

# DESAFIOS E OPORTUNIDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA PÚBLICA NO INSTITUTO FEDERAL DO AMAZONAS - CAMPUS MANAUS CENTRO

## CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC GOVERNANCE AT THE FEDERAL INSTITUTE OF AMAZONAS - MANAUS CENTRO CAMPUS

**Mauro Sid Lima do Nascimento, Mestre**

<https://orcid.org/0000-0002-2156-2817>

[lima972@gmail.com](mailto:lima972@gmail.com)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia Seropédica | Rio de Janeiro | Brasil

**Bianca Scarpeline de Castro, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0003-4878-1419>

[biancastro2@gmail.com](mailto:biancastro2@gmail.com)

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro | Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia Seropédica | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 24/junho/2025

Aprovado em 15/abril/2026

Publicado em 10/fevereiro/2026

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

### RESUMO

Este estudo examina os desafios e oportunidades da implementação da governança na Diretoria de Administração e Planejamento do Campus Manaus Centro do Instituto Federal do Amazonas (DAP/CMC/IFAM), considerando sua estrutura atual e propondo recomendações para aprimorar a gestão pública. Através de uma metodologia qualitativa, que inclui revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas, busca-se entender os instrumentos que podem fortalecer as práticas de governança considerando peculiaridades amazônicas, indicando se refletem as dificuldades locais ou comuns a outros órgãos públicos. Os resultados revelam desafios como a falta de recursos e a insuficiência de pessoal, pouca informação sobre governança e necessidade de análise de riscos. Além disso verificou-se que a maior parte dos desafios e oportunidades encontradas para a implementação da governança no órgão estudado são comuns a outros órgãos públicos, mostrando que devem ser desenvolvidas estratégias mais amplas, que vão além das capacidades individuais dos órgãos específicos para fortalecer a governança.

**Palavras-Chave:** Administração Pública Federal. Governança Pública. Universidades Federais.

### ABSTRACT

This study examines the challenges and opportunities of implementing governance in the Administration and Planning Department of the Manaus Center Campus of the Federal Institute of Amazonas (DAP/CMC/IFAM), considering its current structure and proposing recommendations to improve public management. Through a qualitative methodology, which includes literature review, document analysis, and interviews, it seeks to understand the instruments that can strengthen governance practices considering Amazonian peculiarities, indicating whether they reflect local difficulties or those common to other public agencies. The results reveal challenges such as lack of resources and insufficient personnel, little information about governance, and the need for risk analysis. Additionally, it was found that most of the challenges and opportunities for implementing governance in the studied organization are common to other public agencies, showing that broader strategies need to be developed that go beyond the individual capacities of specific agencies to strengthen governance.

**Keywords:** Public Governance. Federal Universities.

### RESUMEN

Este estudio examina los desafíos y oportunidades de la implementación de la gobernanza en la Dirección de Administración y Planificación del Campus Manaus Centro del Instituto Federal de Amazonas (DAP/CMC/IFAM), considerando su estructura actual y proponiendo recomendaciones para mejorar la gestión pública. A través de una metodología cualitativa, que incluye revisión bibliográfica, análisis documental y entrevistas, se busca entender los instrumentos que pueden fortalecer las prácticas de gobernanza considerando peculiaridades amazónicas, indicando si reflejan las dificultades locales o comunes a otros órganos públicos. Los resultados revelan desafíos como la falta de recursos y la insuficiencia de personal, poca información sobre gobernanza y necesidad de análisis de riesgos. Además, se verificó que la mayor parte de los desafíos y oportunidades encontradas para la implementación de la gobernanza en el órgano estudiado son comunes a otros órganos públicos, demostrando que deben desarrollarse estrategias más amplias, que van más allá de las capacidades individuales de los órganos específicos para fortalecer la gobernanza.

**Palabras-Clave:** Administración Pública Federal. Gobernanza Pública. Universidades Federales.

## 1 INTRODUÇÃO

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) é uma instituição de ensino fundada em 2008, com a missão de contribuir para o desenvolvimento regional, oferecendo educação de qualidade, estimulando a inovação e o empreendedorismo. A instituição possui 17 campi distribuídos pelo estado do Amazonas e oferece uma ampla gama de cursos que vão desde a educação profissional técnica de nível médio até cursos de graduação e pós-graduação, tanto lato quanto stricto sensu (Guia de Cursos, s.d.). O Campus Manaus Centro (CMC) representa a principal unidade do IFAM, contando em 2022 com um total de 166 servidores técnico-administrativos, 245 docentes e 6.524 alunos (IFAM, 2022).

A estrutura organizacional do Campus Manaus Centro é complexa, tendo como principal autoridade administrativa a Diretoria Geral, apoiada por diversas seções, incluindo a Diretoria de Administração e Planejamento (DAP), que constitui o foco do presente estudo. A DAP é responsável por gerenciar os aspectos administrativos e financeiros da instituição e supervisiona setores importantes como compras, contabilidade, execução financeira, controle orçamentário e gestão de pessoas, visando cumprir os objetivos do campus (IFAM, 2019). Entre os anos de 2017 e 2022, a DAP gerenciou aproximadamente R\$ 40 milhões, o que representou 68% do orçamento do Campus (IFAM, 2019).

Como instituição pública federal, o IFAM segue as diretrizes do Decreto nº 9.203/2017, que exige práticas de governança pública pautadas pela liderança, estratégia e controle para garantir transparência e eficiência das organizações. Antecipando-se ao decreto, em 2014 foi criada a Coordenação de Governança e Controle Interno (CGCI) do IFAM<sup>1</sup>, com o objetivo de promover os princípios do controle interno, o incentivo à conformidade com as normas, além de monitorar o cumprimento das demandas dos órgãos de controle. Posteriormente, o IFAM aprovou pela Resolução nº 32/2016 a Política de Controles Internos e Governança, que visa à gestão eficiente dos recursos, prevenção de riscos e melhoria contínua dos processos internos.

