e como prevê a LDB (Brasil, 1996). Em alguns momentos os membros perderam o foco da matéria, colocando outras questões para discussão, suscitando surgir o que a literatura chama de eclosão de conversas paralelas em processos grupais (Primo; Valiati; Barros, 2024), fazendo com que fosse necessária a intervenção do gestor responsável pelo ponto, para se retomar a discussão em pauta.

Observou-se ainda que, de forma geral, a participação dos gestores é livre, todos possuem espaço de fala e costumam se manifestar de forma mais efetiva quando a demanda em discussão trata de assunto de interesse da sua pasta. Verificaram-se poucos momentos de divergências e quando houve, os membros apresentaram seus argumentos e buscaram um denominador comum, encaminhando para uma decisão consensual, prática típica de ambientes universitários colegiados, como destacaram Hardy *et al.* (1983), Macfarlane (2016), Giraldi, Melo-Silva (2019) e Macêdo e Bispo (2022). Não se perceberam, comportamentos impositivos nem renitência demasiada, o grupo estava bem alinhado, atuando de forma colaborativa em busca de soluções exequíveis aos problemas apresentados. Notou-se, no entanto, potencial possibilidade de ocorrência do *groupthink*, embora com viés positivo para a gestão da UFRR.

Por fim, em relação aos pontos de pauta, além dos informes, presentes em todas as reuniões do CGI, houve deliberações sobre:

- I. Processo de *estatuinte*, em duas reuniões – processo que visava à aprovação de um novo estatuto para a instituição. A iniciativa surgiu no CGI e as reuniões deliberaram sobre o parecer da Diretoria de Planejamento sobre a proposta que retornou da comissão para apreciação do Congresso *Estatuinte*. Envolveu amplo debate, sendo necessária uma segunda reunião para retomar pontos que não foram consensuados na reunião inicial, contemplando a variante V (coalizão), com ecos da variante VI (prudência com mais conhecer e menos conflito);
- II. Proposta de revisão do PES do PDI – a revisão ocorre anualmente durante a vigência do PDI, conforme detalhado anteriormente. Na reunião, as propostas são apresentadas ao comitê e considerando que foram previamente discutidas com os responsáveis por cada ação, geralmente o CGI as aprova por unanimidade, enveredando pela ocorrência da variante I (típica) ou até mesmo a sua subvariante;
- III. Proposta de portaria conjunta – foi apresentada pelo responsável por uma das unidades que esclareceu o objetivo do documento. Como havia sido encaminhado com antecedência, as sugestões apresentadas foram deliberadas sem conflitos e a proposta aprovada por todos, identificando-se a variante II (racional com precaução), com eventuais rompantes para a variante VII (chancela);
- IV. Processo de remoção de servidor - este ponto foi levado pela primeira vez ao CGI e passou a ser uma matéria de competência do comitê sempre que não houver consenso entre as partes envolvidas (servidor, unidade de origem e unidade de

destino). A demanda foi apresentada e deliberada pelo comitê, que ponderou as necessidades das partes interessadas, decidindo pela aprovação parcial, o servidor será removido, mas para outra unidade que não a pleiteada, verificando-se maior proximidade com a variante VIII (negociação).

Assim, resumindo a etapa de observação, conclui-se que o CGI cobre assuntos esporádicos – *ad hoc* – como o ponto I no qual se tenta fechar posição para defender a gestão; pontos como o ponto IV, em que não há chance de entendimento e a matéria requer regulação geral, pois envolve interesses individuais e institucionais; e decisões sobre pontos mais estratégicos como o II (revisão anual do PDI) e de aspectos de gestão como o III (portaria conjunta).

De tal modo, há elementos estratégicos – de governança – e mais operacionais – de gestão – como matérias que podem vir a ser tornar recorrentes, conforme constatado nas atas do comitê e ratificadas pela observação, as quais encaminham para dois elementos: a percepção efetiva de variantes de processo decisório; a trajetória de maturidade do CGI para tratar de questões menos operacionais e mais estratégicas.

Em síntese, o quadro 25 exhibe as variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas durante as observações das reuniões daquele comitê.

Quadro 25 – Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas observações das reuniões.

Pautas	Variantes
<i>Estatuinte</i>	Coalizão Prudência com mais conhecer e menos conflito
Plano Estratégico Situacional (PES) do PDI	Típica (subvariante com mais informações)
Portaria conjunta	Racional com precaução Chancela
Remoção de servidor	Negociação

5.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A terceira fase da coleta de dados se deu por meio de entrevistas com os nove membros do CGI, orientada por um roteiro com 30 questões sobre a atuação do comitê e elementos de interesse do processo de tomada de decisão, tais como: participação, representatividade, comunicação, divergências de opiniões, processo decisório em si e busca de suas variantes.

As respostas dos entrevistados foram tratadas com o auxílio do *software* Iramuteq®, do qual foram extraídas as análises de similitude, conforme previsto nos procedimentos de análise apresentados no capítulo 4 dessa dissertação (proceder metodológico).

5.3.1 Atuação do CGI

Quando solicitados para descreverem o papel e a função do CGI na UFRR, os entrevistados destacaram que o CGI é um espaço para a tomada de decisão coletiva, compartilhada, que fomenta o debate sobre demandas institucionais sob olhares distintos e promove a gestão participativa, conforme destacou TD07: “o CGI tem a função de permitir decisões colegiadas para o processo decisório, dando condições para que as decisões institucionais possam ser compartilhadas e fortalecendo a gestão participativa”.

Assim, a tomada de decisão coletiva foi destacada como o objetivo principal do CGI por quase todos os entrevistados, sendo o comitê um ambiente para descentralização das decisões, antes tomadas de forma unilateral pelo Reitor, bem como de incentivo a discussões amplas, que envolvem todas as pró-reitorias e áreas institucionais.

Emergiu, assim, o reconhecer da importância da democratização das decisões para maior legitimidade institucional e governança coletiva, visto o CGI ser um órgão colegiado, algo que Macfarlane (2016) já destacava como sendo elemento característico das culturas organizacionais universitárias, baseado no compartilhamento do poder, dentre outras especificidades.

Em sequência, todos os entrevistados ressaltaram também que o CGI vem cumprindo seu papel e sua função na UFRR, pois tem deliberado sobre necessidades institucionais macro, que afetam a universidade como um todo, e por meio de uma análise conjunta, tem chegado a decisões melhoradas. Contudo, identificou-se nas entrevistas, diferentes percepções quanto à qualidade desse cumprimento, sendo algumas restrições apontadas: falta de tempo dos participantes para realização de reuniões com mais frequência; falta de definição do que seja de fato matéria do CGI e falta de clareza no estabelecimento de prioridades. Tais restrições, típicas de processo decisório em grupo, conforme ditaram Robbins, Judge e Sobral (2010) e Bateman e Snell (2012), podem comprometer, na expressiva visão de seus membros, a efetividade das decisões tomadas pelo comitê, o que está em conformidade com Rezende e Abreu (2013), que destacaram que o estabelecimento de critérios claros e definidos são fundamentais para a tomada de decisão.

Os excertos abaixo demonstram o resgate feito e propiciam que se crie o quadro 26.

“Eu creio que sim, porque sempre que tem alguma decisão, sempre que tem algo que vai afetar mais de uma pasta ou até a universidade como um todo, a gente leva para o CGI e lá é discutido. E o bom de lá é que, assim, surgem melhorias, às vezes a gente tem uma proposta, monta uma proposta, mas quando chega lá, cada um faz sugestões de melhorias e a gente consegue melhorar o processo e melhorar a decisão”. (TD02).

“Acho que tem algumas restrições, acho que ainda não é muito definido o que é matéria do CGI e o que não é matéria do CGI”. (TD04).

Quadro 26 – Percepção quanto ao cumprimento do papel e função do CGI.

Papel e função do CGI	
Aspectos valorados	Aspectos restritivos
Necessidades e interesses institucionais	Falta de tempo
Decisões melhoradas	Indefinição de matérias de competência do comitê
Espaço para o debate	Indefinição de prioridades

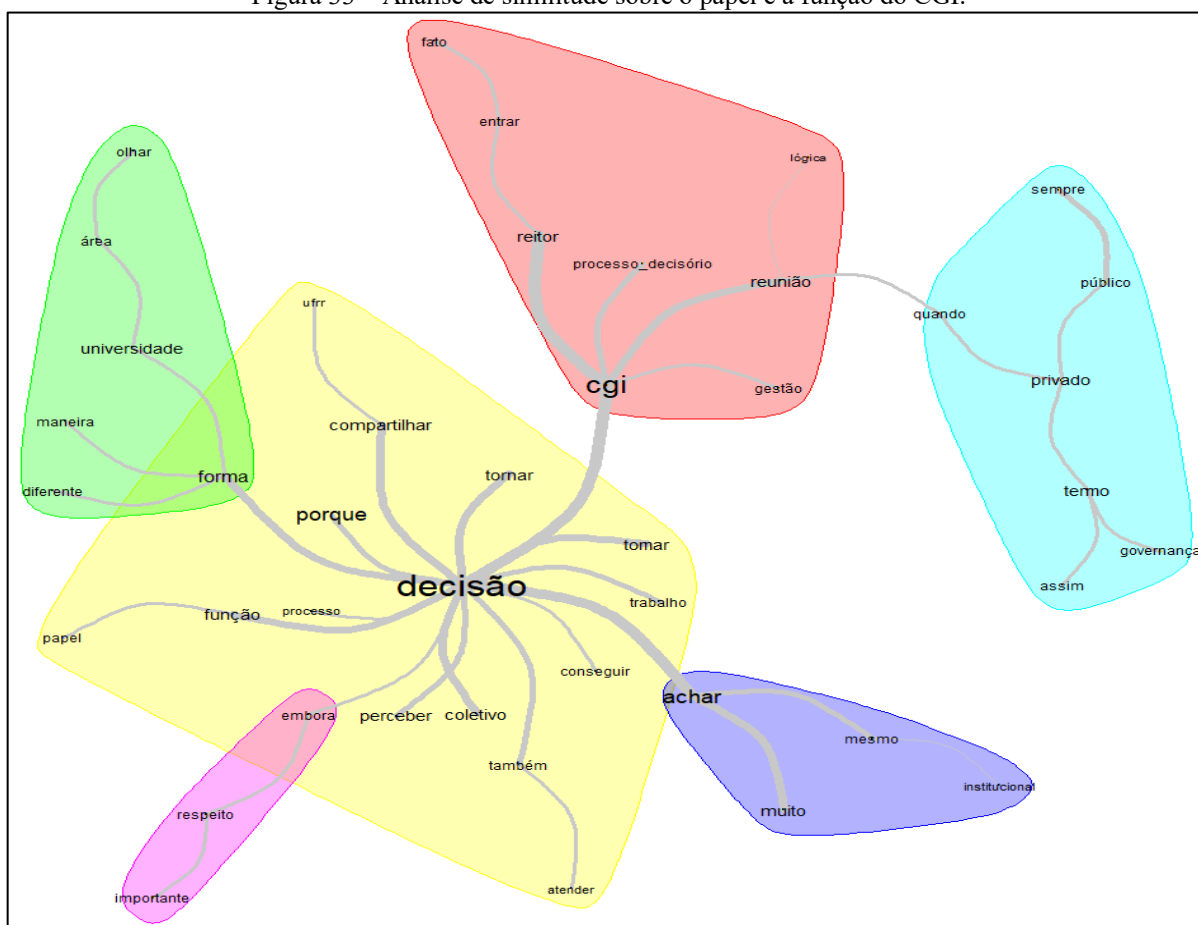
A figura 33 representa a análise de similitude obtida quanto à descrição do papel e da função do CGI.

A partir dela é possível identificar seis *clusters*, que agrupam palavras que frequentemente aparecem juntas, indicando núcleos semânticos, bem como pode-se inferir que a palavra decisão surge como o conceito-chave, a partir do qual ocorrem as correlações com as demais palavras. A configuração simboliza que:

- O *cluster* mais proeminente (em cor amarela) reflete o destaque sobre a função processo de tomada de decisão, destacando ainda sua característica coletiva, pela conexão forte estabelecida com os termos coletivo e compartilhar. Tal faceta aduz a tendência participativa e democrática suscitada para colegiados de alto escalão universitários como previram Hardy *et al.* (1983) e Giraldi e Melo-Silva (2019);
- O segundo *cluster* mais destacado (na cor vermelha) conduz à percepção sobre o contexto institucional do comitê na gestão universitária, pois associa com intensidade a palavra CGI às noções estruturais de cargo (Reitor, gestão), processo (processo decisório) e mecânica de execução (reunião);
- Os demais *clusters* sugerem as perspectivas vislumbradas na atuação do CGI nos diferentes contextos decisórios da instituição, inclusive tangenciando a perspectiva dual público e privado, indicando direcionamento à governança.

Isto atesta a percepção já pressentida nas duas análises posteriores, qual seja o CGI é percebido como um órgão de governação, integrado à paisagem da UFRR que se destina a decidir sobre itens de governação, por ideal, mas que tem sido chamado a intervir no processo de gestão, atuando como um ente decisor e uniformizador da tarefa de gestão, embora não tenha um processo formalizado para decidir.

Figura 33 – Análise de similitude sobre o papel e a função do CGI.



Prosseguindo o exame dos dados de campo à luz de sua roteirização por pergunta, tem-se que, no que tange às demandas institucionais que são decididas pelo CGI os entrevistados destacaram sua diversidade, com pautas estratégicas relacionadas às pró-reitorias que reverberam por toda a instituição. Foram citados os seguintes exemplos: orçamento (distribuição de recursos, realocações, cortes), infraestrutura (novas obras, reformas), normas e diretrizes (políticas institucionais, proposta de um novo estatuto, Plano de Logística Sustentável (PLS)).

Neste particular também foi destacada a prerrogativa de definir diretrizes, fixar metas e monitorar indicadores que estejam no PDI da instituição, sendo o exame destes, objeto de apreciação e deliberação do CGI, constante como ponto de pauta de uma das reuniões que foram observadas no transcorrer desta pesquisa.

Persistindo na linha das demandas institucionais decididas pelo CGI, quando perguntados se tais demandas são sempre taxadas de estratégicas, identificou-se um consenso quanto a natureza estratégica das decisões, considerando os exemplos já apresentados anteriormente, que envolvem aspectos estruturantes e de longo prazo, que impactam toda a

Nela também é possível observar a existência de seis *clusters* que indicam contextos semânticos específicos, sendo os principais:

- O mais importante *cluster* retratado na figura (em cor amarela) entoa a centralidade do tema decisão e o conecta com a estrutura (instituição, universidade), com a direção da organização (gestão), com o tipo de enfoque trabalhado (estratégico) e com a *práxis* desenvolvida no CGI (processo, coletivo), enfatizando a ideia de que as decisões neste âmbito universitário se caracterizam como estratégicas e coletivas;
- Já o mais ampliado dos *clusters* (retratado na cor vermelha) remete às temáticas discutidas dentro do CGI, em conformidade com o exposto durante as entrevistas, e isto é suscitado na conformação significativa de termos como: discutir, edital, proposta, recurso, orçamento, encaminhamento, grupo e diretor;
- Por fim, o *cluster* minoritário (retratado na cor verde) destaca o papel estratégico da decisão no CGI e se volta à mecânica de sua obtenção sendo expressiva a noção de busca de consenso – caracterizada como decisão por maioria – e explícita conexão ao *cluster* de decisão (embutimento)².

Em síntese se pôde constatar que se percebe o CGI como um ente que deve trilhar por um roteiro de governação em seu âmbito de funcionamento na instituição, passando a lidar com decisões de cunho estratégico para a IFES, embora não faça isso ainda por se ater a questões operacionais. A *práxis* decisória coletiva está enraizada no ambiente decisório, mas ainda falta uma processualística que valore o dissenso como forma de refinamento do processo de tomada de decisão.

O segundo ponto da análise das entrevistas correspondeu à observação da captura do sentimento em relação à participação e à representatividade.

5.3.2 Participação e representatividade

Todos os entrevistados consideraram o processo decisório do CGI participativo, como enfatizou TD08: “a gente tem espaço para contribuir da forma que achar que deve, não tem limitação de tempo, não tem regras para falar, da quantidade de vezes que você pode falar”; e destacou TD09: “para mim ela é participativa, porque você foi, você teve voz, você foi escutado e querendo ou não isso influencia no processo decisório”.

² Caracterizável na noção de *embedded cluster link*, que serve a mostrar na tarefa de *cluster analysis* quando o principal vértice de um *cluster* situa-se como um item dentro de um *cluster* mais atrativo.

Tais percepções refletem a proximidade conceitual à abordagem sociológica sobre participação, apresentada por Carpentier, Melo e Ribeiro (2019), a qual consiste na interação em um dado contexto social; mas ao analisar os discursos representados no quadro 25, mais à frente, bem como o entendimento do CGI como órgão colegiado e deliberativo, no qual as decisões, antes unilaterais, passaram a ser coletivas, verificou-se também aspectos que remontam à abordagem política do conceito de participação na visão do trio de autores citados acima, que incide na partilha do poder.

Contudo, ressalta-se que em momentos distintos ao longo das escutas, foi relatado como no excerto abaixo, que às vezes a decisão já vem encaminhada, direcionada, abrindo pouco espaço para contestações e o CGI atua como validador, perdendo a característica de espaço de tomada de decisão participativa. Tal situação que não fora constatada explicitamente na análise documental nem na observação, levam a *hipotetizar* a variante VII do processo de tomada de decisão, aquela em que o CGI faz a mera chancela de decisões já tomadas por constrangimento ou imposição.

“Às vezes a decisão ela já está muito segura na cabeça de algumas pessoas, então, abrir mão dessa segurança, dessa decisão é muito difícil, colocar isso de fato para decisão. Então existe uma necessidade do controle dessa decisão, e que ali, no final das contas, ela seja *pró-forma*, então ela não é, às vezes, muito deliberativa ou participativa”. (TD04).

