

CAMPUS PORTO VELHO – ZONA NORTE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA EAD

JOSÉ DEUSDETE DIAS LOPES DE LIMA

MARCELO LEAL LIMA

**A GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO
FEDERAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL**

Porto Velho
2026

JOSÉ DEUSDETE DIAS LOPES DE LIMA

MARCELO LEAL LIMA

**A GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO
FEDERAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL**

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho – Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação da professora Dra. Angelina Maria de Oliveira Licório.

**Porto Velho
2026**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Lima, José Deusdete Dias Lopes de.

A governança pública em uma instituição de ensino público federal: contribuições para a gestão institucional / José Deusdete Dias Lopes de Lima, Marcelo Leal Lima. - Porto Velho, 2026.
22 f.

Orientador(a): Prof^a Dr^a Angelina Maria de Oliveira Licório.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. governança pública. 2. gestão institucional. 3. iGG 2021. I. Lima, Marcelo Leal. II. Licório, Angelina Maria de Oliveira (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

JOSÉ DEUSDETE DIAS LOPES DE LIMA

MARCELO LEAL LIMA

**A GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO
FEDERAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL**

Artigo científico entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), *Campus* Porto Velho – Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública, sob a orientação da professora Dra. Angelina Maria de Oliveira Licório.

Aprovado em 22/06/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **DIEGO ALEXANDRE DUARTE**
Data: 11/07/2026 13:37:57-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Diego Alexandre Duarte
Avaliador Interno

Documento assinado digitalmente
 **MARIA CAROLINA SANTIAGO**
Data: 11/07/2026 12:29:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Maria Carolina Santiago
Avaliador Externa

Documento assinado digitalmente
 **ANGELINA MARIA DE OLIVEIRA LICORIO**
Data: 10/07/2026 12:33:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Angelina Maria de Oliveira Licório
Orientadora

A GOVERNANÇA PÚBLICA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO FEDERAL: CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO INSTITUCIONAL

RESUMO

Este estudo analisou como os princípios e mecanismos de governança pública contribuem para a gestão de uma instituição federal de ensino em Rondônia. Sob o pressuposto de que a governança pública aprimora a gestão institucional em contextos amazônicos, o objetivo geral foi analisar a influência da liderança, estratégia e controle na administração, com base na avaliação externa do Tribunal de Contas da União (TCU). Metodologicamente, a pesquisa constituiu um estudo de caso qualitativo, fundamentado na análise documental do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG 2021) e no cotejo com o diagnóstico de Vasconcelos (2018). Os resultados demonstraram que, embora exista aderência formal às diretrizes normativas do TCU, persistem fragilidades na execução prática, com destaque para o eixo de Governança e Gestão de Pessoas, identificado como o principal entrave à efetividade institucional. Concluiu-se que a governança na instituição investigada se encontra em nível intermediário de maturidade, o que demanda maior integração entre o planejamento estratégico institucional e o desenvolvimento das competências dos servidores, a fim de potencializar a geração de valor público nos serviços educacionais.

Palavras-chave: Governança Pública; Gestão Institucional; iGG 2021; Rondônia.

ABSTRACT

This study analyzed how the principles and mechanisms of public governance contribute to the management of a federal educational institution in Rondonia. Under the assumption that public governance enhances institutional management in Amazonian contexts, the general objective was to analyze the influence of leadership, strategy, and control on administration, based on the external evaluation of the Brazilian Federal Court of Accounts (TCU). Methodologically, the research constituted a qualitative case study, grounded in the documentary analysis of the 2021 Integrated Index of Governance and Public Management (iGG 2021) and in comparison with Vasconcelos's (2018) diagnosis. The results demonstrated that, although there is formal adherence to the TCU's regulatory guidelines, weaknesses persist in practical execution, notably in the Governance and People Management axis, identified as the main obstacle to institutional effectiveness. It was concluded that governance in the investigated institution is at an intermediate level of maturity, which demands greater integration between institutional strategic planning and the development of civil servants' competencies, in order to enhance the generation of public value in educational services.

Keywords: Public Governance; Institutional Management; iGG 2021; Rondônia.

1 INTRODUÇÃO

O modelo de governança, desde a década de 1960, vem sendo implementado em diversos setores, tanto em instituições públicas quanto privadas. Nessa forma de gestão, o foco e a atenção concentram-se na integração e na coordenação das ações dos inúmeros participantes, especialmente no âmbito do governo local, uma vez que são esses os responsáveis pela prestação da maioria dos serviços à população (Silvestre, 2019).

O ponto a ser considerado nessa premissa é a relação de cooperação entre as organizações, sobretudo quando possuem interesses comuns, por meio de parcerias e do desenvolvimento de programas interinstitucionais. Desse modo, torna-se pertinente o conhecimento acerca do nível de envolvimento e dos modos como ocorrem as tomadas de decisão, bem como dos efeitos e das estruturas adotadas (Silvestre, 2019, p. 47).

Haja vista as mudanças nos paradigmas da gestão pública ao longo do tempo e dos diferentes contextos, com a virada administrativa ocorrida na década de 1960, consideramos a governança pública um tema relevante e indispensável para a atuação do gestor público alinhado a práticas administrativas mais eficientes. Independentemente do setor, interessa-nos compreender como tais práticas são desenvolvidas.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, realizado em uma instituição de ensino pertencente à rede federal no estado de Rondônia. A escolha do campo empírico fundamenta-se na relevância analítica do contexto institucional para a investigação do eixo temático da Governança Pública, o que permite a exploração mais aprofundada de práticas, dinâmicas e processos relacionados à gestão. Ademais, a delimitação do estudo justifica-se pelo contato prévio com a temática ao longo da formação no curso de graduação em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia, fator que contribuiu para a construção de um olhar analítico mais situado e consistente.