No âmbito específico do CMC/IFAM, a Portaria nº 1.685-GAB/DG/CMC/IFAM (2016) criou o Setor de Governança e Controle Interno, responsável por monitorar e aperfeiçoar os controles internos e garantir a aderência às normas regulatórias e às boas práticas de governança. Contudo, apesar da publicação de tais normativas e dos esforços para

---

<sup>1</sup> Portaria nº 1.560-GR/IFAM

a implementação da governança no campus há ainda dificuldades para sua efetividade, evidenciando a complexidade do processo de implementação dessas práticas na instituição.

Esta pesquisa tem como objetivo analisar os desafios e oportunidades da implementação da governança na DAP/CMC/IFAM, considerando sua estrutura atual e propondo recomendações para aprimorar a gestão pública. O estudo busca compreender se os desafios enfrentados são específicos do contexto da instituição, situada fora dos grandes centros, ou se refletem dificuldades comuns a outros órgãos públicos, estabelecendo uma importante discussão sobre as particularidades regionais versus os desafios sistêmicos da administração pública brasileira.

A relevância deste trabalho se dá justamente pela singularidade do contexto amazônico, uma vez que as instituições públicas da Região Amazônica enfrentam desafios únicos em termos de desenvolvimento social, econômico, ambiental e logístico. Isso torna fundamental a implementação de uma governança que possa ampliar a transparência, a eficiência e o controle considerando as necessidades e capacidades locais e as demandas da gestão pública nacional. Os resultados pretendem identificar elementos-chave para fortalecer a governança em instituições de ensino localizadas em regiões periféricas.

O artigo é estruturado em cinco seções, começando com a introdução, seguida de revisão bibliográfica sobre governança no serviço público, metodologia de pesquisa que inclui revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas, e apresentação dos resultados em três dimensões: Estratégia, Liderança e Controle. As conclusões apontam aspectos fundamentais para a governança no IFAM, entre eles estão: a ampliação de recursos financeiros e humanos, capacitação contínua dos servidores em práticas de governança e a implementação de mecanismos de gestão de riscos, sintetizando os principais achados sobre a coexistência de avanços e desafios na governança da DAP/CMC/IFAM.

## 2 A GOVERNANÇA PÚBLICA

A governança no setor público tem ganhado relevância crescente nos debates sobre a gestão pública e a eficácia dos serviços prestados à sociedade. Diferentemente da gestão, que tem uma função executora, a governança pública desempenha um papel direcionador, estabelecendo diretrizes para que a administração possa ser realizada de maneira eficiente e alinhada aos interesses públicos (TCU, 2021).

Ostrom (1990) foi uma das precursoras no estudo da governança pública, focalizando a gestão de recursos comuns e defendendo que sua administração eficaz dependia do desenvolvimento de instituições orientadas para a ação coletiva, capazes de criar mecanismos que estimulem a cooperação entre os usuários. Essa perspectiva de gestão compartilhada visa maximizar os benefícios para todos os envolvidos através da descentralização das decisões. Rhodes (1996) complementa essa visão ao destacar que a governança no setor público engloba não apenas o governo, mas também diversos atores não governamentais, enfatizando a interdependência entre esses atores e a necessidade de cooperação para a efetiva implementação de políticas públicas.

No Brasil, Pereira (2011) identificou três pilares essenciais da governança pública: descentralização, participação social e mecanismos de controle. A descentralização permite o compartilhamento de autoridade e uma administração mais adaptada às necessidades locais, enquanto a participação social promove a inclusão cidadã no processo decisório, aumentando a transparência e legitimidade governamental. Os mecanismos de controle asseguram a integridade e eficácia da gestão através de auditorias, avaliações de desempenho e sistemas de denúncias, relacionando-se ao conceito de accountability para garantir a gestão eficiente e transparente dos recursos públicos (Teixeira e Gomes, 2019). O marco regulatório foi consolidado com o Decreto nº 9.203/2017, que define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle para avaliar, direcionar e monitorar a gestão pública, estabelecendo princípios como capacidade de resposta, integridade, confiabilidade e prestação de contas, além de mecanismos que incluem definição de objetivos estratégicos, gestão de riscos, monitoramento de desempenho e participação social nas decisões (Brasil, 2017).

Posteriormente, o Decreto nº 9.901/2019 reforçou a necessidade de que órgãos e entidades da administração pública federal adotem práticas de governança mais robustas, incluindo a constituição de conselhos e comitês de governança (BRASIL, 2019). Esses comitês são responsáveis pela promoção da transparência, pela tomada de decisão participativa e prestação de contas, sendo criado o Comitê Interministerial de Governança (CIG) no âmbito federal. Este órgão tem a responsabilidade de propor diretrizes e estratégias, além de promover a integração entre diferentes órgãos da administração, assegurando uma atuação coordenada e a disseminação do conhecimentos e boas práticas de governança (BRASIL, 2018).

Comparando os mecanismos de governança mencionados no Decreto nº 9.203/2017 com a literatura sobre governança pública, Girardi e Oliveira (2019) identificam convergências significativas em termos de princípios e práticas. Ambos abordam aspectos como a gestão estratégica, a transparência, a participação cidadã, a prestação de contas e a gestão de riscos. Porém, a literatura também traz à tona instrumentos adicionais como planos de integridade e modelos de prevenção e combate à corrupção, que vão além do que está formalmente estabelecido no decreto. De qualquer forma, Nogueira e Gaetani (2018) argumentam que o Decreto nº 9.203/2017 representa um marco na governança pública brasileira, destacando a importância do controle para garantir a efetividade das ações governamentais, embora alertem para os riscos de ineficiências decorrentes do excesso de controles, sendo necessário um equilíbrio.