Nesse sentido, é relevante refletir sobre a possível pressão pela conformidade, que Robbins, Judge, Sobral (2010) e Bateman e Snell (2012) já apontavam como ponto fraco da decisão em grupo e que podem levar ao que a literatura chama de pensamento de grupo (*groupthink*), percebido como óbice, caracterizando como uma variante consentida de chancela por ausência de discussão, algo típico de decisões em órgãos públicos, mas não bem tolerado no âmago de decisões participativas. Essa percepção também foi verificada por TD02.

“Quando é apresentada essa decisão de uma forma que ela já tem um viés ou para a reprovação ou para aprovação, ela acaba perdendo um pouco a característica dela de tomada de decisão em participação... Quando você coloca uma decisão na mesa já com o posicionamento fica difícil para que os outros contestem e mesmo assim a gente ainda contesta”. (TD02).

Ainda que, essa forma de perpetrar a escolha em um ambiente decisório de natureza pública exista, foram delineadas, em percepções diretas, nomeações de aspectos taxados como

benéficos ou vantagens de tomar decisões de forma participativa, conforme destaca-se no quadro 27, que tem suporte da literatura especializada no tema.

Quadro 27 – Benefícios ou vantagens de decisões participativas na percepção de membros do CGI.

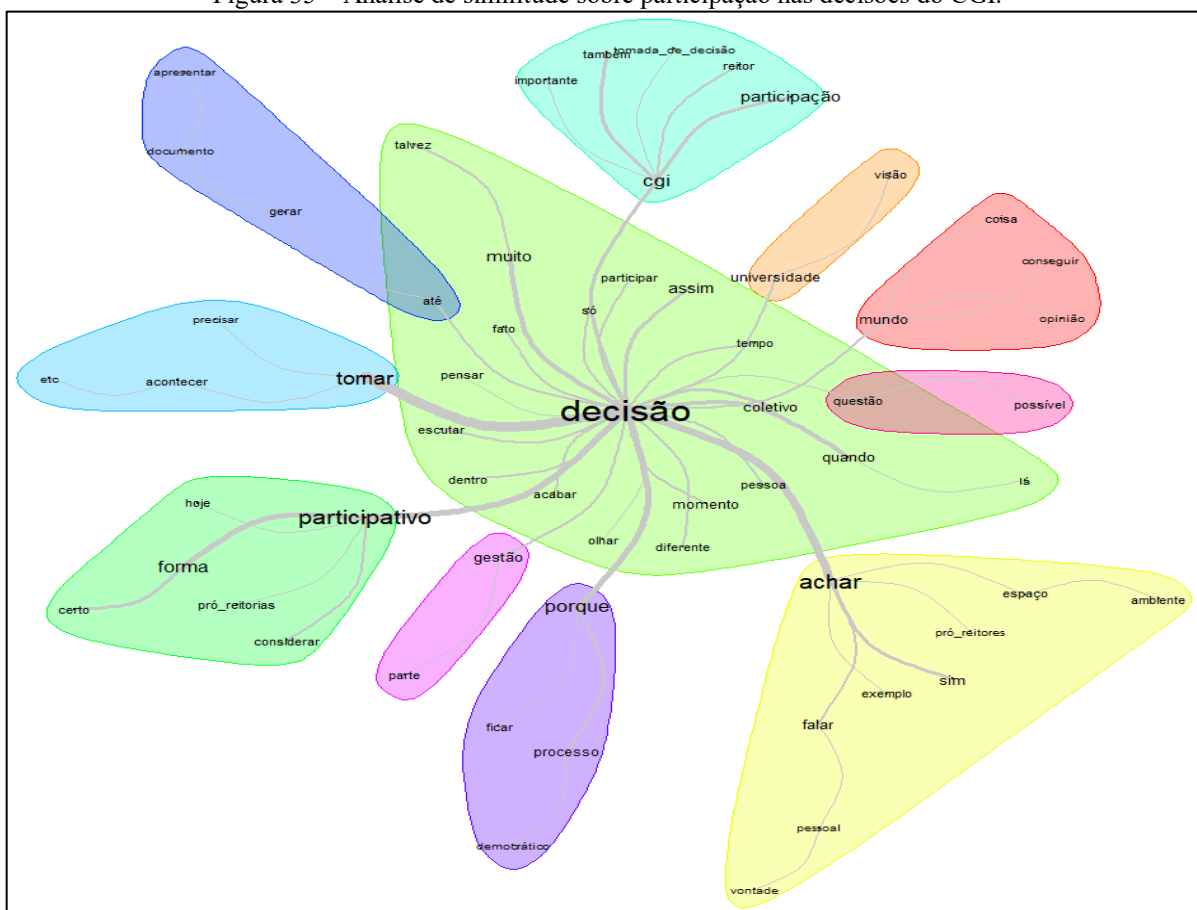
Benefício ou vantagem	Depoimentos
Divisão da responsabilidade Hardy <i>et al.</i> (1983) Macfarlane (2016)	“Eu acredito que o peso decisório é menor”. (TD04) “Quando eu tomo a decisão participativa, todos que tomaram essa decisão participativa são responsáveis por ela, então isso ajuda na questão da gestão, porque a gente precisa, cada um precisa fazer sua parte para que a gente funcione da melhor forma possível”. (TD09)
Decisão melhorada Santos e Rodrigues Júnior (2023) Cota <i>et al.</i> (2024)	“Tem uma decisão mais bem pensada, mais observada, um pouco mais cuidadosa do que vai ser e pensando mais nos impactos de uma forma geral, mais sistêmico”. (TD01) “Torna uma decisão que seria uma atitude que você tomaria com base no seu conhecimento, com base da sua percepção, mas aí você passa a ouvir outras pessoas, você tem percepções diferentes, por mais que sejam percepções contrárias, mas você tem uma decisão melhorada”. (TD02)
Sentimento de pertencimento McShane e Glinow (2014) Oliveira, Puton e Marchiori (2020)	“Tem aquele sentimento de pertencimento e de apoio”. (TD03) “A capacidade de execução e aplicabilidade em decisões coletivas são muito mais eficientes do que decisões tomadas unilateralmente. Porque é de todos, então você cria um clima organizacional positivo para que essas ações possam acontecer”. (TD07) “Cria o sentimento de que estamos todos juntos”. (TD08)
Visão macro e holística Robbins, Judge, Sobral (2010) Bateman e Snell (2012) Pereira <i>et al.</i> (2022)	“Ter vários olhares para tomar uma decisão e você escutar, ponderar... Isso é muito bom, porque você tem mais segurança dessa decisão”. (TD04) “Eu não olho um único aspecto eu olho a universidade como um todo”. (TD09)
Decisão mais racional Simon (1955; 1970) Rocha (2023) Cota <i>et al.</i> (2024)	“Tem mais chance de ser uma decisão correta porque escuta diversos, pessoas de lugares diferente, de óticas, de ponto de vistas diferentes, da maior possibilidade de ser uma decisão mais racional”. (TD05) “Ter um espaço de decisão coletiva, é fundamental, isso garante não só a racionalidade, mas isso garante que de fato a gente pode errar e muitas vezes até a gente erra, mas não é o erro pautado na minha vontade pessoal, na vontade pessoal do Reitor, do Vice ou de alguém, é um erro pautado na coletividade que avaliou de forma errada uma situação. Então, até o próprio erro é mais democrático”. (TD05) “Desejos pessoais ou entendimentos pessoais são evitados para que uma decisão coletiva institucional possa se tornar mais permanente... Então, quando eu participo, tenho condições de apresentar a realidade da pasta na qual eu sou o responsável”. (TD07)

Assim, de modo geral, os entrevistados concordaram que o processo decisório do CGI já é participativo o suficiente, alguns destacaram que até poderia ser mais participativo, mas isso poderia aumentar sua complexidade e comprometer sua objetividade.

Em sequência, ao observar a análise de similitude escorada no aspecto participação, apresentada na figura 35, visualiza-se novamente, a centralidade da noção de decisão como agregador maior, além da presença de diversos *clusters* que representam a *coocorrência* de ideias vinculadas à decisão participativa:

- No *cluster* central decisão (representado em cor verde-claro no original emitido pelo *software*), reforça-se que a decisão ocorre em momentos em que pessoas participam em coletivo e com chance real de escuta, enfatizando condições de coletividade e interpessoais da tomada de decisão;
- Um *cluster* de extrema relevância aos intentos da pesquisa, denotado em verde, evidencia o termo participativo como aglutinador e realça a ênfase da participação no processo de escolha do CGI, mostrando quão estruturalmente percebido é o processo, mormente por envolver as pró-reitorias;
- Essencial à referência escolhida para análise da dissertação, o *cluster* originalmente apresentado na cor verde-azulado, nomeado como CGI acentua a participação e importância da figura do Reitor e justifica os contatos com os demais *clusters* que se aninharam na região, mantendo contato com o aspecto decisão, quais sejam as interpretações sobre existência de visão universitária, com admissão de exercer a arte do possível, pelo favorecimento do processo universitário de gestão. Esta foi justamente uma variante cogitada como aquela de perfil de defesa institucional na análise das seções prévias.

Figura 35 – Análise de similitude sobre participação nas decisões do CGI.



Já em relação à representatividade, ratifica-se que o comitê já é contemplado pela gestão superior como atuante do nível estratégico e, nessa concepção, seus membros creem que, aumentar o número de membros não significaria que o processo decisório seria mais participativo. De qualquer forma, quando percebe a necessidade, o CGI abre espaço para receber comissões ou representantes de unidades para apresentações de propostas e participação no processo de discussão, sendo essa uma das variantes do processo já flagrada previamente.

Dessa forma, para os entrevistados, a atual composição do CGI garante a representatividade necessária para o funcionamento do comitê, conforme destacou TD07, proferindo que “todos os agentes decisórios fazem parte do comitê, com garantia de participação de voz e de tomada de decisão coletiva”, no que foi arrematado por TD09 ao citar que “a gente tem a representação de todas as pró-reitorias da universidade, as que trabalham com área-meio e as que trabalham com área-fim, então elas acabam representando a universidade como um todo”.

No que tange ao papel de cada membro do CGI no processo decisório do colegiado, todos os entrevistados ressaltaram que participam do CGI representando uma unidade ou uma função; logo os pró-reitores buscam refletir e contribuir com as deliberações trazendo a perspectiva da sua pró-reitoria, naturalmente, o Reitor e o Vice-Reitor, integram e atuam na condução do processo decisório do CGI em função de seus postos. Dado a este holismo de visão, todos buscam o alinhamento nas discussões para que a decisão seja a melhor possível e que de fato possa ser executada, conforme relatou TD09.

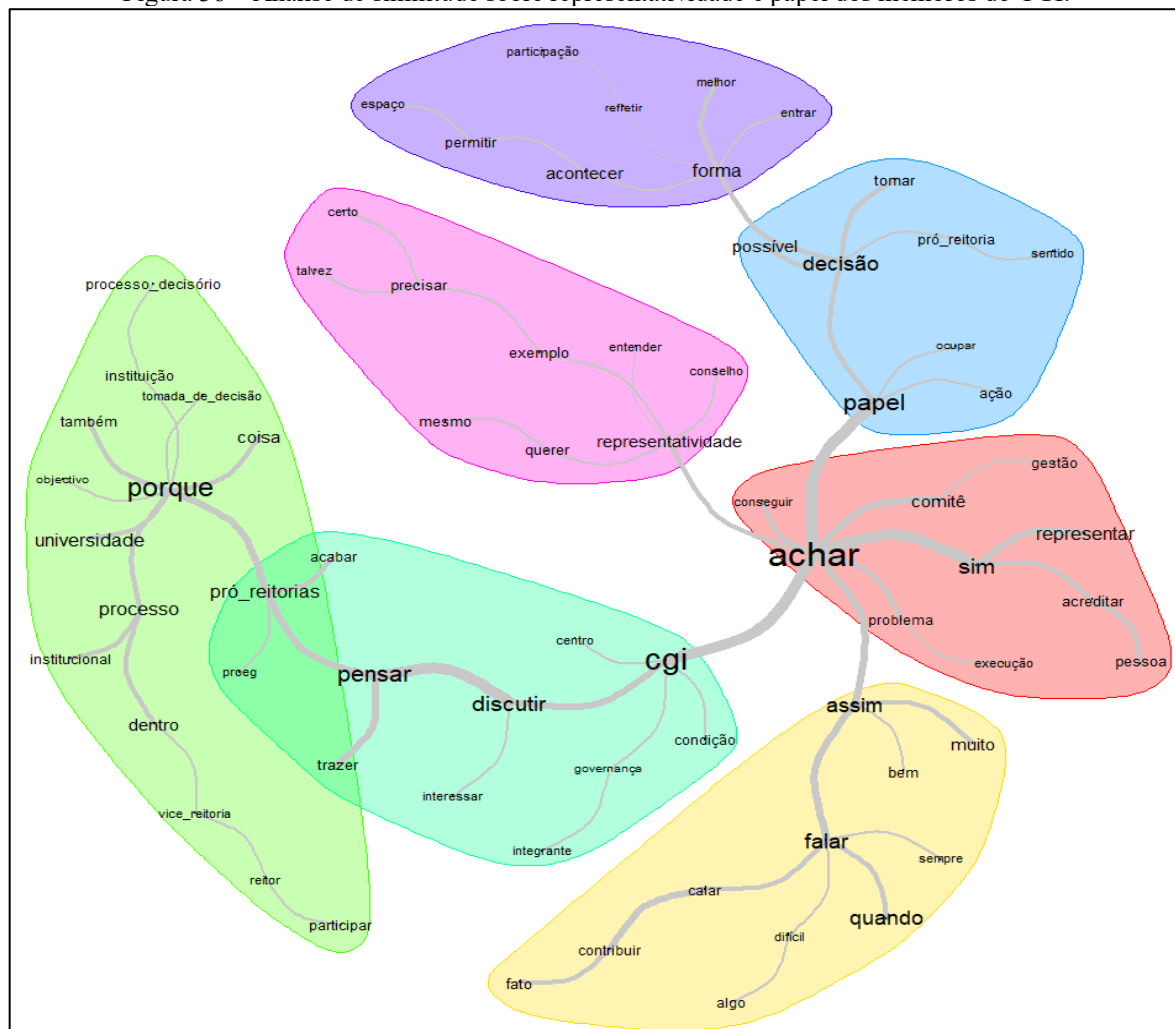
“No meu ponto de vista o papel de cada membro e o meu não é diferente dentro do CGI. É pensar na melhor decisão que a gente pode tomar a partir dos elementos que a gente tem para que a universidade funcione da melhor forma possível, para que a gente possa aplicar o que a gente planejou no PDI, para que a gente possa executar as ações que foram planejadas e para que a gente possa desenvolver a universidade, eu acho que esse é o papel de quem está no CGI”. (TD09).

Percebe-se que os gestores se preocupam com a execução da decisão, seguindo a ideia de Simon (1970) que enfatiza a necessidade de acompanhamento das decisões, visando verificar se realmente estão sendo executadas conforme o previsto.

Tentando buscar mais subsídios à interpretação, a análise de similitude observada na figura 36 trouxe como catalizador o elemento CGI, no original destacado como *cluster* em cor verde-azulada, que remete à estrutura (pró-reitorias) e às ações (governança). As emissões verbais trouxeram à tona a similitude do papel (cujos termos mais referidos pelos atores

foram: discutir, pensar e trazer) e da representatividade (cujas impressões foram lideradas pelos termos: achar, representar e gestão – no cluster vermelho).

Figura 36 – Análise de similitude sobre representatividade e papel dos membros do CGI.



Em relação aos demais *clusters*, verificou-se que:

- Há compreensões em torno do contexto institucional do processo decisório na universidade em si mesmo, como ente de representação (*cluster* em tom de verde), pelo destaque obtido por termos tipicamente organizacionais e fincados na administração pública (universidade, processo e institucional);
- Sabe-se da importância da função comunicação para que se represente o seu nicho com maior exuberância, pela captura do momento oportuno para falar e contribuir de fato com o processo decisório;
- Ratifica-se o autorreconhecimento da capacidade de representar-se no CGI, mostrado no incorporar dos itens acostados ao *cluster* de cor azul-clara.

5.3.3 Comunicação e diversidade de perspectivas

Quanto à comunicação durante o processo decisório, a maioria dos tomadores de decisão caracterizou-a como livre, respeitosa e persistente (todos têm espaço para se posicionar e argumentar sempre que necessário). Este seria um lema: “durante as manifestações ou deliberações, todos têm, de forma livre e espontânea, direito assegurado das suas manifestações quantas vezes forem necessárias” (TD07).

Contudo, houve percepções diferentes quanto a esta liberdade expressiva, reconhecida pelos próprios depoentes, e por estas existiriam três tipo de controle:

- Autocontrole: quando deliberadamente os próceres percebem e sabem a hora de falar e de calar, principalmente quando não têm domínio do assunto;
- Temporal: visando otimizar o tempo;
- Oportunidade de fala: com o intuito de pluralizar chances de todos apresentarem seus enfoques e suas observações e facilitar a chegada a uma decisão, evitando tertúlias.