No presente estudo, torna-se relevante compreender como se configuram os processos de governança pública em uma instituição do campo educacional, tendo em vista que esse tema se consolidou como um dos aspectos centrais da administração pública brasileira. Não obstante, sua implementação ainda se mostra incipiente, o que indica a necessidade de formação e de atuação de agentes capazes de difundir e operacionalizar esse conjunto de conhecimentos e práticas, tanto no setor público quanto no privado.

Para a compreensão dos processos de governança pública na instituição selecionada, recorre-se a referenciais teóricos da área que orientam as práticas administrativas dos agentes públicos, com base na análise de materiais especializados sobre a temática, como o documento

(Brasil–TCU, 2021), que apresenta diretrizes para a boa governança. Além disso, propõe-se o estabelecimento de um paralelo entre diferentes abordagens relacionadas à prestação de serviços, com ênfase, neste caso, nos serviços educacionais.

Estudos anteriores, como o de Santos e Souza (2022), indicaram que grande parte das instituições federais de ensino apresentou resultados insatisfatórios nas avaliações de governança e gestão pública realizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Nesse contexto, considerando as especificidades da região amazônica, optou-se pela seleção de uma instituição federal de ensino como locus da pesquisa para a produção de dados e a subsequente análise do cenário.

Este estudo emerge da necessidade de examinar os mecanismos gerenciais adotados ou negligenciados pelas organizações públicas na geração de valor e na qualificação da oferta de serviços e políticas públicas à sociedade. Embora integrem a esfera pública e estejam formalmente sujeitas à prestação de contas à sociedade e aos órgãos de controle, persistem limitações na efetiva incorporação de práticas de governança. Nesse contexto, formula-se a seguinte questão de pesquisa: Como a Governança Pública contribui, de fato, para o aprimoramento da gestão em uma instituição federal de ensino situada na região amazônica?

Essa questão orienta o percurso investigativo, na medida em que a limitada visibilidade social dos mecanismos de controle institucional contribui para o distanciamento entre a população e os processos de governança, o que pode comprometer o potencial de otimização dos investimentos e das políticas públicas. Além disso, o estudo constitui uma oportunidade de problematizar a realidade e os desafios enfrentados por uma instituição situada na região amazônica, à luz das especificidades e assimetrias que caracterizam esse contexto.

O presente estudo tem como objetivo geral analisar como os princípios e mecanismos da governança pública contribuem para a gestão institucional de uma instituição de ensino público federal, a partir de um estudo de caso que toma como referência a avaliação externa realizada pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Considera-se, nesse contexto, o papel da governança na promoção da transparência, da eficiência e da *accountability*, em consonância com os parâmetros e diagnósticos produzidos pelo órgão de controle.

De forma mais específica, busca-se identificar os principais instrumentos de governança adotados pela instituição investigada e avaliar o nível de governança e a aderência da gestão institucional aos princípios da governança pública, com base nos parâmetros avaliativos estabelecidos pelo TCU. Nesse sentido, enfatiza-se a utilização de critérios e indicadores consolidados por esse órgão de controle como referência para a análise.

Com isso, pretende-se compreender em que medida as práticas institucionais se alinham às recomendações externas, especialmente no que se refere ao nível de governança aferido, e como esse alinhamento pode contribuir para o aprimoramento da gestão institucional e dos processos decisórios.

O estudo de caso em uma instituição federal de ensino justifica-se pela centralidade da governança pública no contexto contemporâneo da administração pública, marcado por exigências crescentes de eficiência, transparência e *accountability*. Nesse cenário, mostra-se pertinente uma análise crítica dos mecanismos de governança adotados, com atenção às suas limitações e potencialidades. Busca-se identificar fragilidades e pontos de melhoria desses arranjos institucionais e contribuir para o aprimoramento da gestão e para a qualificação dos serviços educacionais.

A gestão por resultados constitui um dos principais mecanismos associados à governança pública, com forte impacto no planejamento, monitoramento e avaliação institucional. Nesse sentido, pretende-se compreender em que medida as práticas da organização se alinham às recomendações externas, sobretudo quanto ao nível de governança aferido e como essa convergência pode contribuir para o aprimoramento da gestão e dos processos decisórios.

2 GOVERNANÇA PÚBLICA E GESTÃO INSTITUCIONAL: INTERFACES, PRINCÍPIOS E IMPLICAÇÕES

No contexto contemporâneo, observa-se que a complexidade dos problemas enfrentados pelas instituições exige a adoção de arranjos de governança capazes de articular diferentes atores e níveis de decisão. Tais arranjos demandam um modelo de governança que vá além da gestão pública tradicional. Destaca-se que a governança envolve a constituição de “um tipo de estado-rede, com caráter consensual, relacional e contratual, caracterizado pela coprodução ou cogestão de políticas públicas por arranjos multi-institucionais” (Martins e Marini, 2010, p. 21).

Observa-se, portanto, a heterogeneidade que envolve o trabalho do gestor público no âmbito da governança de uma instituição federal de ensino. Outro aspecto importante refere-se à gestão orientada para resultados. É significativo analisar como determinadas metodologias desse campo de conhecimento contribuem ou contribuíram para o desenvolvimento institucional (Martins e Marini, 2010, p. 29).

O conceito de governança pública, segundo o TCU, compreende o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle voltados à avaliação, ao direcionamento e ao monitoramento da gestão pública, com foco na geração de valor público e no atendimento do

interesse coletivo. Trata-se de uma abordagem que ultrapassa a dimensão estritamente executiva da administração, ao incorporar o planejamento, o acompanhamento de resultados e a responsabilização institucional (Brasil, 2020; 2021).

Entretanto, sua efetivação enfrenta desafios relacionados à consolidação desses mecanismos no âmbito das organizações públicas, à articulação entre diferentes níveis de gestão e à capacidade institucional de implementação. Ainda assim, a governança pública se constitui como referência normativa relevante para o fortalecimento da transparência, da integridade e da eficiência na atuação estatal, ao buscar maior alinhamento entre a ação governamental e as demandas sociais (Brasil, 2020).