A implementação da governança pública traz vantagens como melhora na qualidade dos serviços prestados à sociedade e na eficiência da administração pública, o fomento a um ambiente de maior responsabilização e integridade, melhora do controle social sobre as ações do governo (Matias-Pereira, 2010) e redução do desperdício de recursos (Santos e Rover, 2019), porém enfrenta desafios significativos incluindo a falta de recursos financeiros e humanos, além da resistência interna às mudanças (Rocha, 2013), resistência esta frequentemente associada à falta de capacitação adequada e à cultura patrimonialista e clientelista (Teixeira e Gomes, 2019), sendo que a falta de recursos financeiros e a insuficiência de capacitação técnica dos profissionais são barreiras importantes, especialmente no contexto da gestão das instituições públicas de ensino superior (Santos e Souza, 2022).

Souza e Faria (2018) identificam que a ausência de um sistema de incentivos adequado é outro obstáculo relevante para a implementação da governança. Já Neto et al. (2019) destacam a falta de integração e comunicação entre as diversas áreas governamentais como um grande desafio para a construção da governança pública. A institucionalização da governança, que envolve a sua legitimação por meio de marcos regulatórios claros, é essencial para que cada ator compreenda suas responsabilidades e contribua para o processo (Neto et al., 2019).

Outro obstáculo destacado por Teixeira e Gomes (2019) é a falta de um entendimento comum sobre o conceito de governança pública, o que leva à resistência e à falta de engajamento por parte dos atores envolvidos. É necessária uma discussão ampla e

participativa sobre o conceito e as práticas de governança, a fim de promover o envolvimento dos gestores, servidores e da população em geral.

Para superar os desafios da governança, Almeida e Santos (2023) destacam que é necessária uma vontade política clara para implementar as mudanças, o comprometimento de todos os atores envolvidos e a capacitação adequada. Santos et al. (2016) enfatizam que a elaboração de planos estratégicos, com a definição de metas e indicadores de desempenho, é essencial para a governança, enquanto Teixeira et al. (2018) apontam que modelos de gestão estratégica ajudam a estabelecer uma cultura de resultados e o Brasil (2016) destaca que a gestão de riscos auxilia na identificação de ameaças e oportunidades.

Os espaços de participação ajudam a garantir que as decisões tomadas estejam alinhadas com as necessidades da população, aumentando a legitimidade das políticas públicas (Bingham et al., 2005), sendo que o TCU (2014) ressalta que a gestão por resultados incentiva a busca contínua pela inovação e aprimoramento das práticas e processos institucionais. A OCDE (2017) complementa que desenvolver uma cultura de integridade e que a integração de princípios éticos nos processos de seleção, promoção e avaliação de desempenho dos servidores também é fundamental para fortalecer a governança.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada em quatro fases, incluindo a revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas online com servidores do IFAM, visando uma compreensão abrangente das práticas de governança institucional. A metodologia qualitativa foi escolhida devido à sua eficácia em explorar as complexidades e nuances dos envolvidos no estudo, sendo importante para atingir os objetivos desta investigação aplicada e exploratória.

A primeira etapa envolveu a análise da literatura relacionada à governança pública e sua aplicabilidade, buscando compreender como o tema tem sido discutido e implementado em contextos similares ao do IFAM. A segunda fase incluiu a coleta de documentos institucionais do IFAM e a regulamentação relacionada à governança. Esta análise documental foi importante para fornecer o contexto normativo das práticas administrativas na DAP/ CMC/ IFAM.

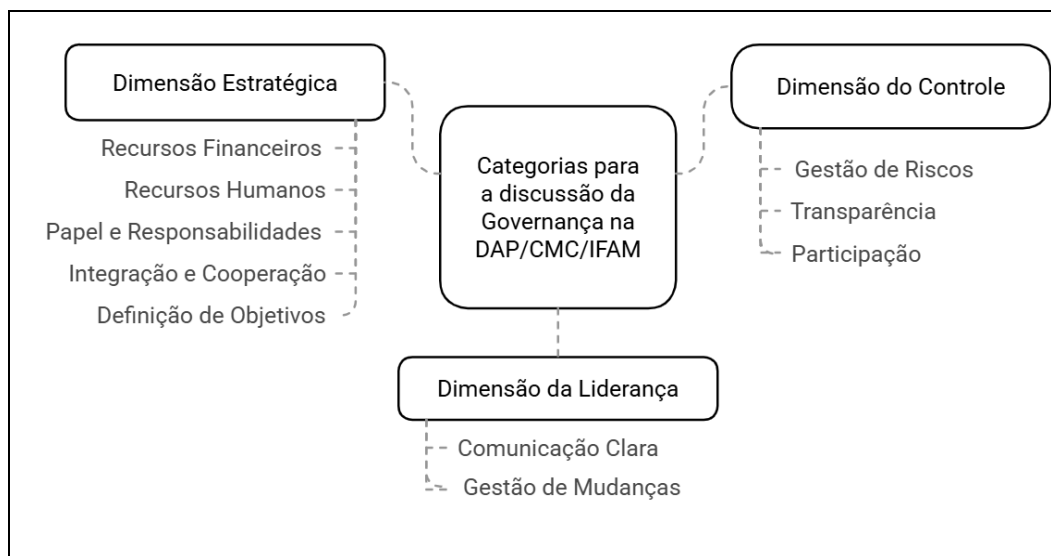
A terceira fase da pesquisa envolveu entrevistas síncronas online com 10 servidores da Diretoria de Administração e Planejamento, conduzidas de dezembro de 2023 a janeiro de 2024. Os entrevistados foram selecionados com base em sua experiência e atividades na

Diretoria estudada. Dos entrevistados 70% eram do sexo masculino e 55% possuíam entre 38 e 57 anos, com uma variação entre 28 e 77 anos. Quanto à formação acadêmica, 50% dos entrevistados possuem especialização, 10% são mestres, e 40% estavam cursando mestrado. Todos os entrevistados são servidores estatutários, e 90% têm mais de dez anos de experiência na instituição, o que leva a crer que se trata de um grupo experiente, com conhecimento das práticas institucionais.