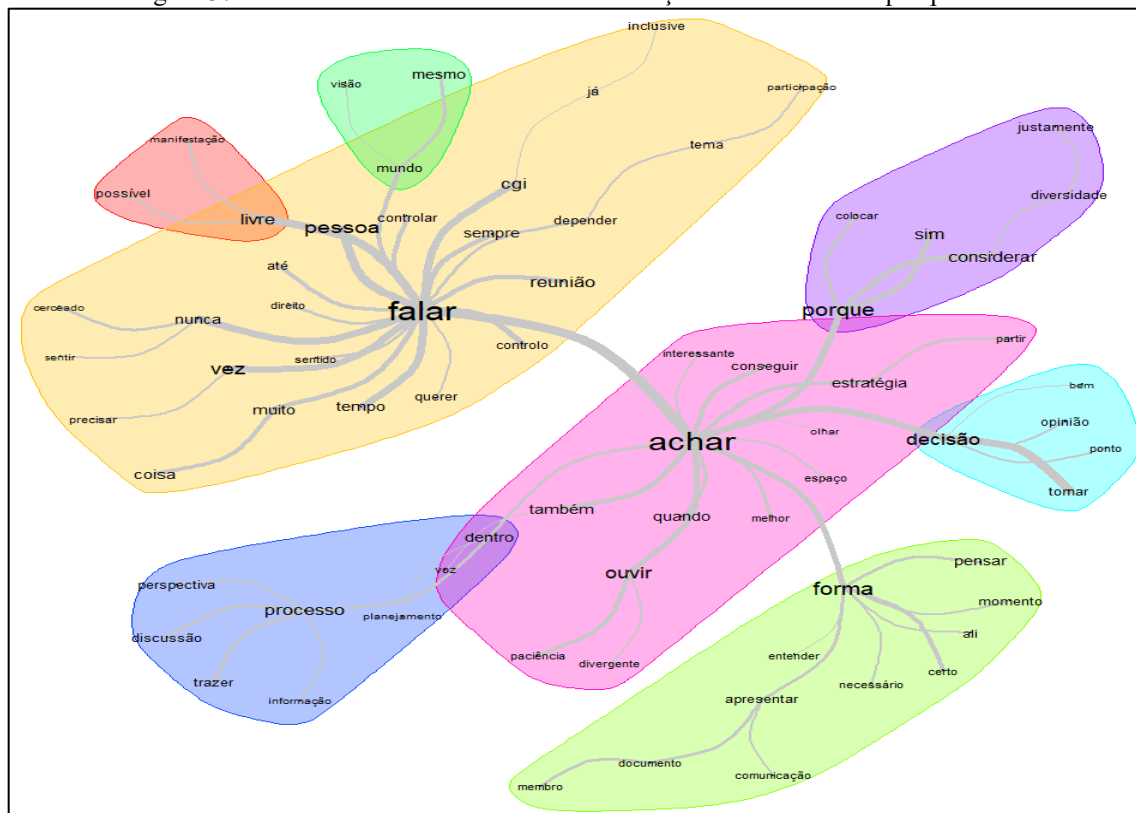
Os entrevistados também ressaltaram que a diversidade de perspectivas é considerada durante o processo decisório, ou seja, as sugestões e argumentos são escutados, ponderados e debatidos antes que se encaminhe ao processo deliberativo, como destacara TD07: “e principalmente na possibilidade de apresentar um contraditório para que todos consigam entender todos os cenários possíveis daquela decisão que nós estamos tomando”. Tem-se aqui uma clara alusão à primazia do debate em processos decisórios, como pregaram Macêdo e Bispo (2022), mas que na *práxis* do CGI não conduz a conflito de perspectivas, reforçado na gritante unanimidade decisória.

Nesse sentido, na análise de similitude apresentada na figura 37, referente aos dois *constructos*, comunicação e diversidade de perspectivas, revela-se integração e interconexão maiores que das análises similares anteriores, vez que o grafo resultante é formado por oito *clusters* sendo, em essência, a conexão de duas sub-redes, uma delas, por óbvio associada ao *constructo* comunicação, sendo evidenciada pelo verbo falar, configurando-se ainda como o nó de maior atratividade; e o *constructo* diversidade, simbolizado pelo verbo achar, o de maior conectividade, o que em perspectiva sugere a construção de estratégias, valorizando a escuta ativa e a divergências de opiniões, sem no entanto ressaltar o conflito decisório como ensinara McGrath (1984).

Chama a atenção ainda o *cluster* destacado na cor azul-escuro no original, que pelo arranjo de percepções seria derivado, dado ao teor de suas palavras-chave, do mote que o

processo decisório no CGI é baseado na informação e no debate das diferentes perspectivas, mediante valorização de um planejamento prévio.

Figura 37 – Análise de similitude sobre comunicação e diversidade de perspectivas.



Em relação às estratégias para lidar com as divergências de opinião no âmbito do CGI, foram apresentadas respostas distintas e variadas, mostradas no quadro 28, ora recorrendo à interpretação da fala/postura do entrevistado, ora exibindo uma opinião direta.

Quadro 28 – Estratégias para lidar com divergências de opinião durante as reuniões do CGI.

Entrevistado	Estratégias
TD01	Conversa antes da reunião para alinhar o entendimento, argumentando de forma técnica
TD02	Ouve todos e conversa individualmente com as pessoas com opiniões divergentes para tentar alinhar pontos, a fim de que a tomada de decisão ocorra da melhor forma possível
TD03	Não adota estratégia, pois diz não ver “problema nenhum em ter alguém divergindo da minha opinião, acho até que enriquece o processo. Você consegue chegar em uma decisão que vai contemplar mais gente e vai ser mais assertiva, vamos dizer assim”
TD04	Foca no objetivo da decisão e abstrai o que incomoda, inclusive se calando quando percebe que o debate não será proveitoso para a reunião
TD05	Busca manter a calma, ter paciência para ouvir o outro e na medida do possível considerar. Cale-se quando a posição majoritária é divergente da sua
TD06	Busca ter a informação disponível, já que “quem convence é quem tem a informação”
TD07	Busca não fugir do tema para evitar atritos pessoais e desvio do foco do processo deliberativo, embora ache que “todo contraditório é salutar, desde que seja feito de forma respeitosa e não pessoal”
TD08	Racionalidade e foco no posicionamento que favorece a melhoria da instituição
TD09	Se posiciona a partir da fala do outro, considerando sua experiência com o tema

Considerando o exposto e comparando com o observado *in loco* nas reuniões do CGI, percebeu-se que a comunicação é de fato livre e que no ato processual todos têm espaço para expor suas opiniões, argumentações, sugestões e posicionamentos, a favor ou contrário às propostas apresentadas, embora nem todos exerçam esta prerrogativa, como textualizado no quadro 26.

Dessa forma, ao mesmo tempo que se vislumbra um ambiente propício ao debate, à liberdade argumentativa e à negociação, verifica-se a valoração do consenso como forma de tomada de decisão. Tal ponto deve ser tratado cautelosamente, visando evitar o pensamento de grupo (*groupthink*), procedimento prejudicial ao processo decisório em grupo, como propugnaram Arz-o-Sama e Shaukat (2024).

O lema interpretável, embora não vivido, é que a busca pelo consenso não pode superar a comunicação aberta, promovendo a avaliação crítica das alternativas.

5.3.4 Processo decisório

Em relação ao processo decisório, os gestores entrevistados relataram que o mesmo ocorre resumidamente da seguinte forma: a demanda é apresentada, abre-se o debate, são levantando os prós e contras, discutindo-se ajustes que podem ser realizados e encaminha-se para a decisão consensual.

“Tem uma coisa muito interessante, eu parei para pensar agora, eu não sei se a gente já teve uma decisão que alguém votou contra, vota contra ou se abstém, não tem um rito muito direto, muito concreto de votação propriamente dita. Existe um rito de discussão, existe um rito de deliberação, um rito de convencimento na maior parte das vezes, mas muito raramente consegue se permitir que as pessoas discordem, quer dizer, as pessoas discordam. Então eu vejo que o processo decisório e talvez isso seja importante ali para o CGI, é todo mundo estar de acordo com aquela decisão para caminhar como aquilo, entendeu?” (TD04).

Dessa forma, tem-se o entendimento geral que as decisões são tomadas por consenso, evitando-se votos divergentes, o que pode indicar forte e planejado processo de convencimento e homogeneização das decisões, reconhecível como mérito do exercício da função administrativa organização. Contudo, esse aspecto merece ser refletido, visto que, embora decisões consensuais tragam legitimidade e segurança, conforme destacam Giralddi e Melo-Silva (2019), tornar esse processo rígido, evitando discordâncias, levará a perda da característica colaborativa, essencial para o processo decisório em grupo, o que, conseqüentemente fragiliza tal processo, como já ressaltaram Arz-o-Sama e Shaukat (2024), acentuando aparentemente o vigor da função controle.

O processo decisório do CGI foi ainda descrito como democrático, vez que todos os membros podem opinar, sugerir, argumentar e se posicionar conforme seu entendimento, em consonância ao destacado por Macêdo e Bispo (2022) que destacaram o trajeto coletivo para se chegar na decisão, viés da decisão democrática, figura aparentemente sintonizada e desejada nos umbrais da gestão universitária.

O mecanismo também foi identificado como um processo racional, pois se baseia nas possibilidades apresentadas, no cenário posto e na busca pela decisão considerada a mais adequada, embora tenha sido reconhecido que poderia haver mais subsídios técnicos, com dados e informações mais detalhados, como apontou TD02: “talvez a base de dados não nos permite fazer um documento, tomar uma decisão com mais base, com mais propriedade. Eu acho que é isso que falta, uma base de dados adequada”. Tal fala tem suporte nas lições de Rezende e Abreu (2013) e Dias e Paula (2023) que já destacavam a importância das informações para a tomada de decisão.

Quanto à satisfação com o rito do processo decisório não houve unanimidade e aqui assume-se menção à variante taxada como típica. Um entrevistado ressaltou que processo ainda está em fase de melhoria, logo não o considera satisfatório; entretanto os demais o consideraram satisfatório (parcialmente ou totalmente, existindo, pois, espaços para melhoria). Essa discordância explícita pode evocar o chamado indício informacional que merece atenção como sinal antecipativo de ruptura de processo estabelecido, como indicaram Janissek-Muniz, Lesca e Freitas (2011).

No que tange à utilidade do processo, a maioria o considerou útil ou parcialmente útil. Os tomadores de decisão destacaram o pouco conhecimento prévio de algumas matérias e a ausência de definição das matérias que são de competência do CGI, como pontos que comprometem a satisfação, a utilidade e consequentemente afetam as suas habilidades de decidirem racionalmente, suscitando que a não observância de tais fatores, por sua vez, possa se refletir na efetividade das decisões do comitê.

Conforme se observa no grafo representativo da análise de similitude quanto aos aspectos do processo de tomada de decisão do CGI, vide figura 38, a noção de decisão apresentou-se como elemento chave na análise e se vinculou inextricavelmente às categorias emergentes: CGI e processo, configurando-se em um resultado largamente esperado, que naturalmente se mostrara entrelaçado e vinculado a *clusters* periféricos.

No escopo da decisão reluziram elementos que adornam preocupações institucionais, temáticas e de espaço (locados no *cluster* originalmente em cor roxa); características decisórias (como: racionalidade, coletivo, e encaminhamento, no *cluster* de tom rosa),

Ao serem solicitados a compartilharem exemplos de decisão estratégica tomada pelo CGI as temáticas mais recorrentes foram: *estatuinte*, obras e o Plano de Logística Sustentável (PLS).

Amiúde, notou-se que o processo da temática *estatuinte* foi o mais citado pelos entrevistados, vez que estivera com frequência na pauta das últimas reuniões do CGI em 2024, foi amplamente debatido, envolvendo um processo de deliberação mais exaustivo, com muitas discussões, argumentos e posicionamentos divergentes, que demandou o envolvimento e o comprometimento de todos os membros do CGI. Afinal, trata-se da proposição de um novo Estatuto, um dos documentos base mais importantes para a instituição, fato que carrou maior preocupação ao CGI para que se produzisse uma proposta consistente, embora não localmente decidida, para exame posterior pelo Congresso *Estatuinte*, evocando governança e plataforma de gestão afinadas à proposta.

Em relação à temática das obras, a segunda mais citada pelos entrevistados, ressalte-se que em 2020, verificou-se a necessidade de definição de critérios que pudessem otimizar o trabalho da PROINFRA quanto à elaboração de projetos de infraestrutura. Em um primeiro instante levou-se uma proposta para aprovação de uma portaria normativa que instituisse uma metodologia para o cadastro desses projetos. Em 2024 foi publicada uma nova portaria, fruto do processo de aprimoramento do planejamento institucional e da intervenção do CGI. Desde então, anualmente o CGI, à luz da aplicação dessa portaria, delibera sobre as demandas de projetos de infraestrutura, considerando as prioridades institucionais, decisão claramente estratégica, usando-a para análise de viabilidade e posterior hierarquização dos projetos.

O terceiro exemplo mais citado de decisão estratégica tomada pelo CGI foi a aprovação do PLS. Esse plano atende uma legislação federal, sendo obrigatório para todos os órgãos da administração pública federal. Sua construção coletiva, com intervenção explícita do CGI, foi enfatizada como exemplo positivo de gestão compartilhada e participativa, inclusive com consulta pública à comunidade, conforme TD07 destacou “foi uma proposta construída coletivamente, teve um processo decisório de forma coletiva e ocorreu uma apropriação daqueles documentos para que a execução possa ser mais efetiva”.

No quadro 29 se explicitam as temáticas citadas e um esboço de como se deu o processo decisório para cada uma delas, elencado a partir da visão dos tomadores de decisão, e tendo sua compilação considerando suas similaridades.

Quadro 29 – Exemplos de temáticas estratégicas tratadas no CGI e de variantes em seus processos decisórios.

Temática	Descrição
<i>Estatuinte</i>	A proposta inicial para a <i>estatuinte</i> partiu do CGI e envolveu um longo processo de discussão no âmbito do CGI e fora dele. Foram vários momentos deliberativos, iniciando-se com a decisão pela abertura da <i>estatuinte</i> até a deliberação sobre o parecer da PROPLAN quanto à proposta a ser encaminhada ao Congresso <i>Estatuinte</i> . O processo decisório consistiu em apresentação da proposta, debate e argumentação, e posterior encaminhamento para o consenso. Pontos mais sensíveis foram discutidos em mais de uma reunião, envolvendo também reunião prévia entre parte dos gestores
Obras	O CGI aprovou a emissão de uma portaria normativa que instituiu uma metodologia para cadastramento de projetos de infraestrutura (construção, reformas ou readequações). Baseando nas informações disponíveis em formulários próprios, nos quais são apresentados os impactos do projeto no âmbito institucional, recursos financeiros e humanos disponíveis, dentre outros aspectos a serem considerados para aprovação ou não do projeto, o CGI delibera avaliando a viabilidade dos projetos, bem como define prioridades entre os projetos aprovados. O processo decisório é baseado no envio, antes da reunião, do processo aos membros do CGI para leitura prévia, na reunião ocorre a apresentação da proposta do projeto pela PROINFRA, que relata todos os aspectos referentes ao projeto, abre-se para debate e encaminha-se para a decisão. Após a definição dos projetos aprovados, define-se a sequência de prioridades
PLS	Esse plano foi elaborado pela equipe da PROPLAN, que o apresentou aos membros do CGI, abriu-se espaço para questionamentos, debate, seguido pela decisão de aprovação, conforme relato de TD05 “a equipe chegou, fez a apresentação do projeto como um todo, depois da apresentação, as pessoas foram fazendo perguntas, foram questionando e a própria comissão de elaboração foi respondendo. Então, houve um debate em torno do tema e a partir daí, uma decisão sobre isso”

Destaca-se ainda uma outra temática, citada em vários outros momentos das entrevistas e que é recorrente no CGI, com perfil essencialmente estratégico, que é a questão orçamentária. Diante de cenários de restrições e cortes orçamentários, o CGI delibera no sentido de pactuar que as decisões garantam o equilíbrio e controle orçamentário da UFRR, como retratou TD02:

“Em julho, meados do ano, nós tivemos algumas restrições orçamentárias e ali no CGI foi tomada a decisão que nenhuma das pastas ia criar despesas que não estivesse acordada com a alta direção, isso fez com que nós chegássemos ao fim do ano com todas as contas pagas...”. (TD02).

No que tange à padronização do processo decisório do CGI não houve consenso entre os entrevistados. Verificaram-se distintas percepções quanto à existência de procedimentos padronizados para a tomada de decisão e à existência de forma específica para se chegar a uma tomada de decisão. Enquanto alguns acreditam não ter um padrão, outros acreditam que existem sim procedimentos padronizados e outros ainda não têm clareza quanto à existência de padronização, mas identificam formas, ritos de encaminhamentos e até padrões informais. O quadro 30 a seguir apresenta alguns excertos que refletem esses diferentes entendimentos dos tomadores de decisão do CGI.

Quadro 30 – Percepção quanto à padronização no processo decisório no âmbito de funcionamento do CGI.

Entrevistado	Percepção recolhida
TD01	“A gente tem o das obras que é normatizado, é uma portaria, ela tem um fluxo bem definido, então esse está padronizado, a gente tem esse fluxo para seguir. Fora esse não, não temos um padrão, vai dependendo de cada um dos casos...”
TD02	“Não, porque padrão para mim ele tem que ter começo, meio e fim; então eu acho que isso não é uma padronização, ou pelo menos, se for uma padronização, que não entendo que seja, eu acredito que não é a mais correta, eu acho que ela é falha”
TD03	“Eu confesso que eu desconheço se tem um padrão, mas geralmente é assim que funciona... antes de ter reunião a gente é perguntado se tem algum ponto para levar, então talvez esse seja o padrão, cada pasta traga sua demanda para a reunião ou aponte como um possível ponto de pauta e aí é debatido nas reuniões do CGI”
TD04	“Não sei se padronizados, mas existe... o rito das coisas: alguém faz uma apresentação, apresenta encaminhamentos possíveis, discute, levanta os pontos, os prós e os contras, todo mundo fala alguma coisa em relação a isso e aí busca se chegar no melhor encaminhamento possível para aquele momento, acho que esse é o procedimento que a gente costuma usar, mas não diria que ele é definido, sabe, é um procedimento que existe um rito padronizado”
TD05	“Em todas as reuniões que eu participei aconteceu dessa forma, então eu acho que é uma espécie de padrão. Eu não sei se isso é padronizado no sentido de ter uma normativa que diz: olha é assim, assim, mas pelo menos de forma tácita tem sido assim”
TD06	“Não, no próprio CGI ele ajuda a construir essa padronização, essa organização do processo decisório. Então, como os temas realmente são muito diversos, a gente não consegue ter um processo de padronização ainda”
TD07	“Todo o trabalho do CGI está padronizado dentro de uma portaria específica; é um processo padronizado justamente por estar previsto no regimento e então é um procedimento institucionalizado”
TD08	“Padronizado, eu meio que vejo assim, como uma reunião em que você tem os pontos, esses pontos são colocados, são avaliados, mas assim, uma padronização eu não consigo enxergar”
TD09	“Eu não diria que existe uma forma ou um procedimento. Eu acho que existe um parâmetro, se apresenta a situação, se analisa a situação e depois a gente emite as nossas considerações a partir do que foi apresentado e no final a gente toma a decisão”

A partir desses relatos observa-se que há claras divergências no entendimento dos entrevistados sobre existir ou não padronização, o que permite sustentar a existência de variantes, tácitas ou não, em conformidade com o que já foi suscitado nas seções de análise prévias.