Conforme estabelece o TCU (Brasil, 2020), a governança pública é orientada por princípios que estruturam a atuação das organizações públicas e contribuem para a geração de valor público, a melhoria da gestão e o fortalecimento da confiança social. Entre os principais princípios, destacam-se:

Liderança – refere-se à capacidade de condução estratégica da organização, com integridade, responsabilidade e compromisso com o interesse público. Pressupõe a atuação de dirigentes capazes de direcionar a instituição, promover a cultura de governança e assegurar o alinhamento entre objetivos institucionais e demandas sociais;

Integridade – está relacionada à adoção de padrões éticos de conduta, à prevenção de conflitos de interesse e ao combate a práticas inadequadas. Busca garantir que as decisões públicas sejam pautadas pela legalidade, moralidade e probidade administrativa;

Transparência – consiste na disponibilização clara, acessível e tempestiva das informações públicas, permite o controle social e o acompanhamento das ações governamentais. Esse princípio fortalece a *accountability* e reduz assimetrias de informação entre Estado e sociedade;

Responsabilização (*accountability*) – diz respeito ao dever de os gestores públicos prestarem contas de suas ações, decisões e resultados. Envolve a existência de mecanismos de controle, avaliação de desempenho e responsabilização por falhas ou irregularidades;

Eficiência e foco em resultados – relaciona-se à utilização racional dos recursos públicos, com ênfase na entrega de bens e serviços de qualidade à sociedade. Esse princípio exige que a gestão pública seja orientada para resultados concretos e mensuráveis.

Esses princípios, em conjunto, estruturam o modelo de governança pública proposto pelo TCU (Brasil, 2020) e se apresentam como referência normativa para o aprimoramento da gestão pública e para a consolidação de instituições mais íntegras, transparentes e efetivas.

Contudo, sua efetividade depende da capacidade de incorporação concreta desses referenciais no cotidiano institucional, o que nem sempre ocorre de forma homogênea ou consistente.

Nesse cenário, ganha destaque a gestão por resultados, impulsionada pelas demandas administrativas contemporâneas, embora sua operacionalização ainda enfrente desafios relacionados à mensuração adequada de desempenho, à articulação entre planejamento e execução e à efetiva utilização dos resultados como instrumento de tomada de decisão.

A gestão por resultados, nos termos do TCU (Brasil, 2020), constitui uma abordagem da administração pública orientada para o planejamento, o monitoramento e a avaliação do desempenho institucional com base em metas e indicadores previamente definidos. Nessa perspectiva, o foco da ação governamental desloca-se dos meios para os resultados, prioriza a entrega de valor público, a eficiência na aplicação dos recursos e a efetividade das políticas públicas.

Na administração pública brasileira, essa abordagem tem sido incorporada aos modelos de governança como forma de fortalecer a capacidade de resposta do Estado às demandas sociais. A gestão orientada para resultados exige, assim, maior integração entre planejamento estratégico, execução e avaliação, além do fortalecimento de mecanismos de transparência e responsabilização.

Conforme o Tribunal de Contas da União (Brasil, 2020), a gestão por resultados está associada à necessidade de alinhamento entre os objetivos institucionais e os resultados entregues à sociedade, exige o uso de indicadores de desempenho, monitoramento contínuo e avaliação sistemática das políticas públicas como instrumentos de melhoria da governança e da qualidade do gasto público.

Além disso, destaca-se a avaliação institucional no contexto da governança pública, que, conforme os referenciais do TCU, constitui um instrumento de análise da capacidade das organizações públicas de planejar, implementar e monitorar suas ações de forma alinhada aos objetivos institucionais e às demandas sociais. Essa avaliação busca verificar o nível de maturidade dos mecanismos de governança, inclui dimensões como liderança, estratégia, controle e resultados (Brasil, 2020; 2026).

À luz dos documentos orientadores, a governança pública precisa ser compreendida como um sistema integrado de direção e controle que permite às instituições públicas gerar valor para a sociedade, o que implica a necessidade de avaliações sistemáticas que identifiquem fragilidades e oportunidades de melhoria na gestão. Nesse contexto, a avaliação institucional

subsídia o diagnóstico da aderência das organizações aos princípios da governança, especialmente no que se refere à transparência, integridade, responsabilização e eficiência.

Somado a isso, os relatórios e referenciais do TCU indicam que a avaliação de governança contribui para o fortalecimento da capacidade estatal, ao induzir práticas de melhoria contínua e ao orientar a tomada de decisão com base em evidências. Assim, esse processo avaliativo se configura como um mecanismo essencial para o aprimoramento da gestão pública e para o aumento da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Brasil, 2026).

Cabe esclarecer, em relação à avaliação institucional, que as avaliações de governança pública realizadas na administração pública, aquelas conduzidas pelo TCU, não têm caráter majoritariamente punitivo. Seu objetivo principal é diagnóstico, voltado à identificação do nível de maturidade da governança nas organizações públicas e à indicação de melhorias na gestão.

Nesse cenário, essas avaliações verificam a capacidade institucional de planejar, executar, monitorar e controlar suas ações, com base em referenciais e indicadores definidos previamente. O foco está no fortalecimento de práticas de gestão. Ainda que possam subsidiar processos de responsabilização em situações de irregularidade, não se tratam de instrumentos sancionatórios. Sua função central é orientar o aprimoramento da governança e apoiar a melhoria da entrega de políticas e serviços públicos.

No que diz respeito à governança pública nas instituições de ensino, este tema tem sido amplamente abordado na literatura da Administração Pública como elemento estruturante da capacidade estatal e da qualidade da gestão institucional. Trata-se de um conjunto de mecanismos, processos e práticas voltados à orientação, ao monitoramento e à avaliação da atuação das organizações públicas, com foco na geração de valor público, na transparência e na efetividade das políticas implementadas.