As entrevistas contaram com 15 perguntas que abordavam diversas facetas da governança na DAP. Essas perguntas foram elaboradas a partir da revisão da literatura e buscavam explorar a compreensão dos entrevistados sobre governança, identificar desafios na implementação de suas práticas e discutir seus obstáculos.

A quarta fase foi pautada pela transcrição, organização e categorização dos dados das entrevistas a partir de temas emergentes (figura 1). Este processo de categorização, identificação e o agrupamento de informações relacionadas, permitiram uma análise comparativa entre as respostas.

**Figura 1** Categorização para a discussão da governança a partir de temas emergentes nas entrevistas



Fonte: Elaboração própria.

Os dados das entrevistas foram contrapostos com as informações obtidas na revisão bibliográfica e na análise documental. Este método de triangulação não apenas reforçou a validade dos achados, mas também permitiu uma compreensão mais profunda dos mecanismos de governança no IFAM.

## 4 RESULTADOS

A apresentação dos desafios e oportunidades para a implementação da governança na DAP/ CMC/ IFAM foi dividida em três seções: a dimensão da estratégia; a dimensão da liderança; e a dimensão do controle.

### 4.1 DIMENSÃO ESTRATÉGIA

A estratégia é um componente essencial na governança institucional, pois ajuda organizações públicas a definirem e alinharem seus objetivos com as expectativas da sociedade (TCU, 2020). Assim, para discutir a estratégia na perspectiva da governança foram considerados os seguintes temas: recursos financeiros e humanos, papéis e responsabilidades, integração e cooperação entre áreas e definição de objetivos e metas.

O IFAM tem sofrido cortes orçamentários e vem buscando fundos externos. Segundo o Relatório de Gestão de 2022, o IFAM teve que ajustar seu planejamento financeiro devido a um corte orçamentário de 7%, o que impactou a continuidade das obras e a aquisição de novos equipamentos para laboratórios (IFAM, 2022). A captação de recursos externos é prevista no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 que destaca a importância de emendas parlamentares e parcerias com agências de fomento.

A falta de recursos financeiros foi apontada por sete dos 10 entrevistados como entrave à implementação da governança. Alguns acreditam que com o orçamento atual é impossível implementar políticas públicas eficazes (entrevistado10), enquanto outros veem potencial para melhorias com a captação de recursos adicionais e uma melhor gestão dos recursos existentes (entrevistado2). A literatura reforça a importância dos recursos financeiros adequados para a implementação eficaz da governança nas instituições de ensino superior (Miranda; Domingues, 2020; Santos; Souza, 2022). A falta de financiamento adequado compromete a manutenção e expansão das infraestruturas, a atualização tecnológica e a capacitação dos recursos humanos, elementos essenciais para uma governança eficiente (Santos; Souza, 2022).

A gestão de recursos humanos no IFAM igualmente enfrenta desafios relacionados à alocação e capacitação de pessoal. Segundo o Relatório de Gestão 2023, a instituição tem se esforçado para manter o quadro de servidores mesmo diante das limitações orçamentárias. Um dos entrevistados destacou a falta de recursos para capacitação como um obstáculo significativo para a governança no órgão, sugerindo mais investimentos na área e realocação

de servidores para setores críticos (Entrevistado6). A capacitação adequada auxilia na aplicação efetiva da governança, garantindo que todos os envolvidos compreendam as suas práticas (Souza e Faria, 2017; Coelho et al., 2022).

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

A definição clara de papéis e responsabilidades garante que todas as funções e processos contribuam para a realização dos objetivos estratégicos, otimizando a eficiência e minimizando conflitos internos, facilitando a governança (Teixeira e Gomes, 2019). A importância de definição de papéis e responsabilidades também é prevista nos documentos do IFAM, como o Relatórios de Gestão (IFAM, 2023), Resolução nº 32/2016 e o PDI, 2019-2023. No entanto, até junho de 2024, não há um Regimento Interno específico sobre as funções e responsabilidades de cada servidor no CMC/ IFAM. Esse regimento poderia complementar as diretrizes existentes e melhorar a clareza dessas questões dentro do campus.

Dos entrevistados, cinco indicaram que as funções e responsabilidades estão claras e bem definidas. Três entrevistados destacaram que, embora haja clareza interna, existe uma falta de comunicação com o público externo, o que causa confusão sobre as suas atribuições. Em adição, dois entrevistados mencionaram que as responsabilidades não estão claramente definidas, o que resulta em incerteza.

Para melhorar a clareza de responsabilidades, seria necessário o mapeamento de funções e competências existentes na DAP e em todo o CMC/IFAM, divulgando essa informação na sua Carta de Serviços ao Cidadão, pois dos Reis et al. (2023) apontam que muitas vezes o objetivo é apenas atender ao requisito básico da regulamentação, e não necessariamente contribuir com o conhecimento do usuário sobre os serviços. Quanto à integração, embora o PDI preveja ações de integração, cinco entrevistados apontam dificuldades na aproximação e comunicação entre diferentes diretorias e setores, citando a complexidade organizacional e a hierarquia na tomada de decisões como um obstáculo para a cooperação efetiva.