Analisando o regimento interno do CGI, citado para afirmar a existência de procedimento padronizado para o processo decisório do comitê, o que se verifica de fato é que o regimento contempla como ocorrerá o processo deliberativo, prevendo que haverá a análise e a votação dos assuntos da pauta, mencionando ainda que as deliberações serão tomadas por maioria simples e em caso de deliberação sobre o próprio regimento, por maioria absoluta, tendo o Reitor o voto de qualidade (UFRR, 2021b). No entanto, quanto à instrução do processo em si, um tomador de decisão escutado indicou existir apenas a provisão, não o detalhamento.

“Existem procedimentos normatizados, inclusive foi publicado na portaria normativa do Gabinete, a Portaria nº 014 de 10/03/2021, onde instituiu o regimento interno, esse regimento tem as finalidades, tem os objetivos, tem as atribuições de cada membro que a compõem, tem periodicidade, tem o quórum de votação, a sequência do trabalho, ou seja, todo o trabalho do CGI está padronizado dentro de uma portaria específica”. (TD07).

Em reforço, considerando as observações realizadas nas reuniões do CGI, é possível inferir que existe um rito básico de deliberação, conforme citado por alguns dos entrevistados, contudo não se visualizou uma padronização claramente estruturada, formalizada e sistematizada do processo decisório, o qual está mais pautado na prática estabelecida e no costume criado do que em uma metodologia regimentalmente explícita.

“Não tem nenhuma metodologia, é mais uma apresentação, pelo menos esse tempo foi assim que eu identifiquei, é uma apresentação da ideia que surgiu, aí todos vão fazendo suas ponderações e no final há concordância. Caso não haja concordância tentamos discutir até que chegue a um denominador comum, ou seja, que todos tenham a mesma decisão, acho que é isso, eu ainda não lembro de nenhuma decisão que não tenha sido unânime”. (TD02).

Esta postura de poucas discussões é o que Arz-o-Sama e Shaukat (2024) citam como eventualmente contraproducente à valoração de escolhas coletivas e que, fortuitamente, pode estar ocorrendo no CGI. Neste sentido, chamou atenção à pesquisadora, a queixa feita por TD04 quanto à falta de um espaço de discordância, pois lhe causa estranheza o fato de as aprovações serem sempre por unanimidade.

“Isso diz que tem uma coisa errada nesse processo de decisão, porque a gente não é igual, a gente não pensa igual, ou tem alguma coisa errada no processo de decisão ou ele não é um processo de decisão, ele é um processo de encaminhamento, de construção mútua e não precisaria ter uma decisão, enfim, é estranho”. (TD04).

A ausência de votos contrários pode ser vista como um problema de uniformização dirigida das decisões ou ainda representar a ocorrência de *groupthink*, já que visando evitar conflitos, os membros do grupo não apresentam opiniões e/ou posicionamentos contrários ao pensamento da maioria, o que enfraquece o debate e pode comprometer a qualidade da decisão, pois inibe a criatividade e a inovação, como bem alertaram Arz-o-Sama e Shaukat (2024).

Quanto aos desafios e limitações enfrentados pelo CGI para tomar decisões, várias foram as respostas proferidas, seja como produto direto da indagação, seja em menções ao longo da entrevista. A compilação das falas permitiu instituir as noções, via excertos, citados no quadro 31.

Quadro 31 – Desafios e limitações enfrentados pelo CGI para tomar decisões.

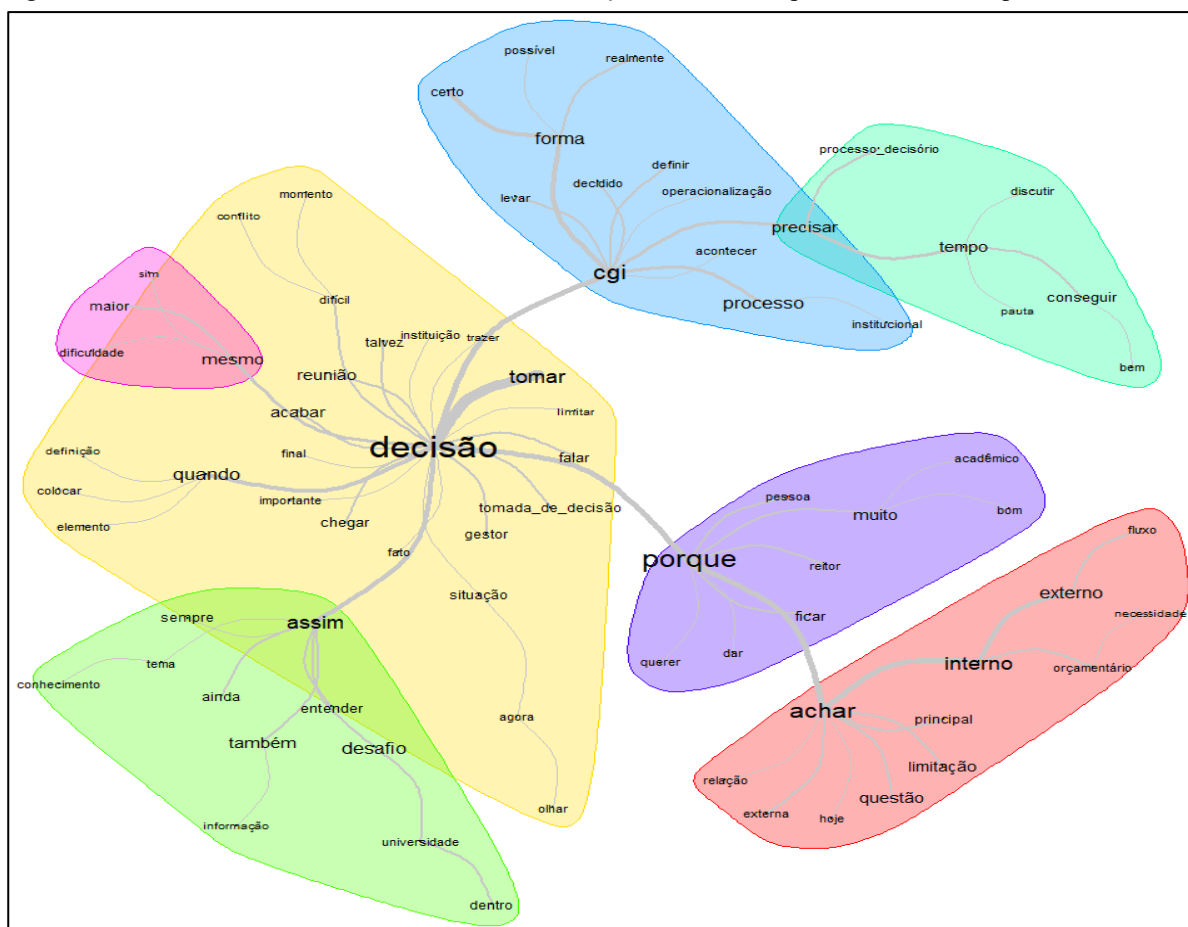
Prisma de análise	Constatação	Evidência em campo
Relativo à informação	Ausência de bases de dados adequadas, realçando a necessidade de informações mais robustas para subsidiar as decisões e torná-las mais qualificadas e assertivas	“E a falta de dados mesmo, a base de dados eu acho que hoje é uma das nossas maiores dificuldades em tomada de decisão” (TD02)
Relativo a problemas estruturais	Alinhamento institucional considerando os fluxos administrativos internos, a legislação e o orçamento e suas restrições de forma a garantir que as decisões tomadas sejam efetivamente implementadas	“O alinhamento institucional de todos os setores envolvidos na gestão e governança da instituição, alinhado também a legislação que trata de cada tema, então o alinhamento institucional, os orçamentos necessários e a legislação que rege cada tomada de decisão é desafio desse processo” (TD07)
Relativo à fragilidade processual do CGI	Necessidade de preparação prévia e conhecimento da pauta adequados para realização de reuniões com mais frequência e para discussão dos temas de forma mais profunda (muitas vezes essa preparação não ocorre por falta de tempo dos gestores)	“A principal situação é a gente chegar na hora das reuniões, na hora das decisões, das deliberações, tendo conhecimento da pauta, entendendo a pauta, esse é o principal desafio. A gente às vezes acaba não tendo tempo para entender aquele assunto que vai ser discutido. Então, assim, a preparação dos gestores eu acho que é um grande ponto de desafio para o CGI, para mim é o principal, na verdade, a preparação e o conhecimento dos gestores com relação aos temas a serem discutidos” (TD01)
Relativo a deficiências no processo decisório	Falta de padronização Falta clareza sobre matérias a discutir Incertezas sobre o escopo exato das reuniões Falta clareza no estabelecimento de prioridades	“A falta para padronização é uma delas, porque sempre é uma forma diferente, por mais que eu tenha dado o caminho aqui, mas sempre se apresenta de outras formas. Às vezes até a própria identificação que é um assunto que tem que ser tomada de decisão do CGI, que às vezes é uma decisão que é do gestor, mas o gestor leva para o CGI” (TD02)

Os entrevistados ressaltaram ainda que majoritariamente esses desafios e limitações são de ordem interna, pois são questões relacionadas ao funcionamento do comitê e da própria universidade. Contudo alguns ressaltaram que fatores externos também comprometem o processo decisório, principalmente os cenários de incertezas (mudanças na legislação e restrições orçamentárias), o que pode levar à situação de impossibilidade de decisão, como destacado por Castello e Vital (2022), visto que decisões na área educacional, ocorrem recorrentemente em condições incertas, levando a decidir até quando não se pode decidir.

Nesse percurso, a análise de similitude sobre os desafios e limitações enfrentados pelo CGI durante a execução do processo decisório, exposta na figura 39, traz mais uma vez a palavra decisão como *cluster* centralizador das relações (originalmente em amarelo) e que se liga a todos os outros agrupamentos, sendo o *cluster* mais efetivamente vinculado aquele que aloca a menção CGI (vista em tom azul-claro).

À decisão aninham-se dificuldades (tom rosa) e desafios relacionados (tom verde) ao conhecimento do tema, às informações e à compreensão do contexto da universidade.

Figura 39 – Análise de similitude sobre desafios e limitações enfrentados pelo CGI durante o processo decisório.



Ao CGI vincula-se um outro *cluster* (o verde-azulado) que congrega as indefinições do processo em si apresentando questões relacionadas à necessidade de definição clara e formalizada do processo decisório do CGI, bem como a questão do tempo requerido para a discussão da pauta de forma mais efetiva.

Por fim, os *clusters* que surgem em cor roxa e vermelha no original do *software* Iramuteq® têm interconectividade com limitações internas e externas que afetam o processo decisório do CGI, em especial, com alguma ênfase o viés orçamentário.

Em relação à previsibilidade de consequências e resultados das decisões tomadas pelo CGI, todos os gestores ressaltaram que a maioria das decisões são executadas dentro do previsto e quando, por meio do monitoramento realizado pela área responsável pela execução, é identificada alguma necessidade de adequação ou correção, o CGI delibera novamente, podendo até rever totalmente a decisão prévia. Assim, tal preceito segue orientação de Simon (1970) quanto à necessidade de acompanhamento da decisão, exercitando a função administrativa de controle, a qual Oliveira (2019) destaca como facilitadora do processo decisório, vez que permeia o monitoramento e correção de possíveis falhas e desvios para o

alcance dos resultados esperados, bem como facilita o estabelecer da governança no âmbito da UFRR.

Os gestores ressaltaram ainda que as decisões do CGI, considerando o cenário e as limitações impostas, tanto internas como externas, são, na maioria das vezes, as mais adequadas e possíveis para o momento e conseqüentemente, podem ser, por esta vertente, consideradas ótimas. Dessa forma, pensando no contexto atual, buscam-se sempre as melhores opções dentro do que é possível ser executado e qualquer mudança de cenário, para melhor ou pior, pode demandar a adequação dessa decisão.

“Eu acho que depende muito de cenário. Para mim está ótimo dentro desse cenário que foi decidido, com base no cenário atual, de repente, daqui a dois anos, a gente possa até definir que não era isso que deveria ter sido feito, mas no cenário de hoje, as decisões foram tomadas e os rumos foram decididos com o apoio do CGI, no ponto de vista de gestão, e realmente ela pode ser considerada ótima sim”. (TD06).

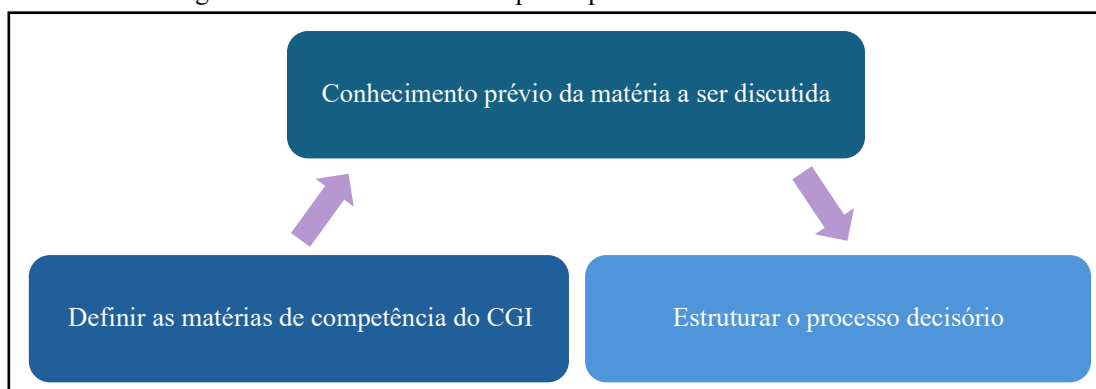
Nesse contexto, retoma-se o modelo de racionalidade limitada de Simon (1955), o qual pressupõe que ante às limitações do contexto decisório, encontrar a decisão ótima se torna inviável e até mesmo impossível e, dessa forma, opta-se pela alternativa mais adequada, levando a uma decisão satisfatória.

Quando perguntados ao longo das entrevistas, se existiria algo que precisasse ser melhorado no processo decisório do CGI, os entrevistados se bifurcaram em classes:

- Alguns entrevistados compreenderam que o processo vem evoluindo naturalmente, não precisando de melhorias específicas;
- Outros não souberam definir que melhoria poderia ser inserida no processo;
- Um terceiro núcleo de decisores apontou questões de melhoria, pontos de fragilidade no processo.

Do exame das respostas deste último núcleo, podem ser expostas as menções contidas na figura 40, que em síntese, mostra que é necessário o repasse de informações detalhadas sobre a pauta, com antecedência razoável, para que todos possam compreender a matéria e otimizar o tempo da reunião, deixando claro as prioridades e importância das decisões tomadas, bem como reforçando ser o CGI um espaço para apresentação, deliberação, contraditório e tomada de decisão. Se necessário, deve-se realizar um nivelamento anterior a reunião sobre a matéria, visto que nem todos os membros possuem o mesmo conhecimento técnico sobre as pautas deliberadas no CGI.

Figura 40 – Pontos de melhoria para o processo decisório do CGI.



Percebe-se nitidamente que há um velado desejo de maior estruturação da atividade decisória do CGI, tal que se otimizem as escolhas lá realizadas. Santos e Dornelas (2023) suscitam que para tomada de decisões coletivas, um elemento *otimizante* é recorrer à tecnologia da informação.