Nessa perspectiva, a governança pública é compreendida como um modelo que vai além da gestão tradicional, pois incorpora a articulação entre diferentes atores institucionais e níveis decisórios. Segundo Osborne (2010), a governança pública está associada a formas mais complexas de coordenação, baseadas em redes interorganizacionais e na coprodução de serviços públicos, o que redefine o papel do Estado como coordenador de arranjos institucionais.

No campo da gestão pública, Kettl (2002) destaca que a governança está diretamente relacionada à capacidade do Estado articular recursos, estabelecer mecanismos de controle e garantir resultados em contextos marcados por alta complexidade institucional. Essa perspectiva reforça a importância de uma gestão orientada para desempenho, na qual o planejamento e a avaliação assumem papel central.

De forma complementar, Bresser-Pereira (1998) associa a governança à reforma do Estado e à consolidação de uma administração pública gerencial, voltada para eficiência, responsabilização e foco em resultados, elementos fundamentais para o fortalecimento das instituições públicas contemporâneas.

No contexto das instituições de ensino, essas abordagens corroboram a necessidade de integração entre governança e gestão institucional, particularmente no que se refere à articulação entre planejamento estratégico, execução administrativa e avaliação de desempenho. Essa relação é reforçada pelos referenciais do TCU, (Brasil, 2020), que estabelecem princípios como liderança, integridade, transparência, *accountability* e foco em resultados como base para a melhoria da gestão pública.

Assim, a interface entre governança pública e gestão institucional revela-se essencial para a consolidação de organizações educacionais mais eficientes, transparentes e orientadas para resultados, o que contribui para o aprimoramento da administração pública e da qualidade dos serviços educacionais.

3 METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza qualitativa, realizado em uma instituição de ensino pertencente à rede federal. A escolha deste campo empírico fundamenta-se na relevância analítica de sua estrutura organizacional para a investigação da Governança Pública no contexto educacional da região norte, o que possibilita uma exploração aprofundada de práticas, dinâmicas e processos administrativos. Ademais, a delimitação justifica-se pela necessidade de produzir conhecimento situado a partir da realidade regional do estado de Rondônia.

A opção pelo estudo de caso arrima-se nos pressupostos de Yin (2015), que o define como a estratégia ideal para investigar fenômenos contemporâneos inseridos em seus contextos reais, quando as fronteiras entre o fenômeno (a governança) e o contexto organizacional (a instituição) não estão nitidamente delineadas. Complementarmente, a abordagem qualitativa mostra-se adequada por propiciar a interpretação crítica das dinâmicas administrativas e institucionais. Conforme as lições de Flick (2009) e Minayo (2014), a pesquisa qualitativa viabiliza a compreensão e a decodificação de fenômenos sociais complexos a partir de suas dimensões estruturais e normativas, indo além da mera descrição estatística.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de análise documental e bibliográfica. Na etapa bibliográfica, foram utilizados referenciais teóricos da

Administração Pública e da Governança Pública, com destaque para autores como Peters (2010), Bresser-Pereira (1998), Osborne (2010), Pollitt e Bouckaert (2011), além dos referenciais normativos do Tribunal de Contas da União (TCU).

Na análise documental, utilizaram-se os relatórios e indicadores do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG 2021), disponibilizados pelo Tribunal de Contas da União, assim como documentos institucionais relacionados à governança organizacional e à gestão de pessoas da instituição investigada. Também foi realizado o cotejamento analítico com o diagnóstico apresentado por Vasconcelos (2018). O referido autor utilizou uma abordagem qualitativa por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e da análise dos relatórios de gestão internos da instituição. Essa comparação permitiu identificar permanências, avanços e fragilidades nos mecanismos de governança institucional no decorrer do tempo.

Os dados foram analisados por meio de interpretação qualitativa dos indicadores quantitativos presentes nos gráficos e relatórios do iGG 2021. Nesse processo, os resultados foram organizados em eixos temáticos: Governança Pública Organizacional e Governança e Gestão de Pessoas, definidos a partir dos critérios avaliativos do TCU. A análise buscou identificar o nível de maturidade da governança institucional, as fragilidades nos mecanismos de gestão e o alinhamento das práticas institucionais às diretrizes normativas de governança pública.

Para a interpretação dos dados, utilizou-se a análise comparativa entre os resultados institucionais obtidos no iGG 2021, os referenciais normativos do TCU e os pressupostos teóricos da literatura especializada em governança pública e gestão institucional. Tal procedimento permitiu compreender não apenas a existência formal dos mecanismos de governança, mas também suas limitações práticas e seus impactos na gestão institucional.

Dessa forma, o percurso metodológico adotado possibilitou uma análise contextualizada da governança pública na instituição investigada, com foco na compreensão das relações entre planejamento, gestão institucional, gestão de pessoas e capacidade de geração de valor público.

A condução de pesquisas em Administração Pública, quando voltada à análise de fenômenos institucionais complexos, encontra no estudo de caso uma estratégia metodológica pertinente. De acordo com Robert K. Yin (2015), o estudo de caso é apropriado para investigações que buscam compreender fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, sobretudo quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. No campo da Gestão Pública, essa abordagem permite analisar, de forma aprofundada, os mecanismos de governança e suas implicações na gestão institucional.

Siena (2011) sugere que a pesquisa científica necessita privilegiar a produção de conhecimento local, em função das especificidades do contexto em que se insere. De acordo com Braga, Oliveira, Carvalho e Siena (2024), o estudo de caso constitui uma estratégia metodológica adequada para investigações que buscam compreender fenômenos organizacionais em seu contexto real, pois permite a análise aprofundada de processos, estruturas e relações institucionais. Essa perspectiva se mostra particularmente adequada no estudo de organizações públicas complexas, como as instituições federais de ensino, nas quais a interação entre normas, práticas administrativas e atores institucionais exige uma leitura contextualizada.