Apesar de Santos et al. (2016), Teixeira et al. (2018) e CJF (2020) destacarem que a definição de objetivos e metas é essencial para o planejamento estratégico e o IFAM possuir metas registradas no SIGPP que facilitam o monitoramento e controle das ações para o alcance dos objetivos estratégicos (IFAM, 2022; 2023), os entrevistados mencionaram baixa participação na definição dessas metas, o que choca com a recomendação de Brasil (2017), que aponta que a boa governança envolve garantir a participação social e o controle social na formulação, na execução e no monitoramento de políticas e programas governamentais.

#### 4.2 DIMENSÃO LIDERANÇA

A liderança influencia a implementação de práticas de governança eficazes (Oliveira; Rocha, 2020). Trata da importância de uma comunicação clara para o alinhamento estratégico e da gestão de mudanças.

A comunicação eficaz depende da capacidade da liderança de transmitir visão, valores e diretrizes claramente. A literatura sobre governança em universidades públicas brasileiras identifica a deficiência comunicacional como desafio significativo, tanto na desconexão entre administração central e stakeholders internos (Santos e Souza, 2022; Costa e Castro, 2022), quanto na limitada capacidade de transmitir o valor público produzido ao público externo, prejudicando a legitimidade institucional e a governança (Machado e Quiraque, 2023).

Na pesquisa documental verificou-se que o CMC/ IFAM tem utilizado diferentes meios de comunicação com seus públicos, incluindo informações em seu site, memorandos eletrônicos, processos administrativos via SIPAC (Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos), e-mail institucional, reuniões virtuais, transmissão de informações pelo canal do IFAM no YouTube e o uso do WhatsApp. Esses canais têm permitido uma comunicação mais abrangente, sendo reconhecida por cinco dos 10 entrevistados.

Por outro lado, outros cinco entrevistados apontam falhas e oportunidades de melhoria na comunicação. O Entrevistado 4, por exemplo, sugere que a administração deveria divulgar melhor suas atividades e processos. O Entrevistado 5 aponta falhas na integração entre coordenações e a necessidade de pessoal capacitado para operar o sistema de comunicação. Já o Entrevistado 2 destaca especificamente a comunicação entre as áreas:

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

A gestão de mudanças é influenciada pela liderança, uma vez que essa última é capaz de minimizar resistências ao inspirar confiança e ao demonstrar o valor das novas práticas (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020). Mas a implementação de mudanças organizacionais enfrenta desafios. Seis entrevistados destacam a resistência cultural à mudança, evidenciando a dificuldade em incorporar práticas que contrariam hábitos estabelecidos. Além disso, a necessidade de aprovação por instâncias superiores e a burocracia são obstáculos adicionais à inovação (Entrevistado 6). O Entrevistado2 aponta a ausência de um planejamento estratégico adequado e a falta de recursos como principais desafios para a implementação de mudanças no setor público. A resistência à mudança é reconhecida como uma barreira significativa à governança e pode emergir de um medo inerente ao desconhecido (Lima, 2013).

Apesar dessas resistências, as mudanças são vistas como essenciais para o avanço institucional do IFAM. Conforme exposto na Missão, Visão e Valores do IFAM a liderança é encarregada de cultivar um ambiente que valoriza a transparência, a ética e a inovação, facilitando assim a implementação de mudanças necessárias para o progresso institucional (IFAM, s.d.). Além disso, a Resolução nº 12-CONSUP/IFAM, destaca a necessidade de engajamento e inclusão nos processos decisórios como forma de minimizar resistências e promover uma cultura de abertura à inovação (CONSUP-IFAM, 2012).

Quatro dos 10 entrevistados também reconhecem que a mudança pode ser algo positivo, capaz de modernizar a gestão. Entretanto, mencionam a necessidade do engajamento da liderança, atualização tecnológica, capacitações, comunicação mais ágil entre departamentos e maior participação na tomada de decisões como ações relevantes para evitar a resistência à mudança. Martins (2023) corrobora essa ideia destacando que a liderança deve estar disposta a fazer ajustes e adaptações conforme necessário, demonstrando flexibilidade e abertura para ouvir e atender os servidores durante o processo de transição.

#### 4.3 DIMENSÃO CONTROLE

O controle no âmbito da governança trata da gestão de riscos, da transparência e da participação. Essas dimensões contribuem para o monitoramento e avaliação, que asseguram que as operações da instituição estejam alinhadas com suas políticas e regulamentos.

A gestão de riscos permite que a organização antecipe, identifique e mitigue potenciais ameaças, o que é essencial para manter a estabilidade e a governança institucional (VIEIRA; BARRETO, 2019). A Resolução nº 32/2016 estabelece a política de controles internos e governança do IFAM, enfatizando que os riscos devem ser considerados em todas as etapas do planejamento e execução de projetos e políticas (IFAM, 2016). No entanto, a identificação e mitigação de riscos foram observadas apenas em situações específicas, como ajustes orçamentários e uso de Listas de Verificação da Advocacia-Geral da União (AGU)<sup>2</sup>.

A Resolução nº 32/2016 ainda sublinha a importância de treinamento em gestão de riscos para todos os níveis da organização. Porém, o CMC ainda não possui um programa voltado para essa finalidade, sendo a disseminação de conhecimentos sobre o tema informal e esporádica (IFAM, 2016).

Cinco dos 10 entrevistados apontaram a ausência de planos de contingência formais como uma lacuna significativa da organização:

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

Contudo, o Entrevistado4 mencionou que sua gerência sempre mantém um plano B para resolver questões difíceis, enquanto o Entrevistado5 detalhou um plano de contingência pessoal, em que mantém suas ações organizadas, assegurando a continuidade do trabalho na sua ausência. Essas abordagens ilustram a necessidade de uma preparação estratégica global da organização para a gestão de riscos em seus diferentes setores.

No que tange à transparência, Montanholi e Santos (2020) apontam que ela pode contribuir para o combate à corrupção, aumentam a confiança da sociedade no governo e permitem o controle, a fiscalização e a participação cidadã na gestão da coisa pública – aspectos relevantes para a governança.