Com esse tom exploratório, foram feitas, então, indagações aos membros do CGI sobre as possibilidades de inserção da TI no processo, tendo sido coletadas as seguintes moções:

- Adotar sistema eletrônico de votação;
- Usar aplicativo de controle de agenda eletrônica e de organização da reunião, em que fosse possível inserir a pauta do CGI e os documentos pertinentes às matérias;
- Melhorar a disponibilidade e a precisão da base de dados fornecida ao funcionamento do CGI, provendo integração e melhor uso dos sistemas de informação computadorizados adotados pela UFRR;
- Instituir *software workflow* para acompanhamento e controle de execução das decisões tomadas pelo CGI;
- Buscar incorporar o uso de inteligência artificial para prospecção de cenários decisórios similares em outras instituições;

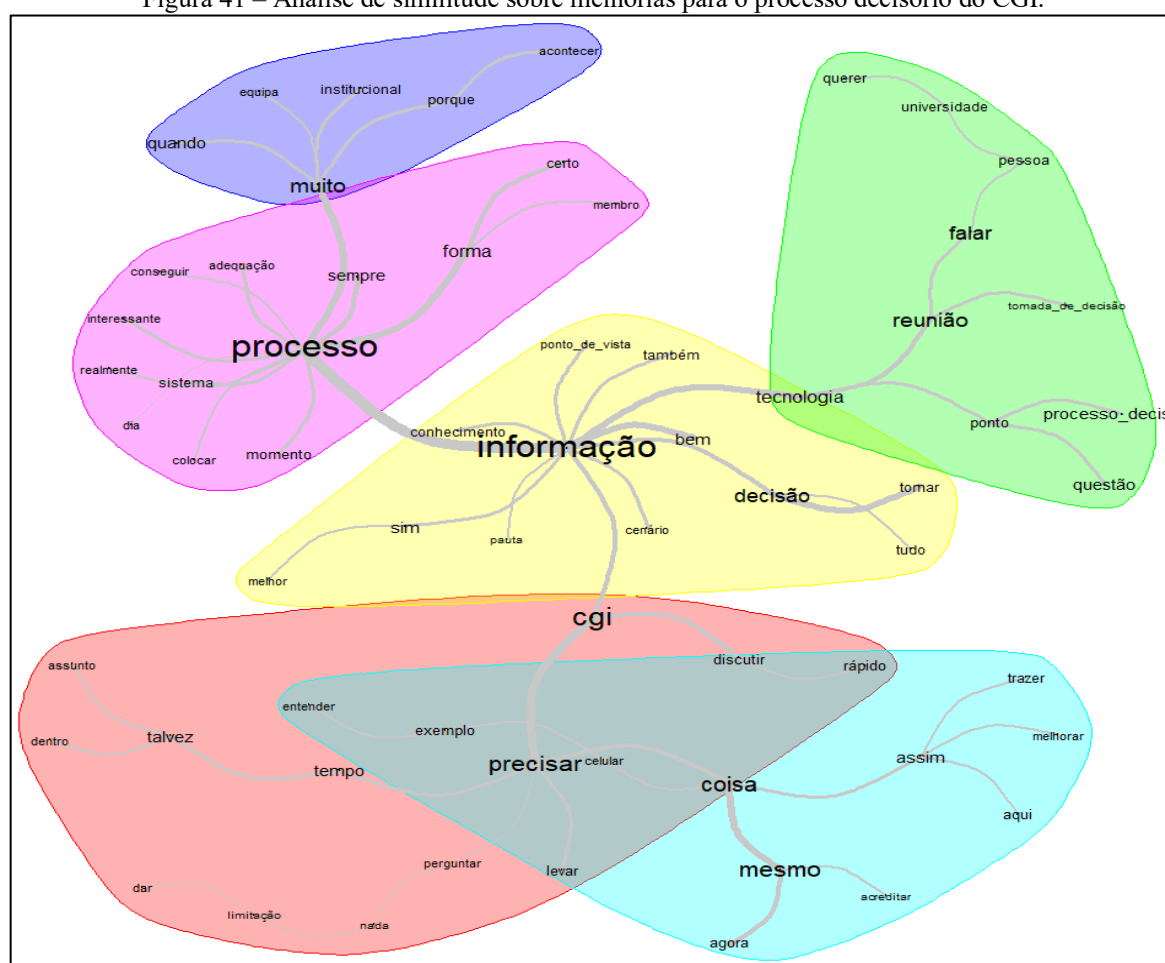
Ressalta-se que o apontamento mais recorrente se referiu à disponibilidade de informações. Os entrevistados consideraram primordial o acesso a uma base de dados útil, com dados atuais para apoio com informações necessárias para a tomada de decisão, o que reforça o entendimento derivado de Simon (1970), quanto à necessidade de ter à disposição informações que possibilitem analisar o cenário, as opções e possíveis consequências das decisões.

Esse *script*, sabe-se de Chaves *et al.* (2020), encaminha totalmente para a adoção de sistemas de informação da classe de apoio à decisão para grupos (SAD-G), artefatos

reconhecidos por sua aplicabilidade nos processos de decisão, principalmente no âmbito estratégico, visto que analisam alternativas e seus possíveis resultados, gerando cenários decisórios (Rezende; Abreu, 2013; Macedo et al., 2021). Entretanto, tal artefato tal qual conhecido no âmbito de pesquisa e mesmo de mercado, não foi sequer mencionado como solução cogitada para o caso, embora as possibilidades de inserção aventadas se encaixem apropriadamente no repertório de uso daquele tipo de sistemas.

Fechando as análises sobre o ente processo decisório no âmbito do CGI, entrega-se a análise de similitude sobre as melhorias possíveis nesta ação constante à figura 41.

Figura 41 – Análise de similitude sobre melhorias para o processo decisório do CGI.



A principal e quiçá única constatação é que a *clusterização* provida pelo Iramuteq® revela a centralidade baseadas na informação (*cluster* na cor amarela no original) que estará disposta em um processo (*cluster* em rosa) via uma estrutura de reunião (*cluster* em verde) com vieses institucionais (*cluster* roxo). Todos estes elementos estão assentados no *cluster* destacado como CGI (*cluster* em vermelho).

Arrematando estas ilações e tomando-se por base a evidenciação indicada para o CGI, alude-se que a melhoria necessária na qualidade da informação para a tomada de decisão foi reconhecida, com a sugestão de que a tecnologia pode auxiliar na preparação das pautas das reuniões e durante o processo decisório, garantindo até a liberdade de fala. Nesta direção, tais iniciativas permeiam o aperfeiçoamento do processo em nível institucional, sua formalização, estruturação e sistematização, e em particular como se imaginou, suas variantes.

5.4 VARIANTES DO PROCESSO DECISÓRIO

Em relação às variações percebidas na execução do processo decisório no âmbito do CGI, considerando a análise documental foi possível identificar uma estrutura existente e que bem ou mal compreendida, guia os passos do CGI. O regimento interno prevê que nas reuniões as pautas sejam analisadas e a votação seja por maioria simples. Referendando esta percepção, destaca-se o depoimento de um dos entrevistados: “o CGI, ele tem um regimento, mas ainda não sei se tem padrões para pautas, padrões para cada uma das pautas, a gente vai criando rotinas a medida do que ele vai existindo, até porque ele está nesse processo de melhoria” (TD01).

Assim, basicamente, tem-se a primeira e principal variante instituída para o processo: a pauta da reunião é definida e informada aos membros do comitê, sem prazo mínimo estabelecido; no caso de ser necessária alguma análise documental prévia para algum ponto da pauta, envia-se o material aos participantes. Na reunião, a pauta é seguida, os pontos de pauta são apresentados/defendidos pelos responsáveis, abre-se para discussão e encaminha-se para a decisão, majoritariamente consensual. Este formato de reunião e processo de decisão mais consuetudinário fora rotulado como variante típica (variante I) do processo decisório do CGI.

Consigna-se então que tal variante, ainda que não formalmente prescrita, é universalmente reconhecida pelos membros do CGI, embora não em caráter categórico: “apesar de eu não saber se tem um padrão, como todas as reuniões que eu estou participando, ela segue o mesmo fluxo, então dá para dizer que é um padrão, não é?” (TD03).

“Nas entrelinhas, no que acontece na prática, eu não sei se existe algo pré-definido, uma estrutura pré-definida para que a gente consiga dizer: o processo de tomada de decisão seguiu esses passos. Eu não acho que tem uma estrutura bem definida [...] o fato de existir um padrão que se repete não significa que é padronizado. Porque tudo existe no padrão que vai ser repetido e faz parte da cultura universitária, da cultura institucional, a gente ter um padrão de decisão colegiada, faz uma apresentação, existe uma relatoria, você vota, mas não existe um padrão pré-definido”. (TD04).

Ademais, não houve, efetivamente, consenso nas percepções dos entrevistados quanto as outras variações no processo decisório. Quatro tomadores de decisão afirmaram que as variações ocorrem em função da temática a ser decidida, conforme explicou TD05: “tem variação e a variação tem a ver com o nível de complexidade das temáticas a serem discutidas e deliberadas”; e atestou TD09: “isso vai depender muito do assunto, existem assuntos em que a gente precisa discutir um pouco mais e ponderar um pouco mais sobre a decisão a ser tomada, porque envolve muito mais coisas do que outros assuntos”.

Dessa forma, verificou-se que temas mais simples, que já se encontram bem estruturados, definidos e alinhados às demandas institucionais, demandam um processo decisório mais simples, encaminhando-se mais facilmente para uma decisão consensual.

Aventa-se, contudo, complementarmente, uma segunda variante percebida, como uma subclasse da variante típica (*subvariante*), a qual foi referendada por extração tanto nas observações das reuniões *in loco* como nos depoimentos dos entrevistados, qual seja aquela que sucede quando a discussão ocorre sobre temas ainda pouco estruturados, mais complexos, que demandam um processo deliberativo diferente, com mais debates, argumentações e busca de soluções, recorrendo-se inclusive a depoimentos de especialistas para melhor aclarar o cenário de tomada de decisão. Esta configuração de processo requer, eventualmente, mais tempo de decisão, e embora ainda seja uma *subvariante* da variante típica, projeta uma modificação no processo que poderia ser taxada variante de processo assessorada por especialista ou conduzida por prócer.

Em seguida, TD01 citou três temáticas diferentes que, na sua interpretação, demandaram (e demandariam) variações no processo decisório:

- Propostas de portarias normativas/conjuntas: demandam um procedimento mais simples, visto que ao ser levada ao CGI já foi revisada pela equipe da pasta, então no CGI ela é apresentada, abre-se para questionamentos e sugestões, se necessário os ajustes são feitos e encaminha-se para aprovação consensual, taxada como variante racional com precaução (variante II);
- Demanda de obras: requer um procedimento um pouco mais cuidadoso, vez que mesmo com o processo de cada projeto devidamente instruído, são levantados vários questionamentos, vários pontos de análise, visto que tais demandas envolvem investimentos robustos, e mesmo quando aprovados, o CGI ainda define uma ordem de execução, quais obras serão prioritárias. Tipicamente de perfil estratégico esta variante poderia ser taxada essencialmente racional por envolver modelarem, critérios e hierarquização. Corresponde a uma variante do processo que

tipicamente se amoldaria ao contexto de incerteza externo/interno e de mudanças *ad hoc* e foi taxada de variante racional defensiva, visto que visa à defesa de posição para preservar a UFRR (variante IV);

- Estatuto: uma situação totalmente diferente e única, altamente complexa, que demandou diversas reuniões ao longo do processo *estatuante*. Em alguns momentos não houve consenso, enquanto o CGI não teve clareza da solidez da proposta, não teve aprovação e os pontos sensíveis foram tratados novamente em outras reuniões, até que se chegasse a um denominador comum, vislumbrando rompantes da variante prudência com mais conhecer e menos conflito (variante VI). Trata-se claramente de *decisão ad hoc*, mas que como escapa da alçada de decisão do CGI, reflete bem mais uma variante de processo decisório atrelada à gestão, em que esta, via CGI, se alinha para defender a sua plataforma e o seu interesse dela para conduzir a IFES, podendo ser rotulada de variante de coalizão (variante V).

Esse entendimento também pôde ser verificado durante a análise das atas das reuniões do CGI geradas nos últimos quatro anos, bem como durante as observações *in loco* realizadas em três reuniões, nas quais as demandas mais recorrentes levadas ao referido comitê foram propostas de portarias e similares, avaliação da viabilidade de projetos de obras, revisão do PEI do PDI e o processo da *estatuante*.

Destaca-se ainda a inclusão de uma demanda tratada na primeira reunião de 2025, que, por norma interna, passará a ser mais recorrente: os processos de remoção interna de servidores. Esta parece ser direcionada à variante de negociação (variante VIII), pois envolve conflitos insolúveis em instâncias básicas e que vão pôr em xeque o interesse da UFRR.

Dessa forma, as variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas durante a análise das entrevistas estão elencadas no quadro 32.

Quadro 32 – Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas entrevistas.

Pautas	Variantes
Demandas de rotina	Típica
Plano Estratégico Situacional (PES) do PDI	Típica (subvariante com mais informações)
Portaria normativa/conjunta	Racional com precaução
Projetos de infraestrutura	Racional defensiva
<i>Estatuante</i>	Coalizão Prudência com mais conhecer e menos conflito
Remoção de servidor	Negociação

Ressalta-se que alguns gestores (três) não veem a necessidade de estruturação de variantes para a tomada de decisão. Os que acharam viável a ideia de suporte a variantes do processo decisório do CGI, apontaram para implementação de um procedimento que preveja a estruturação de variantes, considerando os seguintes elementos de reflexão, que a priori poderiam ser interpretados como *script* geral de suporte às variações dos processos de tomada de decisão em nível do CGI da UFRR:

- Definição de matérias que são competência do CGI;
- Definição de uma metodologia de resolução de problemas para os processos mais complexos;
- Estabelecimento de critérios de prioridade para hierarquização de demandas decisórias;
- Ordenamento de pauta por tipo de processo: dos mais simples aos mais complexos;
- Acompanhamento dos processos que já foram deliberados pelo CGI;
- Estabelecimento de critérios para compor cada um dos processos a serem levados para deliberação do comitê;
- Definição de um fluxo para cada tipo de processo (em termos mais dóceis, esta última sugestão acoberta a edificação das variantes desejadas).

Ainda no aspecto de remodelação e ajuste do processo decisório, para além da estruturação prevista no *script* do quadro 33, tendo em mente seus diversos modos, e visando contribuir com o processo decisório do CGI, considerando enfaticamente o levantamento documental, as observações das reuniões e os depoimentos dos tomadores de decisão que compõem o comitê, sugere-se a revisão do regimento interno do CGI.

Em tempo, as sugestões de modificação e incorporação feitas para o regimento, em seu maior detalhamento, suscitam previsão de aspectos como:

- Definição e caracterização do rol de competências do CGI;
- Definição de prazo para convocação: sugere-se 10 dias de antecedência para reuniões ordinárias e 48 horas para extraordinárias;
- Revisão da periodicidade das reuniões: considerando a prática já vivenciada e comparando com outros comitês similares, sugere-se reuniões mensais;
- Previsão e detalhamento de rito de deliberação: considerando as variantes identificadas e apresentadas nesta seção;
- Previsão de esfera recursal e seus devidos procedimentos e prazos.

Quadro 33 – Proposta de *script* de funcionamento para as variantes do processo decisório do CGI.

Variante	Caracterização do Script
I - Típica • Formal • Normatizada • Costumeira	Convocação (envio do material a ser deliberado, quando houver) Reunião: apresentação da pauta pelo responsável → discussão → alinhamento → decisão (majoritariamente por unanimidade)
I.I Típica (<i>Subvariante</i>) ▪ Mais informe ▪ Condução por prócer	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Pré-CGI: o responsável pela matéria a realiza reuniões prévias individuais com os demais membros para alinhamento do entendimento sobre a temática. Reunião: apresentação do documento pelo responsável ou equipe → questionamentos → esclarecimentos → deliberação → decisão → definição de responsável pelo acompanhamento
II – Racional [com precaução]	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação do documento pelo responsável ou equipe → questionamentos → esclarecimentos → negociação → ajustes → consolidação da proposta → regime de votação → decisão → definição de responsável pelo acompanhamento
III – Dissenso	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação do processo pelo responsável → questionamentos → esclarecimentos → deliberação → negociação → argumentação com defesas das propostas divergentes → negociação → deliberação → regime de votação → decisão
IV – Racional [defensiva]	Convocação – 10 dias de antecedência ou 48h em caso de reunião extraordinária (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação da demanda → questionamentos → esclarecimentos → análise das alternativas → análise do cenário → negociação → ajustes → regime de votação → decisão → definição de responsável pelo acompanhamento
V – Coalizão [posição da gestão]	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação do documento pelo responsável → questionamentos → esclarecimentos → sugestões → argumentação → negociação → consolidação da proposta → regime de votação → decisão
VI – Prudência [com mais conhecer e menos conflito]	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação do documento pelo responsável → questionamentos → esclarecimentos → sugestões → argumentação → negociação → não consolidação* → esclarecimentos → argumentação → negociação → regime de votação → decisão (*Caso não ocorra o alinhamento, pode-se requerer o adiamento da decisão, para que haja mais estudos e se busquem soluções para os impasses)
VII – Chancela	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação da pauta pelo responsável → esclarecimentos → decisão (majoritariamente por unanimidade)
VIII - Negociação	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) Reunião: apresentação do processo pelo responsável com destaque para as justificativas apresentadas pelos interessados → questionamentos → esclarecimentos → argumentação → negociação → alinhamento → regime de votação → decisão

Ademais, recomenda-se ainda que a instituição promova esforços para a melhoria de sua base de dados, incentivando a alimentação de seus sistemas de informação para que possam ser mais bem gerenciados e utilizados, bem como, verificar dentre as sugestões apresentadas pelos próprios gestores, ferramentas de TI passíveis de serem adotadas em prol da otimização do processo decisório, podendo inclusive, extrapolar o próprio CGI e serem utilizadas em outros órgãos colegiados da instituição.

Concluída a análise dos dados recolhidos, o próximo capítulo, que encerra esta dissertação, apresentará a conclusão resultante desta pesquisa.

6. CONCLUSÃO

Para o encerramento deste texto dissertativo, neste capítulo serão apresentadas as conclusões resultantes de todo o percurso realizado ao longo do estudo. Iniciando com a síntese dos elementos principais da pesquisa considerando o alcance dos objetivos traçados. Na sequência será exposto o confronto dos resultados obtidos com os objetivos da pesquisa, verificando se estes foram atingidos. Em seguida, serão apresentados os principais limitantes enfrentados durante o transcurso do estudo e por fim serão postas sugestões para pesquisas futuras em torno da temática.

6.1 SÍNTESE DA PESQUISA

Esta dissertação teve como principal objetivo identificar variantes no processo de tomada de decisão no Comitê de Governança Institucional (CGI) da Universidade Federal de Roraima (UFRR), propondo um *script* para seu funcionamento, compreendendo a maneira pela qual diferentes contextos e temas influenciam os processos de tomada de decisão operacionais e estratégicas dessa instância de apoio à gestão e à governança daquela IFES.