A abordagem qualitativa mostra-se adequada a essa investigação por privilegiar a compreensão dos significados, dos processos e das dinâmicas organizacionais. Conforme Uwe Flick (2009), esse tipo de pesquisa permite interpretar fenômenos sociais a partir da perspectiva dos atores envolvidos e valoriza a complexidade dos contextos institucionais. Nesse sentido, contribui para a análise das práticas de gestão, das relações institucionais e da implementação de políticas, além de favorecer uma leitura crítica e contextualizada da realidade estudada.

A opção pelo estudo de caso, articulado à abordagem qualitativa, justifica-se pela necessidade de uma compreensão aprofundada dos mecanismos de governança pública em uma instituição federal de ensino, em razão de suas especificidades organizacionais e normativas. De acordo com Denis B. P. Minayo (2014), essa abordagem é especialmente indicada para o estudo de instituições públicas, pois possibilita apreender dimensões subjetivas e estruturais que não são plenamente captadas por métodos quantitativos.

B. Guy Peters (2010) indica que a análise de instituições públicas exige considerar a relação entre estruturas formais e práticas informais, nem sempre convergentes. Esse aspecto reforça a pertinência do estudo de caso, ao permitir uma análise mais crítica dos mecanismos de governança. Assim, o delineamento adotado não se limita à descrição, mas busca examinar limites e contradições da governança na gestão institucional.

O campo de investigação deste estudo refere-se a uma instituição federal de ensino situada na região norte do Brasil, com sede em Porto Velho e estrutura *multicampi* distribuída em diferentes regiões de Rondônia. A instituição está presente nos municípios de Porto Velho, Ariquemes, Ji-Paraná, Cacoal, Rolim de Moura, Vilhena, Guajará-Mirim e Presidente Médici, o que demonstra sua capilaridade e inserção regional.

Essa configuração *multicampi* reflete a atuação da instituição em contextos diversos, que abrangem áreas urbanas, regiões de fronteira, zonas de expansão econômica e áreas

próximas a territórios com presença de comunidades tradicionais, como povos indígenas e comunidades quilombolas. Tal diversidade impõe desafios à gestão institucional no que se refere à articulação entre unidades, à padronização de processos administrativos e ao alinhamento estratégico entre os diferentes *campi*.

Nesse contexto, a instituição desempenha papel relevante na formação acadêmica, na produção de conhecimento e nas ações de extensão, o que contribui para o desenvolvimento regional. Ao mesmo tempo, a dispersão territorial e as especificidades locais tornam a governança pública um elemento central para a coordenação das atividades institucionais, o que reforça a importância da análise dos mecanismos de governança adotados e de suas implicações para a gestão institucional.

Para fins de delimitação analítica, este estudo de caso concentra-se em dois eixos: Governança Pública Organizacional e Governança e Gestão de Pessoas, avaliados pelo TCU no escopo do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG), edição de 2021. Esse índice constitui uma ferramenta de diagnóstico que mensura o grau de maturidade das práticas institucionais em organizações públicas, com base em dimensões como governança organizacional, gestão de pessoas, tecnologia da informação e contratações públicas.

No contexto dessa instituição, a utilização desse referencial permitiu analisar, de forma sistematizada, o nível de desenvolvimento dos mecanismos de governança e suas implicações para a gestão institucional (Brasil, 2021). Cada organização é classificada em níveis de maturidade (inicial, intermediário ou aprimorado), o que permite identificar fragilidades, avanços e oportunidades de melhoria.

A definição desse recorte fundamenta-se tanto nos referenciais normativos do próprio TCU quanto na literatura da Administração Pública, que reconhece esses elementos como estruturantes da capacidade estatal e da efetividade da gestão institucional. O ambiente normativo da governança pública demanda contínua adequação institucional. Se por um lado o Decreto nº 9.203/2017 e o iGG do TCU balizam o controle atual, a regulamentação do tema reflete um processo contínuo de transição: as diretrizes de (Brasil, 2014) assumem hoje um papel de marco histórico, enquanto a Portaria-TCU nº 170/2020 permanece como a norma de referência utilizada no cotidiano administrativo.

Esta última, por sua vez, tende a ser sucedida pelo Projeto de Lei nº 3.995/2024 que, em fase conclusiva de tramitação, propõe a substituição dos parâmetros vigentes por novos mecanismos legais de controle. Essa dinâmica normativa reforça o caráter mutável do tema e a necessidade de contínuo alinhamento estratégico por parte das instituições de ensino.

Esses princípios orientam a atuação das organizações públicas e reforçam a necessidade de integração entre estruturas organizacionais e desempenho institucional. Nessa direção, a ênfase na Governança Pública Organizacional permite examinar como tais princípios se materializam em mecanismos formais de direção, supervisão e monitoramento. Por sua vez, a Governança e Gestão de Pessoas destaca que a efetividade da governança pública depende diretamente das capacidades, competências e do engajamento dos agentes públicos, responsáveis por operacionalizar diretrizes, implementar políticas e transformar objetivos estratégicos em resultados concretos, conforme apontado pelo TCU em seus guias e levantamentos.

Sob a perspectiva teórica, B. Guy Peters (2010) argumenta que a governança pública não pode ser compreendida apenas pela existência de estruturas formais, mas pela interação entre regras, práticas e atores institucionais. Tal entendimento justifica a análise conjunta dos dois eixos, uma vez que a governança organizacional estabelece as bases estruturais, enquanto a gestão de pessoas condiciona sua efetividade. De forma complementar, Christopher Pollitt e Geert Bouckaert (2011) destacam que reformas orientadas a resultados dependem diretamente da capacidade institucional, principalmente no que se refere à qualificação dos agentes públicos e ao desenvolvimento de lideranças, o que reforça a centralidade da governança de pessoas.