Em termos gerais, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527, de 2011) estabelece diretrizes claras sobre a divulgação de informações de interesse público. A divulgação deve incluir informações sobre as atividades dos órgãos, uso de recursos públicos, e detalhes sobre

---

<sup>2</sup> As Listas de Verificação são documentos elaborados pela Controladoria-Geral da União (CGU) que consistem em checklists estruturados com base na Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos). Essas listas têm por objetivo orientar os gestores públicos na verificação da conformidade legal dos procedimentos de contratação, reduzindo riscos e padronizando as análises jurídicas.

procedimentos licitatórios, entre outros (BRASIL, 2011). O CMC/IFAM parece estar alinhado com estas diretrizes ao disponibilizar em seu site informações como os relatórios de gestão anuais, dados sobre compras, licitações e chamadas públicas (IFAM, s.d). Porém, os entrevistados apontaram a falta de recursos e planejamento adequado para outras medidas de transparência (Entrevistado2) e a inexistência de um setor específico para tratar das publicações e da transparência (Entrevistado5).

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

A participação da comunidade é promovida através de iniciativas e estruturas como a Ouvidoria e os órgãos Colegiados (IFAM, s.d.). O PDI 2019-2023 também destaca a existência do Conselho Diretor do Campus (CONDIR) e dos Colegiados de Cursos (IFAM, 2019). Esses órgãos possuem funções normativas, consultivas e deliberativas contando com a participação de representantes das áreas acadêmica, administrativa, dos discentes, docentes (IFAM, 2019, p. 283). No entanto, o público externo à academia não participa dessas instâncias, estando mais limitado à ouvidoria. Essa situação foi mencionada pelos entrevistados que revelaram a ausência de políticas específicas voltadas para a inclusão da comunidade no processo decisório (Entrevistado2) e a necessidade de maior transparência e comunicação das ações institucionais (Entrevistado8).

Com o exposto seria necessário incorporar a análise de riscos no planejamento estratégico, estabelecer um fluxo regular de avaliação de riscos, investir na capacitação contínua dos servidores, formalizar planos de contingência adaptados para cada coordenação, promover a educação sobre transparência e implementar novos fóruns comunitários temáticos para ampliar a participação.

No entanto, nesse caso, o desafio que se coloca é construir modelos de governança pública que, sem perder de vista a busca por melhores resultados e serviços para a população, sejam permeáveis à diversidade de interesses, valores e pontos de vista que caracterizam as sociedades plurais. Esse é um equilíbrio, que exige criatividade institucional, abertura ao experimentalismo e disposição para o aprendizado contínuo. Não há fórmulas prontas ou

definitivas, mas um campo em aberto para a inovação democrática na gestão pública. A Tabela 1 contém um resumo dos resultados da pesquisa realizada na DAP/ CMC/ IFAM.

**Tabela 1** Resumo dos principais desafios e oportunidades para a implementação da governança na DAP/CMC/IFAM

Dimensão	Categorias	Desafios	Oportunidades/ Recomendações
Estratégia	Recursos financeiros e humanos	Cortes orçamentários e necessidade de captação de fundos externos.	Treinar a equipe em governança, criar um comitê de governança e fazer parcerias para trocar experiências.
Estratégia	Papéis e responsabilidades	Desconhecimento das atribuições pelos demais setores e público externo, e falta de regulamentação no CMC.	Mapear funções de cada cargo, melhorar a comunicação interna e criar setor de comunicação e transparência.
Estratégia	Integração e cooperação	Hierarquia rígida limita colaboração e comunicação entre diretorias, prejudicando inovação.	Criar comissões interdepartamentais, usar plataformas de gestão de projetos, implementar intercâmbios internos e organizar seminários regulares.
Estratégia	Objetivos e metas	Desconhecimento dos planos institucionais e desintegração entre níveis estratégico, tático e operacional.	Criar indicadores para monitorar metas e melhorar a comunicação entre níveis hierárquicos.
Liderança	Comunicação	Falta de comunicação leva a desconexões entre administração e stakeholders.	Necessidade de pessoal capacitado para operar o sistema de comunicação.
Liderança	Gestão de mudanças	Resistência cultural, burocracia e falta de recursos impedem inovações.	Engajar líderes, atualizar tecnologia, treinar equipes, acelerar comunicação entre áreas, incluir mais pessoas nas decisões e criar cultura de feedback.
Controle	Gestão de riscos	Gestão de riscos insuficiente e falta de treinamento para mitigação.	Criar política de gestão de riscos, fazer avaliações regulares e treinar equipes.
Controle	Transparência	Falta de recursos, planejamento e setor específico para transparência.	Melhorar sistemas de informação e realizar workshops sobre acesso às informações.
Controle	Participação	Baixa participação de stakeholders e poucos canais para comunidade externa.	Mapear processo decisório, estimular participação com premiações, realizar fóruns temáticos e usar plataformas digitais.

Fonte: Elaboração própria.

Assim, a Tabela 1 resume e articula as discussões desenvolvidas nas seções anteriores, facilitando a compreensão dos principais achados e das recomendações para aprimoramento da governança no contexto estudado.

As limitações identificadas na DAP/CMC/IFAM para implementação da governança são compartilhadas por diversos órgãos públicos brasileiros. Estudos de Nunes (2022), Noga; Penteadó; Bonn (2023) e Rabelo et al. (2024) confirmam que a falta de recursos financeiros e humanos, assim como a ausência de treinamentos específicos, são obstáculos recorrentes. Pacífico e Pereira (2024) destacam que, especificamente nas instituições públicas da Amazônia Ocidental, a escassez de recursos compromete tanto a governança quanto o alcance dos serviços prestados. Para superar esses desafios e alcançar os benefícios da governança pública, incluindo economia e efetividade, são necessários investimentos em capacitação, sistemas de informação e contratação de pessoal.