O fito maior do estudo buscara contribuir para uma maior eficiência, efetiva transparência e construção de eficácia no âmbito decisório da instituição, considerando o papel central do CGI na governança e na gestão universitária, visto o órgão ser responsável por deliberar sobre aspectos fundamentais para o desenvolvimento e funcionamento institucional.

A conjectura fundamental fora que não há estruturação do processo de tomada de decisão do CGI e este estudo, visando contribuir com esse processo, propôs uma estruturação sugestiva por meio de um *script* para funcionamento para as variantes do processo decisório do comitê.

Como lema executório para a investigação, foi realizado um estudo de caso que permitiu uma análise detalhada e abrangente dos procedimentos e práticas atualmente adotados pelo CGI da UFRR.

Em termos de método para consecução dos objetivos traçados fez-se em conjugação uma pesquisa documental, realizou-se uma observação e foram efetuadas entrevistas; e se foi a campo instruindo os principais focos de participação, eficiência e sistematização decisória e influências culturais e pessoais dos atores envolvidos com a plataforma de gestão da IFES.

Para encetar tal trama valeu-se de uma grade de análise para a pesquisa documental, um protocolo para as observações e um roteiro para as entrevistas semiestruturadas,

alcançando documentos e pessoas e ainda se fez uma observação de momentos efetivos de tomada de decisão coletiva.

Os dados provenientes do uso dos instrumentos tiveram a si aplicados técnicas de análise que visaram associar categorias perante análise de conteúdo padrão e apuração de interconectividade via análise de similitude suportada por um *software* CADQDAS, o Iramuteq®.

A pesquisa foi devidamente autorizada pela administração superior que foi formalmente provocada e contou com o apoio irrestrito dos membros do CGI que toleraram a execução da observação *in loco* e se dispuseram a responder um roteiro de entrevista em profundidade.

Inicialmente, foi realizado um levantamento que alcançou todas as universidades federais brasileiras, quanto à existência de comitês de governança, mediante acesso e olhar diagnóstico sobre os sítios eletrônicos das 69 autarquias universitárias. Tal enquête revelou que apenas sete delas mantêm comitês de governança institucional, similares ao da UFRR, como instância adicional, embora tenham ainda um comitê específico para riscos e controle. Percebeu-se na compilação dos dados desta fase, que as demais universidades concentram nesse último comitê citado, usualmente denominado CGRC, as atividades ligadas à governança da respectiva instituição.

Ademais, em tratando do caso - a UFRR, foi revisado um conjunto significativo de documentos institucionais, incluindo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios de gestão, portarias e normativas internas, enfatizando para a análise documental as atas de reuniões do CGI (de 2021 a março de 2025) e o regimento interno do comitê.

A pesquisa documental revelou uma lacuna expressiva em termos de padronização formalizada para o processo decisório, particularmente no que diz respeito à consideração das especificidades temáticas discutidas pelo comitê, além da falta de clareza quanto às competências dessa instância e quanto ao detalhamento do rito deliberativo.

Como segundo proceder previsto no método designado à pesquisa, foi realizada observação direta das reuniões, pela própria pesquisadora, mediante emprego de uma grade de observação visando uniformizar a tarefa de prescrutar o ambiente do CGI. A observação proporcionou uma compreensão adicional das dinâmicas internas, evidenciando tanto aspectos positivos quanto limitações significativas no modo como as decisões são conduzidas. Ficou evidente que, embora exista um esforço notório por parte dos gestores em garantir uma gestão participativa, a ausência de uma estrutura decisória clara e padronizada gera

morosidade em determinados contextos decisórios, principalmente quando as decisões envolvem temáticas complexas e transversais.

Por fim, executou-se a análise do conteúdo das entrevistas semiestruturadas realizadas com todos os membros do CGI, abordando suas percepções e expectativas sobre o papel, a participação, a comunicação e a estrutura dos processos decisórios do CGI, bem como identificando possíveis melhorias.

As entrevistas destacaram uma percepção comum entre os participantes de que o CGI desempenha papel fundamental na tomada de decisão estratégica, de forma participativa e democrática, porém também indicaram a existência de pontos críticos relacionados ao rito deliberativo, perceptibilidade dos objetivos e estrutura decisória, necessidade de definição de critérios de prioridade, falta de clareza quanto às competências do comitê e ausência de mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento pós-decisão.

Entre os aspectos positivos identificados, destacaram-se o alto grau de engajamento dos participantes, a diversidade de opiniões representadas e a evidente preocupação com a legitimidade e execução das decisões tomadas. Contudo, verificou-se também excessiva cautela durante o processo deliberativo.

De fato, visando evitar conflitos, a unanimidade nas decisões se apresentou como uma constância, o que, ao menos conceitualmente, enfraquece o debate, a participação efetiva e valoriza a conformidade, indicando a ocorrência de *groupthink*, embora este se revele útil à gestão e ao desempenho institucional da UFRR.

Em síntese, a pesquisa atingiu seu propósito inicial ao fornecer uma análise detalhada e estruturada sobre a *práxis* vigente do processo decisório no CGI da UFRR, identificado a existência de variantes que requerem uma formalização de processo nos moldes que a pesquisa insinua, propondo inclusive uma roteirização, ou mais eufemisticamente um *script* que facilite a implementação das variantes *hipotetizadas*, destacando importantes áreas de melhoria e apresentando caminhos para o aprimoramento institucional.

A expectativa é de que as contribuições desenvolvidas nesta dissertação sejam utilizadas para fortalecer a governança universitária, promovendo decisões mais assertivas, transparentes e eficientes, capazes de enfrentar com maior agilidade e eficácia os desafios institucionais futuros.

6.2 CONFRONTO COM OS OBJETIVOS

No que se refere ao confronto entre os objetivos inicialmente traçados pela pesquisa e os resultados obtidos, pode-se afirmar que o objetivo geral foi alcançado, pois foi possível

identificar as principais variantes decisórias existentes e propor uma estruturação inicial ajustada, juntamente com um *script* que oferece uma alternativa para implementação das atividades no contexto das variantes identificadas.

Sustenta-se ainda que os objetivos específicos propostos também foram atingidos, conforme mostra o detalhamento contido no quadro 34.

Quadro 34 – Verificação quanto ao cumprimento dos objetivos específicos da pesquisa.

Objetivo específico	Resultado
Elencar o conjunto de diretrizes regimentais adotadas no processo de tomada de decisão	A pesquisa documental levou a analisar diversos documentos, incluindo o regimento interno do CGI, sendo possível identificar que a tomada de decisão no comitê ocorre por votação, após análise da demanda, por maioria simples.
Descrever como ocorre o processo de tomada de decisão, identificando pontos fortes e limitações	O processo decisório foi descrito com base nas observações diretas realizadas nas reuniões e nas entrevistas com os membros do comitê, ocasião em que foram identificados seus pontos fortes e suas limitações
Identificar as variantes do processo de decisão, considerando os diferentes cenários institucionais	Baseando-se nos dados coletados foram identificadas oito variantes presentes no processo decisório corrente do CGI. Elas foram nomeadas e tiveram, cada uma delas, sua caracterização efetuada
Compilar as expectativas dos membros quanto ao aprimoramento do processo de tomada de decisão nos moldes da estruturação	Estima-se que esse objetivo foi alcançado visto que durante as entrevistas os tomadores de decisão apresentaram sugestões visando a melhoria do processo de tomada de decisão do CGI, inclusive contribuindo para a proposta de estruturação

Dessa forma, os resultados da pesquisa possibilitaram o alcance dos objetivos estipulados. Com isso, foi possível mapear as decisões tomadas pelo CGI e como se encaminharam os processos decisórios em diferentes temáticas e cenários, para que, a partir disso, fossem identificadas as variantes e proposto um *script* para o seu funcionamento.

Na sequência serão apresentadas as principais limitações encontradas no transcorrer da pesquisa.

6.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Mesmo que um estudo seja regido por procedimentos metodológicos, ainda é possível que este apresente limitações e enfrente dificuldades técnicas durante a sua realização, principalmente na etapa de coleta de dados.

Nesse sentido, na fase de pesquisa documental, mais especificamente no levantamento realizado nos sítios eletrônicos das universidades federais, a dificuldade de localizar informações e documentos sobre a governança das instituições e seus comitês de governança foi a principal barreira encontrada, o que demandou um tempo adicional nessa fase, visto que os sítios não seguem um padrão (*layout*, recursos de pesquisa e localização, página de comitês e subdomínios), sendo necessário realizar diversas buscas, e em alguns casos, utilizar

ferramentas de pesquisas (*Google*) para localizar dados que deveriam ser encontrados mais facilmente nas páginas oficiais da instituição. As informações encontradas, muitas delas superficiais, não permitiram um melhor detalhamento sobre os comitês de governança, revelando falhas quanto ao cumprimento do princípio de transparência, uma vez que as informações de gestão e governança de universidades federais, como de qualquer outro órgão da administração pública, devem ser publicizadas e disponibilizadas aos usuários dos serviços públicos de maneira simples, ágil e acessível.

Outra limitação encontrada foi o baixo quantitativo de observações realizadas, visto que após a qualificação do projeto de pesquisa, em setembro de 2024, somente três reuniões do CGI da UFRR aconteceram, sendo que a última foi realizada em março de 2025, o que impossibilitou a ampliação desse tipo de coleta, ocasionando a geração de poucos dados para serem analisados.

Na fase de entrevistas, uma dificuldade percebida foi com a organização dos agendamentos, considerando a pouca disponibilidade dos membros para realização das escutas, uma vez que todos compõem a alta gestão da instituição e atendem várias demandas institucionais, restando poucos espaços disponíveis em suas agendas. Assim, para concretizar as escutas, demandou-se negociação constante para garantir o avanço da pesquisa dentro dos prazos estabelecidos.

De modo geral, por se tratar de um estudo de caso, as informações coletadas já são limitadas ao caso em si, o que pode não refletir a realidade de outras instituições, se apresentando como um fator limitante.

Outros aspectos limitadores se referem à pesquisadora, que realizou sozinha a todas as coletas, comprometendo o cronograma de execução da pesquisa, e ainda ao fato de sua atuação no assessoramento do comitê, que dificultou o tratamento, análise e interpretação dos resultados sem a interferência corriqueira de seu conhecimento da causa.

Listados os aspectos limitantes da pesquisa, a seguir serão apresentados direcionamentos que afloram como possibilidades para futuras pesquisas.

6.4 PESQUISAS FUTURAS

Tendo em vista os resultados desta pesquisa, diversas sugestões podem ser feitas para estudos futuros sobre a temática.

Primeiramente, recomenda-se a realização de investigações que aprofundem a interação entre as diversas instâncias decisórias da UFRR, particularmente entre o CGI e outros comitês e conselhos existentes, com o intuito de otimizar fluxos decisórios dentro da

instituição, podendo gerar modelos aplicáveis à outras instituições e objetos de estudo no campo da administração.

Além disso, seria benéfico explorar o potencial de sistemas de apoio à decisão em grupo (SAD-G), especialmente em contextos de universidades federais, avaliando a viabilidade e impacto dessas tecnologias nos processos decisórios na governança institucional. Estudos posteriores poderiam focar na avaliação ampliada do impacto que a implementação das propostas estruturadas nesta dissertação exerceria sobre o desempenho organizacional da UFRR a curto, médio e longo prazo.

Finalmente, sugere-se que futuras pesquisas realizem estudos comparativos mais amplos, envolvendo diversas universidades federais, com o objetivo de verificar a replicabilidade e adaptabilidade das propostas de estruturação decisória elaboradas no contexto específico da UFRR. Tal abordagem poderia contribuir significativamente para a construção de uma teoria generalizável sobre governança universitária e tomada de decisão institucional.

REFERÊNCIAS

ADRIANO, B. M.; RAMOS, F. Liderança universitária: uma revisão das publicações nacionais e estrangeiras sobre o tema. **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 4, p. 46-64, 2015. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/275/261>. Acesso em: 5 set. 2024.

ALTER, Steven. **Information systems: a management perspective**. 4. rd. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002.

ARZ-O-SAMA; SHAUKAT, R. Impact of Group Think in Decision Making Process Across Different Professional Groups. **International Research Journal of Management and Social Sciences**, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 410–432, 2024. Disponível em: <https://irjmss.com/index.php/irjmss/article/view/321>. Acesso em: 1 abr. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BECKHAUSER, S. P. R. Implicações do processo decisório na formação de estratégias em organizações universitárias. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 23., 2020, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEAUSP, 2020. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/arquivos/1473.pdf?>. Acesso em: 06 abr. 2024.

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

BRASIL. **Lei nº 9394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília-DF: 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 30 ago. 2024.

BRASIL. **Instrução Normativa Conjunta nº 01**, de 10 de maio de 2016. Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal. Brasília-DF: MPOG, CGU, 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/governanca/Gestao-de-Riscos/biblioteca/Normativos/instrucao-normativa-conjunta-no-1-de-10-de-maio-de-2016-imprensa-nacional.pdf/@download/file>. Acesso em: 18 dez. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 9.203**, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: Congresso Nacional, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9203.htm. Acesso em: 18 dez. 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Acórdão 1913/2024 - PLENÁRIO**. Brasília, DF: TCU, 2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Dez passos para a boa governança**. 2. ed. Brasília, DF: TCU, 2021. Disponível em:

https://portal.tcu.gov.br/data/files/D5/F2/B0/6B/478F771072725D77E18818A8/10_passos_para_boa_governanca_v4.pdf. Acesso em: 09 jan. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU**. 3. ed. Brasília-DF: TCU, 2020. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/data/files/FB/B6/FB/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_organizacional_3_edicao.pdf. Acesso em: 09 jan. 2025.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Uma reforma gerencial da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 73, p. 180-219, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/8723>. Acesso em: 10 jun. 2024.

CAMARGO, B. V.; JUSTO, A. M. **Tutorial para uso do software IRaMuTeQ**. Laboratório de Psicologia Social da Comunicação e Cognição da Universidade Federal de Santa Catarina. LACOOS – UFSC, Florianópolis, 2021.

CARPENTIER, N.; MELO, A. D.; RIBEIRO, F. Resgatar a participação: para uma crítica sobre o lado oculto do conceito. **Comunicação e sociedade**, [S. l.], v. 36, p. 17-35, 2019. DOI: 10.17231/comsoc.36(2019).2341. Disponível em: <https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/2341>. Acesso em: 11 jun. 2024.

CASA CIVIL. **Guia da política de governança pública**. Casa Civil da Presidência da República. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/casacivil/pt-br/assuntos/downloads/guia-da-politica-de-governanca-publica/@@download/file>. Acesso em: 09 jan. 2025.

CASTELLS, M. Hacia el Estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOCIEDADE E REFORMA DO ESTADO, 1998, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: 1998.

CASTELLO, R. do N.; VIDAL, J. P. A lógica da decisão nas universidades públicas a partir da perspectiva sociológica. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 01-23, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e83428>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/83428/51347>. Acesso em: 03 abr. 2025.

CAVALCANTE, P. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p. 885–902, 2018. DOI: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MMSQHkvrkNxc6YsHRg6mYct/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 04 maio 2024.

CHAVES, L. C.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R.; BORLOLUZZI, S. C. Model development to support the processo de developing a decision support system. **Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP**, [S. l.], v. 17, p. e202017006, 2020. DOI: 10.4301/S1807-1775202017006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/vHC86XVySvgJWpq8FzX5skj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2024.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COELHO, T. R.; CUNHA, M. A.; POZZEBON, M. eParticipation practices and mechanisms of influence: An investigation of public policymaking. **Government Information Quarterly**, [S. l.], v. 39, n. 2, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101667>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X21001039>. Acesso em: 13 jul. 2024.

COTA, G. P.; COSTA, A. de J. B.; BEZERRA, A. P.; FERREIRA, N. C. O modelo de governança da Universidade de Brasília. **Revista Observatório de La Economia Latinoamericana**, Curitiba, v. 22, n. 8, p. 01-23, 2024. DOI: 10.55905/oelv22n8-102. Disponível em: <https://ojs.observatoriolatinoamericano.com/ojs/index.php/olel/article/view/6250>. Acesso em: 28 mar. 2025.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CRUZ, T. **Processos organizacionais & métodos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

DAFT, R. L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DEGENNE A., VERGÈS P.; Introduction à l'analyse de similitude. In: **Revue française de sociologie**, [S. l.], 14-4. p. 471-511, 1973. DOI: 10.2307/3320247. Disponível em: <https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1973_num_14_4_1060>. Acessado em 24 mar. 2025.

DIAS, T. L.; PAULA, S. L. de. Fluxo informacional na gestão escolar: como a gestão participativa pode otimizar a tomada de decisão. **Studies in Social Sciences Review**, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 176-201, 2023. DOI: 10.54018/ssrv4n1-008. Disponível em: <https://ojs.studiespublicacoes.com.br/ojs/index.php/sssr/article/view/1050>. Acesso em: 25 mar. 2025.

DORNELAS, J. S. **Impactos da adoção de sistemas de apoio à decisão para grupos em um processo decisório público participativo**: o caso do orçamento de Porto Alegre. 2000. 332 f. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 6. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FERREIRA, A. C. L. D.; COELHO, T. R. A participação cidadã na perspectiva de uma cidade inteligente. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 5, p. e23424, 2021. DOI: 10.21680/2447-0198.2021v5n1ID23424. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/23424>. Acesso em: 07 jul. 2024.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FREIRE, B. D.; CONEJERO, M. A.; PARENTE, T. C. Saliência, influência e participação dos stakeholders nas estruturas de governança e no processo de tomada de decisão de instituições públicas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 14, n. 3, p. 251-275, 2021. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2021.e80297>. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/80297/47188>. Acesso em: 25 mar. 2025.