Quanto aos indicadores de Governança Pública Organizacional, o TCU avalia dimensões como planejamento estratégico, definição de papéis e responsabilidades, atuação da alta administração, gestão de riscos, mecanismos de controle interno e uso de informações para monitoramento e tomada de decisão. Esses indicadores dialogam com a noção de governança como sistema de direção e controle, conforme proposto pelo próprio TCU, e permitem verificar o grau de institucionalização das práticas de gestão. Contudo, como observa Mark Bevir (2011), a efetividade desses mecanismos depende da capacidade de coordenação entre atores e da incorporação dessas práticas ao cotidiano organizacional.

No eixo de Governança e Gestão de Pessoas, os indicadores incluem desenvolvimento de lideranças, gestão por competências, políticas de capacitação, avaliação de desempenho e alinhamento entre objetivos individuais e institucionais. Esses elementos mostram que a governança não se sustenta apenas em estruturas, mas na atuação dos sujeitos que as operam. Conforme argumentam Christopher Pollitt e Geert Bouckaert (2011), a ausência de políticas consistentes de gestão de pessoas compromete a implementação de estratégias e limita a orientação para resultados, aspecto também reconhecido nos levantamentos do TCU.

Dessa forma, a definição desses dois eixos permite uma análise mais consistente da governança pública, ao articular fundamentos normativos e contribuições teóricas. Tal recorte possibilita examinar não apenas a existência de mecanismos institucionais, mas sua capacidade de produzir efeitos concretos na gestão, ao indicar avanços, fragilidades e potencialidades para o aprimoramento da gestão institucional.

A análise dos dados fundamenta-se em informações quantitativas extraídas dos gráficos e indicadores do iGG (2021), elaborado pelo TCU. Nessa perspectiva, os resultados numéricos não se limitam à descrição da realidade, mas subsidiam a interpretação do nível de maturidade das práticas institucionais, além de possibilitar a identificação de padrões, fragilidades e oportunidades de aprimoramento na governança pública.

Os resultados de 2021 indicam que a maioria das organizações públicas federais de ensino se encontra em níveis intermediários de maturidade em governança, com concentração reduzida nos níveis mais elevados. À luz do Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2020), esse resultado revela que, embora haja adesão às estruturas formais como definição de liderança, estratégias e mecanismos de controle, a governança ainda não se consolida plenamente como prática integrada e orientada a resultados.

Essa constatação dialoga com a perspectiva de B. Guy Peters (2010), para quem a existência de arranjos institucionais não garante sua efetividade, principalmente quando há fragilidades na articulação entre estruturas formais e práticas organizacionais. No eixo de governança organizacional, os indicadores do TCU apontaram melhor desempenho em aspectos relacionados à formalização: como planejamento estratégico e definição de responsabilidades, mas apontam resultados mais modestos no que se refere ao monitoramento, avaliação e uso de informações para tomada de decisão.

Tal assimetria reforça a crítica de que a governança tende a se concentrar na dimensão normativa, com menor capacidade de retroalimentar a gestão por meio de evidências. Conforme argumenta Mark Bevir (2011), a governança envolve processos complexos e interativos, nos quais a implementação depende da capacidade institucional de coordenar atores e transformar diretrizes em práticas efetivas.

Em relação à governança e gestão de pessoas, os dados do iGG 2021 revelam níveis mais baixos de maturidade, observados nos indicadores de desenvolvimento de lideranças, gestão por competências e avaliação de desempenho. Esses resultados encontram respaldo crítico na literatura, como em Christopher Pollitt e Geert Bouckaert (2011), que destacam que reformas orientadas a desempenho tendem a apresentar baixa efetividade quando não há investimento consistente em capacidades institucionais e capital humano. No plano normativo,

o próprio TCU (Brasil, 2018), ao tratar da política de governança, enfatiza a necessidade de alinhar gestão de pessoas às estratégias organizacionais, o que ainda se mostra um desafio para muitas instituições.

Além disso, o Decreto nº 9.203/2017 estabelece que a governança pública deve orientar-se por princípios como liderança, estratégia e controle, com foco na geração de valor público. No entanto, os dados empíricos do iGG indicam que a operacionalização desses princípios enfrenta limitações, em especial no que diz respeito à integração entre planejamento e execução e à consolidação de uma cultura de monitoramento. Essa lacuna atesta a distância entre o prescrito normativamente e o realizado na prática institucional.

No contexto dessa instituição federal de ensino, os dados quantitativos permitem sustentar, de forma fundamentada, que há aderência formal às diretrizes de governança estabelecidas pelo TCU, embora persistam fragilidades na coordenação institucional e na integração entre unidades. Indicam, ainda, que a governança de pessoas configura um dos principais entraves à efetividade da gestão e que a gestão por resultados ainda não se encontra plenamente incorporada às práticas institucionais.

Dessa forma, a articulação entre os dados do iGG 2021, os referenciais normativos do TCU e a literatura da área permite concluir que a governança pública, ainda que institucionalizada em termos formais, apresenta limitações em sua efetividade prática. Conforme sintetiza B. Guy Peters (2010), o desafio central da administração pública contemporânea não reside apenas na construção de estruturas, mas na capacidade de fazê-las funcionar de maneira coerente e orientada a resultados. À luz desses resultados, aponta-se a necessidade de fortalecer a integração entre a governança organizacional e a gestão de pessoas como condição para o aprimoramento da gestão institucional.

Uma comparação direta com o estudo de Vasconcelos (2018), permite fortalecer a interpretação desses achados ao revelar convergências importantes no diagnóstico da governança pública nessa instituição federal de ensino. No trabalho desse autor, ao analisar os mecanismos de governança, já se identificava que, ainda que houvesse instrumentos formais de governança instituídos, sua operacionalização enfrentava limitações relacionadas à fragmentação organizacional, fragilidades na coordenação interna e dificuldades na consolidação de práticas gerenciais orientadas a resultados.