Diante das restrições orçamentárias, o CMC/IFAM tem buscado parcerias com a sociedade através de seu polo de inovação para captar novos recursos. Para instituições de ensino, essa estratégia representa uma oportunidade de minimizar os impactos da redução orçamentária e fortalecer a relação com a sociedade. As parcerias entre instituições de ensino e pesquisa com empresas podem gerar produtos e serviços de interesse público, ampliando tanto a transparência quanto o atendimento às necessidades sociais.

A resistência interna à mudança constitui outro desafio significativo enfrentado pela DAP/CMC/IFAM, fenômeno comum em estudos sobre governança no setor público. Costa Júnior e Nunes (2023), Fantinato e Garcia (2017) e Freires et al. (2014) identificam que essa resistência é especialmente presente em ambientes com cultura organizacional hierarquizada e servidores com maior tempo de instituição. Adicionalmente, Gesser et al. (2021) e Pfarrius (2022) observaram em outras Instituições Federais de Ensino Superior a inexistência de planos formais de contingência e baixa participação da comunidade nas decisões.

Apesar da existência de canais de comunicação e participação no CMC/IFAM, bem como dos avanços proporcionados pela Lei de Acesso à Informação, é essencial fomentar uma cultura de participação ativa, já que a simples presença de mecanismos de transparência não assegura a efetividade da governança. A implementação de sistemas integrados de gestão e comunicação, acelerada pela digitalização durante a pandemia da covid-19, representa um progresso significativo para a governança institucional, contribuindo para agilizar processos

administrativos e reduzir custos operacionais, seguindo tendências observadas em outras instituições públicas de ensino.

As recomendações propostas, embora enfrentem desafios de implementação, possuem potencial para resolver múltiplos problemas identificados na pesquisa. O sucesso dessas iniciativas depende não apenas de ações técnicas e administrativas locais, mas fundamentalmente da capacidade dos líderes em promover uma cultura organizacional voltada para colaboração, inovação e comprometimento coletivo. É recomendável que as instituições avaliem sua capacidade local para instalação de sistemas de gestão e comunicação, além de preverem a capacitação adequada dos servidores, considerando limitações como disponibilidade de equipamentos e conectividade com a internet, especialmente em campi mais afastados.

## 5 CONCLUSÃO

Este estudo se aprofundou nos entraves e potenciais da governança pública na DAP/CMC/IFAM, em um contexto tão singular quanto o amazônico. Apesar da existência de regulamentos sobre governança e de um setor específico dedicado ao tema na instituição estudada, observa-se que ainda não há estratégias claramente estabelecidas sobre o assunto. Embora práticas relacionadas à governança estejam sendo realizadas, elas não são imediatamente associadas a esse conceito. Para aprimorar essas práticas, seria adequado promover uma maior clareza, através de cursos e capacitação, sobre o que é governança e como ela pode ser aplicada na instituição.

Ao analisar o contexto do IFAM, foi possível identificar alguns desafios comuns a outros órgãos, apontados pela literatura, como falta de recursos, capacitação, participação e transparência. Porém, alguns desafios parecem ser mais específicos ao contexto do IFAM, como a necessidade de uma melhor definição de papéis dos funcionários. Essa questão não foi tão enfatizada no referencial teórico consultado. Além disso, o referencial aborda desafios relacionados com integridade e combate à corrupção que não foram destacados na análise da governança na DAP/CMC/IFAM. Isso pode indicar que esses não são os principais gargalos atualmente no órgão ou que o foco da pesquisa (voltada aos funcionários) não permitiu essa análise.

A análise das dimensões de estratégia, liderança e controle na DAP/CMC/IFAM revelou obstáculos e oportunidades. Barreiras incluem: falta de recursos, resistência à

mudança, comunicação deficiente e ausência de gestão de riscos. Potenciais: servidores qualificados, sistemas integrados e compromisso com transparência. O contexto amazônico traz desafios de logística e conectividade, especialmente em campi remotos. A digitalização administrativa oferece soluções, mas exige infraestrutura e capacitação para melhorar a governança.

De modo geral, o estudo reforçou a relevância do tema da governança pública no contexto das instituições federais de ensino e apresenta algumas recomendações para sua melhor implementação. Contudo, é importante destacar que a maior parte dos desafios e oportunidades para implementar governança no órgão estudado são comuns a outros órgãos públicos, indicando a necessidade de estratégias mais amplas que ultrapassem as capacidades individuais de órgãos específicos para fortalecer a governança no Brasil. Entre as recomendações propostas, destacam-se:

1. Realizar capacitações sobre governança;
2. Mapear competências existentes e necessárias para a governança;
3. Implantar comitê de governança;
4. Estabelecer parcerias para compartilhar boas práticas em governança;
5. Criar comissões temáticas interdepartamentais para resolver problemas comuns e promover colaboração;
6. Investir na transparência e comunicação;
7. Incorporar análise de riscos nos processos e planos de ação setoriais;

A implementação das recomendações propostas neste artigo não só melhoraria a funcionalidade do IFAM, mas também serviria como modelo para outras instituições públicas enfrentarem desafios similares.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. A.; SANTOS, V. S. Desafios e estratégias na implementação de políticas públicas: um estudo abrangente e comparativo. **Revista FT**, 2023.

BRASIL. Casa Civil da Presidência da República. **Guia da política de governança pública**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2018. 86 p.

BRASIL. **Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017**. Brasília, DF, 22 nov. 2017.

BRASIL. **Decreto nº 9.901, de 8 de julho de 2019.** Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2019.

BRASIL. **Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Brasília, DF, 18 nov. 2011.