GASPERIN, A. R. de; VACOVSKI, E. Processo decisório na administração pública: uma revisão dos principais modelos teóricos. **Caderno da Escola Superior de Gestão Pública, Política, Jurídica e Segurança**, Curitiba, v. 5, n. 2, 9. 3-19, 2022. Disponível em: <https://www.cadernosuninter.com/index.php/ESGPPJS/article/view/1917/1907>. Acesso em: 06 jul. 2024.

GESSER, A. G.; MORÉ, R. P. O.; MELO, P. A. de. O que se Entende por Governança Universitária? In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA ANPAD, 9., 2022, on-line. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/119/approved/41bcfd9ab658ebaac1661f58080aad6b.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. 4. reimp. São Paulo: Atlas, 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. 3. reimp. Barueri: Atlas, 2025.

GIRALDI, D. C.; MELO-SILVA, G. Liderança e Gestão do Conhecimento: desafios organizacionais da pós-graduação e pesquisa em uma universidade federal brasileira. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 3, p. 01-20, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p1>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n3p1/40442>. Acesso em: 05 set. 2024.

GONÇALVES, J. E.; RODRIGUES, S. B.; MARTINS, H. C.; KILIMNIK, Z. M. Governança e desempenho organizacional nas Universidades Federais Brasileiras. **RGC - Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 6, n. 2, 2021. DOI: 10.21434/IberoamericanJCG.v6i2.102. Disponível em: <https://iberoamericancg.org/Journals/article/view/102>. Acesso em: 13 jul. 2024.

GRAF-VLACHY, L.; BUNDY, J.; HAMBRICK, D. C. Effects of an Advancing Tenure on CEO Cognitive Complexity. **Organization Science**, [S. l.], v. 31, n. 4, p. 936-959, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1336>. Disponível em: Acesso em: 29 ago. 2024.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HARDY, C.; LANGLEY, A. MINTZBERG, H.; ROSE, J. Strategy Formation in the University Setting. **The Review of Higher Education**, [S. l.], v. 6, n. 4, p. 407-433, 1983.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 6 ed. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: [Publicação \(ibgc.org.br\)](http://publicacao.ibgc.org.br). Acesso em: 01 fev. 2025.

JANISSEK-MUNIZ, R.; FREITAS, H; LESCÁ, H. Inteligência Estratégica Antecipativa e Coletiva para tomada de decisão. **Revista Inteligência Competitiva**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 102-127, abr./jun. 2011.

KLERING, L. R.; PORSSE, M. de C. S. Em Direção a uma Administração Pública Brasileira Contemporânea com Enfoque Sistêmico. **Desenvolvimento em Questão**, [S. l.], v. 12, n. 25, p. 41-80, 2014. DOI: 10.21527/2237-6453.2014.25.41-80. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/2251>. Acesso em: 10 jun. 2024.

LALAND, K. N.; BROWN, G. **Sense and nonsense**: evolutionary perspectives on human behavior. Nova Iorque: Oxford University Press, 2002.

LEHNHART, E. dos R.; TONTINI, J.; BENDER, C. S.; TAGLIAPIETRA, R. D. Versão Brasileira do Inventário Geral de Estilos de Tomada de Decisão - GDMS: tradução, adaptação e validação. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 2, p. 311–336, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.382.124872>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/5Ttr7LwfTfqMbZBx6QgTd4z/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 maio 2024.

LOPES, A. E. M. P. Práticas e desafios no processo de governança da Universidade Federal do Pará. **Revista Desafios – Dossiê Temático**, [S. l.], v. 10, n. especial 4, 2023. DOI: 10.20873/DossieGov.Sust_11. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/17328>. Acesso em: 28 mar. 2025.

MACEDO, R. T. *et al.* **Projeto e implementação de sistemas de apoio à decisão**. Porto Alegre: SAGAH, 2021.

MACÊDO, N. M. M. N. de; BISPO, M. de S. Decisões coletivas como uma prática social: a construção da *phronesis* coletiva. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 25., 2022, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEAUSP, 2022. Disponível em: <https://login.semead.com.br/25semead/anais/arquivos/1262.pdf?>. Acesso em: 28 maio 2024.

MACFARLANE, B. Collegiality and performativity in a competitive academic culture. **Higher Education Review**, [S. l.], v. 48, n. 2, p. 31-50, 2016. Disponível em: https://brucemacfarlane.weebly.com/uploads/8/5/4/1/85415070/collegiality_her_paper_.pdf. Acesso em: 04 set. 2024.

MACHADO, D. P.; BARBOSA, D. dos S. Transparência das práticas de governança pública de universidades federais do sul do Brasil. **Informação & Sociedade**, João Pessoa, v. 33, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/67614>. Acesso em: 28 mar. 2025.

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, v. 28, p. e023002, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772023000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/aval/a/hqy3jGLvmDbTJsJ5T49WvPz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 mar. 2025.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 8. ed. Barueri: Atlas, 2022.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2025.

MARQUES, P. V. da S. B.; PETER, M. da G. A.; NASCIMENTO, C. F. S. do; MACHADO, M. V. V. 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, 2020. DOI: 10.32586/rcda.v18i2.629. Disponível em: <https://revistacontrole.tce.ce.gov.br/index.php/RCDA/article/view/629>. Acesso em: 25 ago. 2024.

MARTÍNEZ, A. P.; FERNÁNDEZ, A. R. Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. **Hallazgos**, [S. l.], v. 18, n. 35, p. 233–257, 2021. DOI: 10.15332/2422409X.5689. Disponível em: <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/hallazgos/article/view/5689/5961>. Acesso em: 17 mar. 2025.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MCGRATH, J. E. **Groups: Interaction and performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional: conhecimento emergente, realidade global**. 6. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MELATI, C.; JANISSEK-MUNIZ, R.; CURADO, C. M. M. Decision-Making Quality of Public Managers: Contributions from Intelligence and Knowledge Management. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. e190044, 2021. DOI: doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190044.en. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1430/1541>. Acesso em: 07 maio 2024.

MELO JÚNIOR, J. A. C. de C. Burocracia, lideranças e dominação: conversas com Max Weber. **Sinais**, Vitória, v.1, n. 24, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/sinais/article/view/32827/22881>. Acesso em: 12 jun. 2024.

MERRIAM, S. B.; GRENIER, R. S. **Qualitative Research in Practice**. Examples for discussion and analysis. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2019.

MEYER JÚNIOR, V. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Revista Universidade em Debate**, [S. l.], 2(1), p. 12-26, 2014. DOI: 10.7213/univ.debate.02.001.AO01. Disponível em: <https://silo.tips/downloadFile/a-pratica-da-administraao-universitaria-contribuioes-para-a-teoria>. Acesso em: 06 jul. 2024.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORAES, M. **Tomada de decisão na priorização de pacientes em fila de espera cirúrgica baseada em aprendizado de máquina**. 2021. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão para a Competitividade) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/2b8f39ca-b626-4bb6-9fbc-e43cd8bdfcbf>. Acesso em 09 set. 2024.

MOTTA, P. R. Participação e descentralização administrativa: lições de experiências brasileiras. **Revista de administração pública**, Rio de Janeiro, v. 28, n. 3, p. 174-194, 1994. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/8601>. Acesso em: 07 jul. 2024.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

NEGRÃO, M. A. de L.; RODRIGUES JUNIOR, M. S. Análise dos Padrões Internacionais de Governança Pública nas Universidades do Nordeste do Brasil. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 13, n. 3, p. 181-199, 2022. Disponível em: <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/1016/pdf>. Acesso em: 13 fev. 2025.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

OLIVEIRA, R. C. de; PUTON, R.; MARCHIORI, D. M. Processos decisórios participativos e envolvimento com o trabalho: uma análise com servidores públicos federais. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, Ribeirão Preto, v. 11, n. 2, p.16- 32, 2020. DOI: <https://doi.org/10.13059/racef.v11i2.529>. Disponível em: https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/download/529/pdf_110. Acesso em: 13 jul. 2024.

OTERO, C. S.; YAEGASHI, J. G.; KAMIMURA, L. N. Tecnologias digitais na contemporaneidade: reflexões acerca da vulnerabilidade do ser humano no ciberespaço. **Revista Brasileira de Iniciação Científica**, Itapetininga, v. 10, p. 1-18, 2023. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/868>. Acesso em: 25 ago. 2024.

PEREIRA, J. R. de S.; SILVA, J. D. O.; GINÊZ, M. A. do P.; MELO, P. A. de. A estrutura colegiada de uma universidade pública federal sob a perspectiva da abordagem da liderança compartilhada. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, Florianópolis, v. 15, n. 1, p. 253-273, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2022.e84450>. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/84450/48471>. Acesso em: 28 mar. 2025.

PLATTFAUT, R. Robotic Process Automation - process optimization on steroids? *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, 40., 2019, Munich. **Anais** [...]. Munich: Association for Information Systems, 2019. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1071&context=icis2019>. Acesso em: 20 ago. 2024.

PRIMO, A.; VALIATI, V. A. D.; BARROS, L. Práticas conversacionais no WhatsApp: a interação em conversações paralelas. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 43, n. 3, p. 41–76, 2024. DOI: 10.15603/2176-0985/cs.v43n3p41-76. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/comunicacaosociedade/article/view/385>. Acesso em: 1 abr. 2025.

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; COSTA JÚNIOR, R. L. da; SILVA, A. C. A. de M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 4, p. 161-186, 2019. DOI: 10.20397/2177-6652/2019.v19i4.1593. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1593>. Acesso em: 25 ago. 2024.

REZENDE, D. A.; ABREU, F. de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RIBEIRO, J. D.; GRASSI, M. R.; MARCO, J. A. de; PINTO, N. G. M.; GREGORI, R. de. Publicização dos Comitês de Governança, Riscos e Controles em Universidades Federais. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 46., 2022, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/5e0f17d9e09d1881692cf84a3b869f75.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

RICHARDSON, P. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, L. C. J. B. V. Ensaio sobre a evolução do conhecimento científico da decisão: do racional ao comportamental. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 1-14, 2023. DOI: <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.256868>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/gestaoorg/article/view/256868/45161>. Acesso em: 03 abr. 2025.

ROCHA MENDES, A.; BILHIM, J. A. de F.; COSTA, A. de J. B. Contribuições de Auditoria Interna para a Governança das Universidades Federais Brasileiras. **Revista on line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, v. 28, n. 00, p. e023018, 2024. DOI: 10.22633/rpge.v28i00.17644. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/17644>. Acesso em: 03 abr. 2025.

RODRIGUES, R. C. Governança universitária: Ter ou não ter um comitê e/ou órgão de governança? *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 48., 2024, Florianópolis. **Anais eletrônicos**

[...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2024. Disponível em: <https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/131/approved/037c4b89b115a70b50f13db0d6b4da9d.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SALES, E. C. de A. S.; PETER, M. da G. A.; MACHADO, M. V. V.; NASCIMENTO, C. P. S. do. Governança no setor público segundo a IFAC – estudo nas Universidades Federais Brasileiras. **Brazilian Journals of Business**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 1477-1495, 2020. DOI: 10.34140/bjbv2n2-040. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/11505>. Acesso em: 25 ago. 2024.

SANTOS, H. C. F. dos; DORNELAS, J. S. Variantes para participação social na implementação do Conselho Social no *campus* Agreste da Universidade Federal de Pernambuco. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO - SEMEAD, 26., 2023, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: FEAUSP, 2023. Disponível em <https://login.semead.com.br/26semead/anais/arquivos/1013.pdf?>. Acesso em: 08 maio 2024.

SANTOS, N. R. dos; MOREÍ, R. P. O. Governança pública na Universidade Federal de Santa Catarina: instrumentos, fatores críticos e princípios norteadores para as políticas públicas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU, 20., 2021, on-line. **Anais eletrônicos** [...]. Florianópolis: Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/230171/210010.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 jul. 2024.

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, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.17085. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SANTOS, T. M dos; RODRIGUES JÚNIOR, M. S. Teoria dos escalões superiores explica a governança nas universidades públicas? **Revista FSA**, Teresina, v. 20, n. 9, art. 1, p. 3-25, set. 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.9.1>. Disponível em: <http://www4.unifsa.com.br/revista/index.php/fsa/article/download/2784/491494030>. Acesso em: 28 mar. 2025.

SCOTT, S. G.; BRUCE, R. A. Decision-Making Style: the development and assessment of a New Measure. **Educational and Psychological Measurement**, [S. l.], v. 55, n. 5, p. 818-831, 1995.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, K. da; OLIVEIRA, C. M. de; TEIXEIRA, L.; SOUSA, D. A. de. Conceitos de governança aplicados na governança universitária: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 6113-6131, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i4.2037. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2037>. Acesso em: 28 mar. 2025.

SILVA, K. P. da; BAHIA, M. C. Sustentabilidade na gestão pública: ações socioambientais nas universidades federais da Região Amazônica. **Paper do NAEA**, Belém, v. 28, n. 3, ed. 462, p. 541-556, 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/pnaea/article/view/8420>>. Acesso em: 12 jul. 2024.

SILVA, M. R. da; LEONETI, A. B. Percepções e comportamentos na decisão em grupo pela análise dos perfis de negociação. **Cadernos do IME – Série Estatística**, Rio de Janeiro, v. 50, p. 1, 2022. DOI: 10.12957/cadest.2021.62567. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/cadest/article/view/62567>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SIMON, H. A. A behavioral model of rational choice. **Quarterly Journal of Economics**, [S. l.], v. 69, p. 98-118, 1955.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SOUSA, J. E. de M.; BRITO, M. A. de. A importância da tomada de decisões na gestão empresarial. **Revista Contemporânea**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. e3663, 2024. DOI: 10.56083/RCV4N3-122. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/3663>. Acesso em: 06 abr. 2025.

TAVARES, A. A.; VIEIRA, R. de S. Democracia participativa na era digital: contribuições para a participação popular nos conselhos de direitos municipais. **Revista de Direito da Cidade**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 2, p. 1071-1094, 2022. DOI: 10.12957/rdc.2022.53817. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/rdc/article/view/53817>. Acesso em: 07 jul. 2024.

THOMAS, K. W.; KILMANN, R. H. **Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument Profile and Interpretative Report**, Mountain View, CA: CPP, Inc., 2017. Disponível em: <https://eu.themyersbriggs.com/-/media/Files/PDFs/Reports-in-English/TKI/TKI-Profile-and-Interpretive-Report-US-English-Pat-Sample.pdf>. Acesso em: 16 jul. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS. **Portaria N° 228, de 08 de fevereiro de 2022**. Dispõe sobre a criação da estrutura de governança no âmbito da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, 08 mar. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Portaria N° 131/2021/GR, de 03 de março de 2021**. Institui o Comitê de Governança Institucional da UFRR. Boa Vista, 03 mar. 2021a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Portaria Normativa GR/UFRR N° 014, de 10 de março de 2021**. Institui o Regimento Interno do Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, 10 mar. 2021b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Resolução Cuni/UFRR N° 049, de 30 de dezembro de 2021**. Conselho Universitário aprova o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Roraima (UFRR) 2021 a 2025. Boa Vista, 30 dez. 2021c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. Gabinete da Reitoria. **Ata N° 1/2024 – GAB, da reunião ordinária do Comitê de Governança Institucional realizada no dia 08 de março de 2024.** Boa Vista: UFRR, 2024a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Relatório integrado de gestão 2023.** Boa Vista: UFRR, 2024b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Relatório integrado de gestão 2024.** Boa Vista: UFRR, 2025.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VIOTTO, R.; NASCIMENTO, R. S. do. Relação entre Governança em Universidades Públicas Federais e Variáveis Socioeconômicas a partir de Regressão com Dados em Painel sob a Perspectiva da Modelagem Hierárquica com Medidas Repetidas. **Revista Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 27, n. 1, p. 94-127, 2024. DOI: 10.51341/cgg.v27i1.3136. Disponível em: <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/3136>. Acesso em: 28 mar. 2025.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento Organizacional.** 4. ed. São Paulo, Saraiva Educação, 2020.

WILLIAMS, Chuck. **ADM: princípios de administração.** 2. ed. São Paulo, SP: Cengage, 2017.

YO, A. S. O. (coord). **Tomada de decisão nas organizações: uma visão multidisciplinar.** São Paulo: Saraiva, 2011.

ZIOTTI, V. C.; LEONETI, A. B. Improving commitment to agreements: the role of group decision-making methods in the perception of sense of justice and satisfaction as commitment predictors. **Pesquisa Operacional**, [S. l.], v. 40, p. e230300, 2020. DOI: 10.1590/0101-7438.2020.040.00230300. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pope/a/BzNxbknszQYLChYMCXKryrc/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 16 jul. 2024.