Esse cenário converge com os resultados deste estudo, no tocante à coexistência entre aderência formal às diretrizes e baixa efetividade prática; à dificuldade de integração entre unidades, identificada como entrave à governança; à fragilidade na gestão de pessoas, que

compromete a implementação das estratégias institucionais; e à incipiente cultura de gestão por resultados.

Enquanto a análise de 2018 limitou-se à descrição pormenorizada dos mecanismos de governança, o presente estudo avança ao integrar os dados do iGG 2021 e os referenciais do TCU. Esta metodologia permitiu diagnosticar o estágio de maturidade da gestão e mapear lacunas de conformidade frente às diretrizes atualizadas do órgão de controle.

A convergência entre ambos os estudos sugere que tais limitações possuem natureza estrutural e recorrente. Esse cenário corrobora a tese de que a governança nas instituições federais de ensino tende a se consolidar mais no campo normativo do que na prática institucional. Tal constatação alinha-se à perspectiva de Peters (2010), ao reiterar que o entrave da administração pública contemporânea não reside na carência de estruturas, mas na complexidade de sua efetiva implementação e operacionalização.

Conclui-se, a partir de ambos os estudos, que a falta de integração entre a estrutura organizacional e a gestão de pessoas no âmbito da governança constitui um desafio persistente que prejudica os resultados institucionais. Depreende-se, portanto, que a maturidade da governança depende de uma tríade fundamental: fortalecimento de capacidades, alinhamento estratégico e desenvolvimento de competências, o que reitera a centralidade das pessoas e da organização funcional para o sucesso institucional.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados fundamenta-se nas informações extraídas do Índice Integrado de Governança e Gestão Pública (iGG 2021), elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), assim como no cotejamento com os referenciais normativos da governança pública e com o diagnóstico anteriormente desenvolvido por Vasconcelos (2018). Os resultados quantitativos foram interpretados qualitativamente, com foco na identificação do nível de maturidade institucional, das fragilidades organizacionais e da aderência das práticas administrativas aos princípios da governança pública.

Os dados evidenciam que a instituição investigada apresenta nível intermediário de maturidade em governança pública, cenário semelhante ao identificado em grande parte das instituições federais de ensino brasileiras, conforme apontado pelo TCU (Brasil, 2021) e por Santos e Souza (2022). Esse resultado indica que, embora existam mecanismos formais de governança institucionalizados, persistem limitações relacionadas à operacionalização prática desses instrumentos e à consolidação de uma cultura organizacional orientada para resultados.

No eixo de Governança Pública Organizacional, observou-se desempenho mais consistente nos aspectos relacionados à formalização administrativa, principalmente no que se refere à existência de planejamento estratégico, definição de competências institucionais, estabelecimento de responsabilidades e adoção de mecanismos formais de controle. Esses elementos demonstram alinhamento da instituição às diretrizes previstas no Referencial Básico de Governança do TCU (Brasil, 2020), sobretudo quanto aos princípios de liderança, transparência e *accountability*.

Contudo, apesar da presença dessas estruturas formais, os dados indicam fragilidades significativas nos processos de monitoramento, avaliação institucional e utilização de informações estratégicas para subsidiar a tomada de decisão. Tal resultado revela que a governança institucional ainda se concentra predominantemente na dimensão normativa, sem que os mecanismos existentes sejam plenamente incorporados ao cotidiano administrativo.

Essa constatação dialoga diretamente com Peters (2010), ao afirmar que a efetividade da governança pública não depende apenas da existência de estruturas organizacionais formais, mas da capacidade institucional de articular práticas, sujeitos e processos administrativos de maneira integrada. Da mesma forma, Bevir (2011) destaca que a governança pressupõe coordenação entre diferentes atores institucionais, o que exige mecanismos permanentes de articulação, acompanhamento e retroalimentação das políticas institucionais.

Outro aspecto relevante refere-se à dificuldade de integração entre as unidades *multicampi* da instituição investigada. A dispersão territorial, característica das instituições federais de ensino da região amazônica, impõe desafios adicionais à coordenação administrativa e ao alinhamento estratégico entre os diferentes *campi*. Nesse cenário, verificou-se que a descentralização administrativa nem sempre é acompanhada por mecanismos efetivos de integração institucional, o que compromete a uniformidade das práticas de gestão e a consolidação de políticas institucionais comuns.

Em relação ao eixo Governança e Gestão de Pessoas, os resultados revelaram níveis mais baixos de maturidade institucional. As principais fragilidades identificadas relacionam-se ao desenvolvimento de lideranças, à gestão por competências, à avaliação de desempenho e ao alinhamento entre objetivos institucionais e desenvolvimento funcional dos servidores.

Os indicadores demonstram que a gestão de pessoas ainda ocupa posição secundária no processo de consolidação da governança institucional, embora os referenciais do TCU (Brasil, 2020; 2021) reconheçam esse eixo como elemento central para a efetividade da administração pública contemporânea. Nesse sentido, observou-se limitada articulação entre planejamento

estratégico institucional e políticas voltadas à capacitação e ao desenvolvimento dos agentes públicos.

Esse cenário reforça as considerações de Pollitt e Bouckaert (2011), segundo os quais reformas orientadas para resultados tendem a apresentar baixa efetividade quando não há investimento consistente em capacidades institucionais e qualificação do capital humano. Da mesma forma, Kettl (2002) argumenta que a governança pública depende diretamente da capacidade do Estado de mobilizar recursos humanos e coordenar estruturas organizacionais complexas.

Os resultados também evidenciam fragilidades relacionadas à cultura de gestão por resultados. Embora existam instrumentos de planejamento e mecanismos de controle institucional, verificou-se que os indicadores e diagnósticos produzidos ainda possuem utilização limitada como ferramentas efetivas de acompanhamento e aperfeiçoamento da gestão.

