



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

RAIANE FERREIRA PEREIRA
Universidade Federal de Roraima
Universidade Federal de Pernambuco
raiane.ferreira@ufr.br

JAIRO SIMIÃO DORNELAS
Universidade Federal de Pernambuco
jairo.dornelas@ufpe.br

RESUMO

Este artigo tem como objetivo relatar a proposição de um *script* de funcionamento para as variantes do processo de tomada de decisão no Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima. O estudo justifica-se pela relevância do tema, voltado aos processos decisórios coletivos em pequenos grupos decisores nas universidades federais brasileiras, sendo o caso escolhido por representatividade e conveniência. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, valendo-se de um estudo de caso com múltiplas fontes de evidência, sendo a coleta de dados conduzida mediante à realização de pesquisa documental, observação das reuniões do CGI e entrevistas com seus membros e a análise dos dados realizada por meio de análise de conteúdo. Os resultados revelaram pontos fortes e limitações do processo decisório atual e embasaram a proposição do *script* de funcionamento para as variantes decisórias, visando otimizar o tempo das reuniões, melhorar o foco nas deliberações e aumentar a efetividade decisória do Comitê.

Palavras-chave: Processo decisório; Variantes para tomada de decisão; Decisões colegiadas; Governança universitária.

1. INTRODUÇÃO

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

Com este fito, realça-se que decisões são tomadas a todo instante, por um indivíduo ou por um grupo de pessoas, podendo ser simples ou difíceis, e, conseqüentemente, requerem distintos processos decisórios, que, em suma, consistem na seleção de alternativas vistas como mais alinhadas para o alcance de um ou mais objetivos, visando, por fim, proporcionar algum tipo de vantagem para a organização (Bana e Costa et al., 2023), em especial aquelas de perfil público.

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

Tal arquitetura também vigora nas instituições de ensino superior, reconhecidas por suas complexidades e singularidades, e que, dada a esta compleição e em função de características presentes em determinadas decisões, podem adotar diferentes modelos para seus processos decisórios, ensejando, portanto, variantes de ação. Ademais, a adoção de boas práticas de governança pelas universidades públicas é fundamental para a promoção de processos decisórios transparentes, baseados na equidade e no interesse coletivo (Machado; Barbosa, 2024).

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

Refletindo tal estruturação, na Universidade Federal de Roraima (UFRR) além do Conselho Universitário (CUi), do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e do Conselho Diretor (CD), que formam os conselhos superiores, existem estruturas colegiadas: acadêmicas no âmbito do ensino básico, técnico, graduação e pós-graduação; os conselhos de centros e de institutos, bem como, no âmbito da gestão e governança, os chamados Comitês especializados que apoiam à gestão.

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

O PDI, que atualmente encontra-se na edição 2021-2025, direciona-se a assegurar tal alinhamento na gestão. O CGI foi instituído em 2020, considerando a demanda de implantação de “uma gestão moderna, transparente e participativa” a fim de garantir a boa execução do PDI e “de racionalizar as tomadas de decisões da Administração Superior”

(UFRR, 2021a, p. 1.). *En passant*, diga-se que o CGI foi reformulado em 2021 e é responsável pela proposição dos objetivos estratégicos para o PDI.

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

Assim, considerando a importância do tema, social e academicamente, enxergando o escopo e o enfoque crucial do órgão, bem como vislumbrando que o processo de tomada de decisão do CGI da UFRR não possui uma estrutura padrão formalizada para ambientar seus processos de escolha, e que formas distintas para processos decisórios podem ocorrer em virtude dos diversos assuntos discutidos por esse Comitê, pensou-se em refletir como propor um *script* de funcionamento operativo para as variantes do processo de tomada de decisão no CGI da UFRR, e converteu-se tal questionamento na semente para propor um *script* de funcionamento operacional para as variantes do processo de tomada de decisão no CGI da UFRR.

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

Para relatar este esforço, o presente artigo está organizado em cinco seções, incluindo esta introdução, que apresenta, genericamente, o estudo. Seguida pela apropriação conceitual onde apresentam-se aspectos conceituais sobre gestão e governança universitária e processo decisório das universidades. Na sequência, será apresentada a metodologia desenvolvida, dando relevo à descrição dos instrumentos e etapas de coleta de dados, delineamento do processo de análise e interpretação dos dados. A quarta seção exibirá a análise e discussão dos resultados, e será seguida, em fecho, pela conclusão do trabalho.

2. INVESTIDA CONCEITUAL

Nesta seção aborda-se o percurso conceitual que deu embasamento ao estudo, abordando aspectos sobre a gestão e a governança universitária e os processos decisórios nas universidades.