BRASIL. **Referencial para avaliação da governança do Centro de Governo.** Brasília: TCU, 2016. 95 p.

CJF. **Guia de governança e gestão do Conselho e da Justiça Federal de 1º e 2º graus.** Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2020.

COSTA JÚNIOR, R. A.; NUNES, T. S. O Impacto da Transformação Ágil na Cultura Organizacional: das Práticas e Valores Organizacionais a Gestão Da Mudança. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 28, p. e29487, 24 jul. 2023.

FANTINATO, Sandra R. C.; GARCIA, Peterson D. Estudo da resistência à mudança e sua interferência na implantação de um sistema de gestão da qualidade. **Revista Espacios**, v. 38, n. 34, p. 30, 2017.

FREIRES, D. et al. Resistência à Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. **Psico**, v. 45, p. 513–523, 23 dez. 2014.

GIRARDI, J.; OLIVEIRA, A. G. A governança na Administração Pública Federal para a mitigação da corrupção: uma análise de conteúdo da política pública. **RAGC**, Curitiba, v.7, n.27, p.59-72, 2019.

IFAM. **Regimento Interno dos Campi.** Manaus: IFAM, 2016.

IFAM. **Resolução nº 32 - CONSUP/IFAM, de 31 de maio de 2016.** Manaus: CONSUP, 2016. 26 p.

MACHADO, D. P.; BARBOSA, D. DOS S. Transparência das Práticas de Governança Pública de Universidades Federais do Sul do Brasil. **Informação & Sociedade**, v. 33, 2023.

MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS: Administração Pública e Gestão Social**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.

MIRANDA, R.L.; DOMINGUES, M.J.C.S. Processo de governança e gestão financeira: estudo em uma universidade de base comunitária/pública da região do vale do Itajaí, Santa Catarina, Brasil. **Revista Desenvolvimento Socioeconômico em Debate**, v. 6, n. 2, p. 81-101, 2020.

NETO, J. A. C.; GUEDES, D. R.; NASCIMENTO, D. A.; Sousa, H. P. A. I. Governança Pública no Contexto de Implementação das Políticas Públicas. **Razón y palabra**, Quito, v. 23, n. 104, p. 459-478, jan./abr. 2019.

NOGA, V.; PENTEADO, R.; BONIN, J. C. Participação e Deliberação na Gestão Educacional: Participation and Deliberation in Educational Management. *Professare*, v. 12, n. 2, p. 11, 23 jun. 2023.

NOGUEIRA, M.A.; GAETANI, F. **Governança Pública no Brasil: Origens e Desenvolvimento Recente**. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 69, n. 4, p. 689-724, out./dez. 2018.

NUNES, L. S. Gerenciamento por Processo no Ambiente Educacional: Uma Revisão Sistemática da Literatura. *Criar Educação*, v. 9, n. 1, p. 17, 2022.

OCDE. Recomendação do Conselho da OCDE sobre Integridade Pública. Paris: **OCDE**, 2017.

OLIVEIRA, F. I. S. de; ROCHA, E. M. da. Governança corporativa: impactos no desempenho e eficiência de empresas do setor de materiais básicos. *Contabilometria - Brazilian Journal of Quantitative Methods Applied to Accounting*, Monte Carmelo, v. 7, n. 2, p. 42-57, jul.-dez./2020.

OSTROM, E. **Governing the commons: the evolution of institutions for collective action**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

PACÍFICO, E.V.; PEREIRA A. **Guia passo a passo: captação e submissão de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação**. Porto Velho-RO: IFRO, 2024. 54 f. Orientador: Prof. Dr. Aguinaldo Pereira. Produto Educacional (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica - ProfEPT).

PEREIRA, R. R. Governança no Setor Público – origem, teorias, modalidades e aplicações. *Revista do TCU*, Brasília, n. 122, p. 120-131, dez. 2011.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G. DE; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 11, n. 1, p. 54–73, 2 abr. 2020.

PFARRIUS, W. D. S. **Os desafios para a implementação do novo paradigma de gestão fundamentado em governança e gestão de riscos: uma oportunidade para a efetivação de políticas públicas em EPT nos Institutos Federais de Educação**. 2022. 222 f. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – IFRS, Porto Alegre, 2022.

RABELO, A. H. A. et al. Liderança e governança em políticas públicas: uma revisão sistemática de literatura. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 20, n. 60, p. 29, 30 dez. 2024.

RAMOS, C.S. et al. **Mapeamento sistemático da literatura sobre estratégias de governo digital**: relatório técnico. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade UnB Gama, 2022. E-book (208 p.).

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

ROCHA, I. B. L. **As dificuldades de implantação de práticas de governança corporativa em ONGs**. 2013. 95 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - UFPE, Recife, 2013.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532–1557, jul./set. 2022.

SANTOS, R. R.; FREITAS, M. M.; VICENTE, E. F. R. Práticas de governança pública na melhoria da eficiência na aplicação dos recursos públicos com educação. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 12-28, 2016.

SOUZA, L. M. C. G.; FARIA, E. F. Governança corporativa na administração pública brasileira: um processo em construção. **Revista Jurídica Direito e Paz**, Lorena, v. 9, n. 37, p. 274-292, jul./dez. 2018.

TCU. **Referencial básico de governança organizacional**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

TEIXEIRA, A. F.; GOMES, R. C. Governança pública: uma revisão conceitual. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 70, n. 4, p. 519-550, 2019.

TEIXEIRA, L. I. L.; NETO, J. S.; CAMPOS, L. M. S.; BORINI, F. M. Governança em IFES do Nordeste: Concepção, Execução e Monitoramento da Gestão Estratégica. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 14, n. 28, p. 265-291, jul./dez. 2018.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S.. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019. 240 p. (Coleção Gestão Pública, v. 5). ISBN 978-85-256-0107-4.