Nesse aspecto, a governança institucional tende a assumir caráter predominantemente burocrático e procedimental, com maior ênfase no atendimento às exigências normativas do que na utilização estratégica das informações produzidas pelos mecanismos de avaliação. Tal situação demonstra a permanência de práticas administrativas fortemente centradas na conformidade formal, em detrimento da lógica de desempenho e geração de valor público defendida pelos referenciais contemporâneos de governança pública.

A análise comparativa com o diagnóstico desenvolvido por Vasconcelos (2018) permite identificar importantes permanências estruturais na gestão institucional. Ambos os estudos convergem ao demonstrar que a instituição possui mecanismos formais de governança, porém enfrenta dificuldades relacionadas à integração organizacional, à coordenação interna e à consolidação de práticas gerenciais orientadas para resultados.

Além disso, tanto o estudo anterior quanto os dados do iGG 2021 indicam que a governança de pessoas permanece como um dos principais entraves ao aprimoramento da gestão institucional. Essa permanência mostra que parte das fragilidades identificadas possui natureza estrutural, o que sugere limitações históricas na capacidade institucional de implementação das diretrizes de governança pública.

À luz dos referenciais teóricos mobilizados neste estudo, especialmente Peters (2010), Osborne (2010) e Pollitt e Bouckaert (2011), compreende-se que a governança pública não pode ser reduzida à mera existência de instrumentos normativos ou estruturas formais de controle. Sua efetividade depende da capacidade institucional de integrar planejamento, coordenação,

gestão de pessoas e avaliação de desempenho em uma lógica orientada para resultados e geração de valor público.

Desse modo, os resultados permitem concluir que a instituição investigada apresenta aderência formal às diretrizes de governança estabelecidas pelo TCU, mas ainda enfrenta limitações relevantes quanto à efetividade prática desses mecanismos. Observou-se que os maiores desafios se concentram na integração institucional, na consolidação da gestão por resultados e, principalmente, no fortalecimento da governança e gestão de pessoas.

Assim, a análise demonstra que o aprimoramento da governança pública institucional depende não apenas da ampliação dos instrumentos formais de controle e planejamento, mas sobretudo do fortalecimento das capacidades organizacionais, da qualificação dos agentes públicos e da construção de mecanismos efetivos de coordenação institucional capazes de transformar diretrizes normativas em resultados concretos para a sociedade.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo de caso cumpriu seu objetivo geral ao demonstrar que a governança pública é um elemento estruturante, porém ainda em fase de amadurecimento na instituição federal de ensino investigada. A análise dos mecanismos de liderança, estratégia e controle revelou um cenário de conformidade normativa que nem sempre se traduz em eficiência operacional plena.

A investigação permitiu concluir que a instituição possui instrumentos sólidos de governança organizacional, mas enfrenta dificuldades crônicas na coordenação entre suas unidades *multicampi*. A comparação longitudinal com o diagnóstico de Vasconcelos (2018) foi fundamental para salientar que as fragilidades na gestão de pessoas e a incipiente cultura de gestão por resultados são desafios persistentes e de caráter estrutural.

Sob a perspectiva teórica de Peters (2010), confirmou-se que o desafio institucional não reside na criação de novas estruturas formais, mas na capacidade de fazê-las funcionar de maneira coerente e integrada. Os eixos Governança Pública Organizacional e Governança e Gestão de Pessoas foram identificados como os pontos mais críticos, o que indicou que a eficácia da governança organizacional depende diretamente da qualificação e do alinhamento estratégico dos agentes públicos.

Assim, o poder não é algo estático ou localizado apenas na alta administração; ele circula e se manifesta em múltiplos centros de decisão e conselhos setoriais. Esse arranjo

problematiza as hierarquias tradicionais e estende seus efeitos de subjetivação e controle até o cidadão, o alvo final dessa rede de saberes e práticas normativas.

Por fim, recomenda-se que a instituição fortaleça seus mecanismos de monitoramento e avaliação de desempenho, com vistas a converter os indicadores do iGG em ferramentas de melhoria contínua, para que se ultrapasse a visão de meros requisitos de conformidade. Almeja-se que este estudo possa fomentar o debate sobre a governança em instituições educacionais da região amazônica e que forneça subsídios para uma gestão calcada na entrega de resultados aos cidadãos.

REFERÊNCIAS

BEVIR, Mark. **Governance: a very short introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2017.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas – iGG 2021: relatório individual da autoavaliação – Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)**. Brasília: TCU, 2021.

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

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial para avaliação de governança em políticas públicas**. Brasília: TCU, 2020.

BRASIL-TCU. **Dez passos para a boa governança**. Edição 2. Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado, 2021.

BRAGA, Aurineide Alves; OLIVEIRA, Clésia Maria de; CARVALHO, Erasmo Moreira de; SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: Universidade Federal de Rondônia (UNIR), 2024.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. São Paulo: Editora 34, 1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

KETTTL, Donald F. **The transformation of governance: public administration for twenty-first century America**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2002.

MARTINS, Humberto Falcão; MARINI, Caio. **Um guia de governança para resultados na Administração Pública**. Brasília: Publix Editora, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

OSBORNE, Stephen P. **The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance**. London: Routledge, 2010.

PETERS, B. Guy. **The politics of bureaucracy: an introduction to comparative public administration**. 6. ed. New York: Routledge, 2010.

POLLITT, Christopher; BOUCKAERT, Geert. **Public Management Reform: A Comparative Analysis - New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State**. Oxford: Oxford University Press, 2011.

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

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração de projetos de pesquisa**. 2. ed. Porto Velho: EDUFRO, 2011.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (nova) governança pública**. Brasília: Enap, 2019.

VASCONCELOS, Francisco Robson da Silva. **Mecanismos de governança na Universidade Federal de Rondônia**. 2018. 117f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Porto Velho, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.