Apêndice A

Levantamento sobre a existência de comitês de governança nas universidades

Região Norte							
Quantidade	Estado	Universidade	Sigla	Ano de fundação	CGRC	CGD	CGI ou similar
1	Acre	Universidade Federal do Acre	UFAC	1971	CGIRC	Sim	Não
2	Amapá	Universidade Federal do Amapá	UNIFAP	1990	Sim	CGTI	Não
3	Amazonas	Universidade Federal do Amazonas	UFAM	1909	CGIRC	Sim	Não
4	Pará	Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	2009	CGIRC	Sim	Não
5	Pará	Universidade Federal do Pará	UFPA	1957	Sim	Sim	Não
6	Pará	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	UNIFESSPA	2013	Sim	Sim	Não
7	Pará	Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	2002	Sim	Sim	Não
8	Rondônia	Universidade Federal de Rondônia	UNIR	1982	CGP	CGTI	Não
9	Roraima	Universidade Federal de Roraima	UFRR	1989	Sim	Sim	Sim
10	Tocantins	Universidade Federal do Norte do Tocantins	UFNT	2019	Sim	Sim	Não
11	Tocantins	Universidade Federal do Tocantins	UFT	2000	CGR	Sim	Não
Região Nordeste							
Quantidade	Estado	Universidade	Sigla	Ano de fundação	CGRC	CGD	CGI ou similar
12	Alagoas	Universidade Federal de Alagoas	UFAL	1961	CGGRCI	CGDSI	Não
13	Bahia	Universidade Federal da Bahia	UFBA	1808	CGGRCI	Sim	Não
14	Bahia	Universidade Federal do Oeste da Bahia	UFOB	2013	Sim	CGTIC	Não
15	Bahia	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	UFRB	2005	CGGRCI	Sim	Não
16	Bahia	Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	2013	Sim	Sim	Sim
17	Ceará (sede); Bahia	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira	UNILAB	2010	Sim	Sim	Não
18	Ceará	Universidade Federal do Cariri	UFCA	2013	CG	CG	Não
19	Ceará	Universidade Federal do Ceará	UFC	1954	CGOV	CATI	Não
20	Maranhão	Universidade Federal do Maranhão	UFMA	1966	CGIT	CGTI	Não
21	Paraíba	Universidade Federal da Paraíba	UFPB	1955	COMGOV	Sim	Não
22	Paraíba	Universidade Federal de Campina Grande	UFCG	2002	Sim	Sim	Não

23	Pernambuco	Universidade Federal de Pernambuco	UFPE	1946	Sim	CGDC	CG
24	Pernambuco	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	UFAPE	2018	CGGRCII	Sim	Não
25	Pernambuco (sede); Bahia; Piauí	Universidade Federal do Vale do São Francisco	UNIVASF	2002	CGGRC	CGTI	Não
26	Pernambuco	Universidade Federal Rural de Pernambuco	UFRPE	1912	CGGRCI	Sim	Não
27	Piauí	Universidade Federal do Delta do Parnaíba	UFDPAr	2018	CGIRC	Sim	Não
28	Piauí	Universidade Federal do Piauí	UFPI	1968	CIG	Sim	Não
29	Rio Grande do Norte	Universidade Federal do Rio Grande do Norte	UFRN	1958	CGRCI	CGTIC	CGE
30	Rio Grande do Norte	Universidade Federal Rural do Semi-Árido	UFERSA	2005	CGGRC	Sim	Não
31	Sergipe	Universidade Federal de Sergipe	UFS	1967	Sim	Sim	CIG
Região Centro-oeste							
Quantidade	Estado	Universidade	Sigla	Ano de fundação	CGRC	CGD	CGI ou similar
32	Distrito Federal	Universidade de Brasília	UnB	1962	CGRCI	Sim	Não
33	Goiás	Universidade Federal de Catalão	UFCAT	2018	Não	Sim	Não
34	Goiás	Universidade Federal de Goiás	UFG	1960	CGGRC	CTI	Não
35	Goiás	Universidade Federal de Jataí	UFJ	2018	Sim	Não	Não
36	Mato Grosso	Universidade Federal de Mato Grosso	UFMT	1970	CGGRC	Sim	Não
37	Mato Grosso	Universidade Federal de Rondonópolis	UFR	2018	CGRCSI	CGRCSI	Não
38	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal da Grande Dourados	UFGD	2005	Sim	CGDSI	Não
39	Mato Grosso do Sul	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul	UFMS	1979	CGIRCI	Sim	Sim
Região Sudeste							
Quantidade	Estado	Universidade	Sigla	Ano de fundação	CGRC	CGD	CGI ou similar
40	Espírito Santo	Universidade Federal do Espírito Santo	UFES	1954	CGRCI	Sim	Não
41	Minas Gerais	Universidade Federal de Alfenas	UNIFAL-MG	1914	CGRCI	Sim	Não
42	Minas Gerais	Universidade Federal de Itajubá	UNIFEI	1913	Sim	CGTI	Não
43	Minas Gerais	Universidade Federal de Juiz de Fora	UFJF	1960	Sim	Sim	Não
44	Minas Gerais	Universidade Federal de Lavras	UFLA	1994	CIGOV	CIGOV	Não
45	Minas Gerais	Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	1927	Sim	Sim	Não
46	Minas Gerais	Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	1969	Sim	CTIC	Não
47	Minas Gerais	Universidade Federal de São João del-Rei	UFSJ	1986	CGIGRCI	CGTI	Não

48	Minas Gerais	Universidade Federal de Uberlândia	UFU	1957	COMGOV	Sim	Não
49	Minas Gerais	Universidade Federal de Viçosa	UFV	1969	Sim	Sim	Não
50	Minas Gerais	Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	1953	CGR	Sim	Não
51	Minas Gerais	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri	UFVJM	1953	CGIRC	CGIRC	Não
52	São Paulo	Universidade Federal de São Carlos	UFSCar	1968	CGIRC	Sim	Não
53	São Paulo	Universidade Federal de São Paulo	UNIFESP	1994	Sim	CETIC	Não
54	São Paulo	Universidade Federal do ABC	UFABC	2005	Sim	CETIC	Não
55	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro	UNIRIO	1979	CPEGERCI	CGTIC	Não
56	Rio de Janeiro	Universidade Federal do Rio de Janeiro	UFRJ	1920	CIGov	Sim	Não
57	Rio de Janeiro	Universidade Federal Fluminense	UFF	1960	CGIRC	Sim	Não
58	Rio de Janeiro	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro	UFRRJ	1943	Sim	Sim	Não
Região Sul							
Quantidade	Estado	Universidade	Sigla	Ano de fundação	CGRC	CGD	CGI ou similar
59	Paraná	Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	2010	CGIRC	Sim	Não
60	Paraná	Universidade Federal do Paraná	UFPR	1912	Sim	CIGD	Não
61	Paraná	Universidade Tecnológica Federal do Paraná	UTFPR	1909	Sim	Sim	Não
62	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	1961	Sim	Sim	Não
63	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Pelotas	UFPel	1969	Sim	Sim	Sim
64	Rio Grande do Sul	Universidade Federal de Santa Maria	UFSM	1960	Sim	Sim	Não
65	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Pampa	UNIPAMPA	2008	CGR	Sim	Não
66	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande	FURG	1969	CGRCI	Sim	Não
67	Rio Grande do Sul	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	UFRGS	1895	Sim	Sim	Não
68	Santa Catarina (sede); Paraná; Rio Grande do Sul	Universidade Federal da Fronteira Sul	UFFS	2009	Sim	Sim	Não
69	Santa Catarina	Universidade Federal de Santa Catarina	UFSC	1960	CPGRC	Sim	Não

Apêndice B

Universidades federais que mantêm Comitê de Governança Institucional ou similar

Quant.	Estado	UF/Sigla	Nome do Comitê	Ano de criação	Previsão normativa	Regimento Interno	Representação	Processo decisório formalizado	Atas disponíveis
1	Roraima	UFRR	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2020	Portaria N° 131/2021/GR e Portaria Normativa GR/UFRR nº 014, de 10 de março de 2021 (RI)	Composição e Finalidades; Atribuições dos membros; Das reuniões; Das Formas de Manifestação do CGI; Dos Grupos de Trabalho; Das disposições Gerais e Transitórias	Reitor, Vice-reitor e 7 pró-reitores (TOTAL 9)	Reuniões semanais; pautas definidas pelo presidente; análise e votação dos assuntos da pauta; aprovação por maioria simples; pronunciamentos por manifestações técnicas e portarias	Sim
2	Bahia	UFSB	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2024	Portaria N° 246/2024 e Portaria N° 362/2024 (RI)	Da finalidade; Das competências; Da composição; Do funcionamento; Das deliberações; Das pautas e atas de reuniões; Das disposições finais	Reitor, 7 pró-reitores, Diretor de Integridade e Transparência, Superintendente de TI, Coordenador de Governança, Riscos e Controles, Repres. da Comissão Gestora dos 3 campi (TOTAL 14)	Reuniões trimestrais; convocações por e-mail com no mínimo 7 dias de antecedência; pautas definidas pelo presidente; aprovação por maioria; decisões formalizadas por meio de atos normativos e deliberativos, cabendo recurso ao CONSUNI	Sim
3	Pernambuco	UFPE	Comitê de Governança (CG)	2020	RESOLUÇÃO N° 02/2020 (RI da Reitoria)	Não localizado	Reitor, Vice-reitor, 8 pró-reitores e Chefia de Gabinete (TOTAL 11)	Não localizado	Não localizado

4	Rio Grande do Norte	UFRN	Comitê de Governança Estratégico (CGE)	2022	PORTARIA Nº 1675/2024 - REITORIA e RESOLUÇÃO Nº 013/2022-CONSAD, de 14 de julho de 2022	Anexo da Resolução: Objetivos; Competências; Composição; Funcionamento	Reitor, 8 pró-reitores, 6 secretários, Superintendente de T, Representante dos Centros Acadêmicos e das Unidades Acadêmicas Especialidades, Encarregado do Tratamento de Dados Pessoais e Ouvidor (TOTAL 19)	Reuniões mensais; aprovação por maioria simples; decisões e diretrizes são formalizadas por meio de resoluções normativas e deliberativas. o funcionamento do CGE obedecerá às disposições do regimento geral sobre os órgãos colegiados.	Sim
5	Sergipe	UFS	Comitê Institucional de Governança (CIG)	2020	Resolução Nº 4/2022/CONSU e Resolução Interna nº 01, de 29 de outubro de 2020	Da finalidade e definição; Da Composição; Da Coordenação Executiva; Das reuniões; Dos Grupos de Trabalho; Da publicidade; Das normas gerais de funcionamento dos Comitês Temáticos; Disposições finais	Reitor, Vice-reitor, 7 pró-reitores, 3 superintendentes (TOTAL 12)	Reuniões bimestrais/trimestrais; pautas definidas pelo presidente. aprovação por maioria simples; as deliberações, quando necessário, serão formalizadas por meio de portaria do Reitor/ resoluções internas, resoluções propositivas ou instruções normativas (alguns pontos conflitantes entre os normativos)	Sim
6	Mato Grosso do Sul	UFMS	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2023	RESOLUÇÃO Nº 311-COUN/UFMS, de 14 de novembro de 2023 e Portaria	Não localizado	Reitor, Vice-reitor/pró-reitor, 7 pró-reitores, 5 Diretores de Agências, 3	Não localizado	Não localizado

					Nº 1.850-RTR/UFMS, de 19 de dezembro de 2024		Diretores das Diretorias vinculadas à Reitoria, Ouvidor e Corregedor (TOTAL 19)		
7	Rio Grande do Sul	UFPel	Comitê de Governança Institucional (CGI)	2022	Portaria Nº 228, de 08 de fevereiro de 2022	Parte da Portaria: Da composição; Dos eixos de atuação; Das competências; Do funcionamento	Reitor, Vice-reitor, Chefe de Gabinete, 7 pró-reitores, 5 superintendentes (TOTAL 15)	Reuniões trimestrais; convocações com no mínimo 10 dias de antecedência; pautas aprovadas pelo presidente; relatoria pelos membros; tem rito de votação; aprovação por maioria simples; as deliberações quando estabeleceram normas de caráter regulamentar ou decisória, dar-se-ão por meio de resolução do conselho universitário ou portaria do Reitor.	Não localizado

Apêndice C

Protocolo de observação

Protocolo de observação de reunião do comitê de governança institucional da UFRR

Objetivo: observar e registrar o processo de tomada de decisão do CGI, identificando padrões de comunicação e como ocorrem as reuniões a partir das diferentes perspectivas dos participantes.

Data e horário da observação: [inserir data e horário da reunião]

Observador: Raiane Ferreira Pereira

Observação da Reunião

Estrutura da reunião: registrar a estrutura geral da reunião (convocatória, pauta, ambiente, presença, tempo, formato, abertura, sequencialidade de pauta – ou exceções, chamada às discussões - observar e registrar como são introduzidos os itens da pauta - decisão, encerramento).

Processo decisório: anotar os métodos utilizados para tomar decisões (votação, consenso, consulta, não decisão).

Comunicação: observar como a comunicação é facilitada durante a reunião (quem facilita, métodos de comunicação; controles de tempo, dominância, recato, coalizão, barganha, associação, poder).

Participação/dinâmica de grupo: verificar se há oportunidades para todos os membros do comitê expressarem suas opiniões, identificar como são consideradas e incluídas diferentes perspectivas durante as discussões, se há renitência, observar o comportamento e as interações entre os membros do comitê (colaboração, conflitos, tomada de decisões conjunta).

Apêndice D

Roteiro para as entrevistas

1. Poderia descrever qual o papel e a função do CGI na UFRR?
2. Em termos práticos e operacionais o papel e a função do CGI vêm sendo cumpridos? Como? Há restrições?
3. Quais demandas institucionais são decididas pelo comitê?
4. Estas demandas são sempre taxadas de decisões estratégicas? Por quê? Qual a sua avaliação?
5. Como você descreveria o processo de tomada de decisão do CGI? É racional? É satisfatório? É útil?
6. Poderia compartilhar um exemplo de uma decisão estratégica tomada pelo CGI e como se deu o processo decisório?
7. Existem procedimentos padronizados adotados para subsidiar a tomada de decisão no âmbito do CGI?
8. Existe alguma forma específica definida para se chegar a uma tomada de decisão no CGI? Se sim, poderia explicar?
9. Você considera tal forma um processo padronizado? Por quê?
10. Você considera satisfatório um processo assim orientado? Ou seria apenas o possível? Comente.
11. Na sua opinião, quais os principais desafios enfrentados no CGI ao se tomar decisões?
12. Estes desafios são majoritariamente internos ou externos? Comente.
13. Na sua opinião, quais as principais limitações enfrentadas no CGI ao se tomar decisões?
14. Essencialmente estas limitações são internas ou externas? Comente.
15. Quais os benefícios ou vantagens percebidas ao tomar decisões de forma participativa?
16. Você considera o processo decisório do CGI participativo? Justifique.
17. Você acha que o processo decisório no CGI deveria ser mais participativo? Por quê?
18. Como a comunicação é estabelecida no CGI durante o processo decisório? É livre? É controlada? Poderia contemplar que aspectos adicionais?

19. A diversidade de perspectivas é considerada no processo de tomada de decisão do CGI? De que forma?
20. Existem formas para assegurar que todas as vozes sejam ouvidas e consideradas? Como isso é feito? Há igualdade de voz? Comente.
21. Você adota alguma estratégia para lidar com divergências de opinião no âmbito do CGI?
22. Quando se tratar de decisões estratégicas de diferentes perfis, pode haver algum tipo de variação no processo decisório do CGI? Como?
23. Haveria maior fidedignidade com os interesses decisórios da UFRR se assim se procedesse? Por quê?
24. Que sugestões você teria para implementar um procedimento que preveja a estruturação de variantes nos processos decisórios do CGI?
25. As decisões tomadas no CGI sempre têm as consequências e resultados previstos?
26. Tais decisões sempre são ótimas para o escopo decisório da UFRR?
27. Considerando a atual composição do CGI, você considera que a mesma garante a representatividade necessária para o funcionamento do comitê? Por quê?
28. Como você descreveria o seu papel ao participar das decisões do CGI?
29. Na sua opinião, existe algo que precise ser melhorado no processo decisório do CGI? Explique.
30. Esta melhoria incorporaria aspectos de Tecnologia da Informação? Quais? Por quê?

Apêndice E

Pedido de autorização para realização da pesquisa

Ao Magnífico Reitor da Universidade Federal de Roraima (UFRR)
Presidente do Comitê de Governança Institucional (CGI) da UFRR
Prof. Dr. José Geraldo Ticianeli

Assunto: Pedido de autorização para realização de pesquisa

Solicitamos à Vossa Magnificência autorização institucional para assistência às reuniões do CGI a serem realizadas no período de outubro a dezembro de 2024, no sentido de compilar dados para realização da pesquisa intitulada **Variantes do processo de tomada de decisão no Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima**, a ser realizada na Universidade Federal de Roraima, pela pesquisadora Raiane Ferreira Pereira, no escopo de seu trabalho dissertativo de Mestrado Acadêmico.

Reforçamos que a referida pesquisa é a parte aplicada e empírica da dissertação que a pesquisadora desenvolve no presente instante e é vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), referente à turma de servidores da Universidade Federal de Roraima (UFRR), e está sob orientação do Professor Jairo Simião Dornelas, Dr.

O objetivo dessa pesquisa é identificar e estruturar variantes para o processo de tomada de decisão do Comitê de Governança Institucional da UFRR, e para atingirmos os resultados será necessário coletar informações por meio de pesquisa nos documentos institucionais, de acesso público, observações das reuniões do Comitê de Governança Institucional (CGI) da UFRR e realização de entrevistas com os membros do referido comitê.

Na expectativa de sua anuência, agradecemos e nos colocamos à disposição para quaisquer informações adicionais.

Respeitosamente,



Raiane Ferreira Pereira
Pesquisadora/Mestranda
Matrícula: 20231022403



Jairo Simião Dornelas
Professor Orientador
SIAPE: 1134459
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Apêndice F

Carta de Anuência



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA
GABINETE DA REITORIA



CARTA DE ANUÊNCIA

Eu, **JOSÉ GERALDO TICIANELI**, Reitor da Universidade Federal de Roraima (UFRR) acolho o pedido da pesquisadora Raiane Ferreira Pereira, sob a orientação do prof. Jairo Simião Dornelas, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), para a realização da pesquisa intitulada **Variantes do processo de tomada de decisão no Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima**, a ser realizada na Universidade Federal de Roraima, e, autorizo a coleta de dados por meio de pesquisa documental (documentos de acesso público), observações das reuniões do CGI e entrevistas com os membros do referido comitê, conforme requerido.

JOSE GERALDO
TICIANELI:0802
7770823

Assinado de forma
digital por JOSE
GERALDO
TICIANELI:08027770823
Dados: 2024.10.15
19:02:54 -04'00'

Prof. Dr. José Geraldo Ticianeli
Reitor da UFRR