2.1 GESTÃO E GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

Nas universidades, a gestão se configura a partir das interações sociais e políticas, por meio de ações, processos e tarefas (Meyer Júnior, 2014). Gonçalves *et al.* (2021) reforçam que a gestão universitária requer constante negociação entre os distintos interesses de diversas unidades e grupos. Tais interesses colaboram para a formação de uma complexa rede de relações de poder com outros grupos de objetivos específicos. Discentes, servidores, governo, sociedade, sindicatos, organizações parceiras, que formam os *stakeholders* das universidades, influenciam diretamente a gestão e são fundamentais para o alcance dos objetivos e metas institucionais.

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

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

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

No entanto, ao analisar o levantamento de governança e gestão pública de 2021, Santos e Souza (2022) identificaram que a maior parte das universidades federais brasileiras ainda não está adotando boas práticas de governança, figurando em estágios iniciais e intermediários de governança pública.

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

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

2.2 PROCESSO DECISÓRIO NAS UNIVERSIDADES

As universidades são geralmente relacionadas a processos decisórios que adotam o modelo de colegialidade, no qual também prevalece a descentralização da tomada de decisão, possibilitando aos diferentes atores institucionais participarem do processo, direcionados pelo interesse coletivo e para a decisão consensual, como ensinam Hardy *et al.* (1983).

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

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

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

Nesse ínterim, é relevante analisar os pontos fortes da decisão em grupo, como as que são tomadas no âmbito universitário, sem desconsiderar suas limitações, listadas no quadro 1.

Quadro 1 – Pontos fortes e fracos da tomada de decisão em grupo.

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

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

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

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

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

Vistas as principais âncoras conceituais às ideias a discutir, ruma-se ao expressar metodológico.

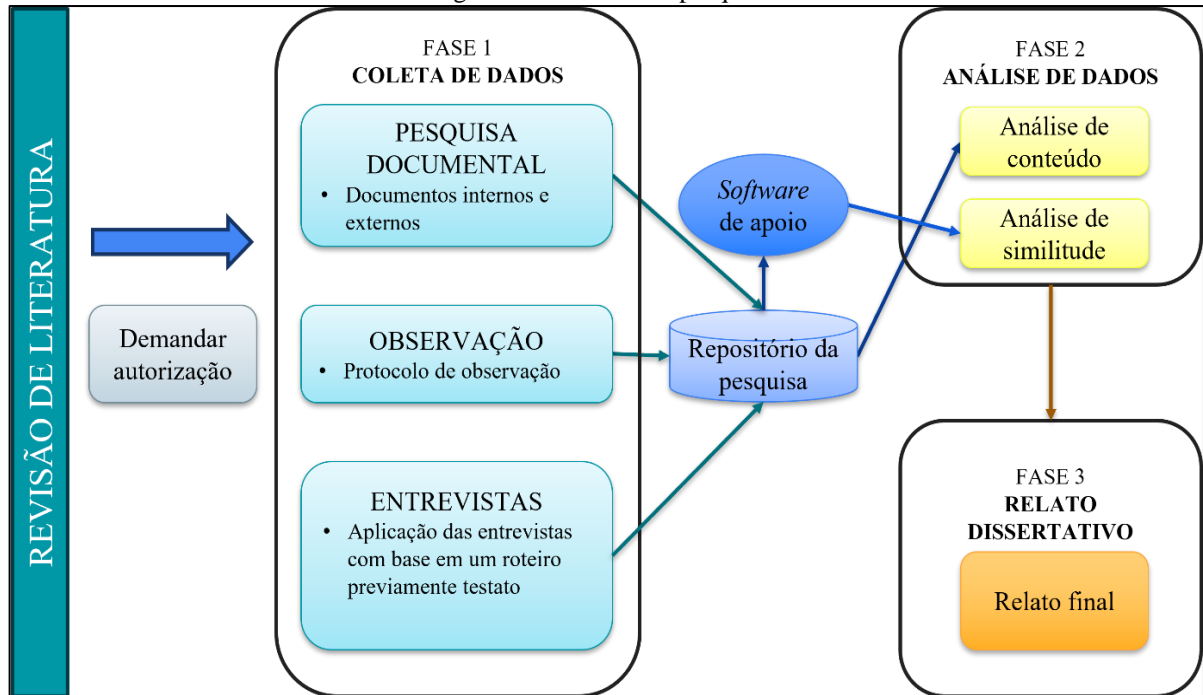
3. PROCEDER METODOLÓGICO

Este estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, com o objetivo de propor um *script* de funcionamento para acobertar as variantes do processo de tomada de decisão no Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima. Nesse bojo, realizou-se uma pesquisa descritiva, vez que se buscou descrever o fenômeno estudado, o contexto do processo decisório do CGI da UFRR.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, conforme sugeriu a leitura feita em Yin (2015), por atinar as condições de uso expressas na busca por averiguar profundamente um caso atual em seu contexto real, valendo-se para isso de diversas fontes de dados. O CGI foi selecionado como unidade de análise por representar uma instância estratégica no modelo de governança da UFRR e ser responsável por articular temas transversais à gestão universitária.

Institui-se, para fazer frente ao desafio da empreitada, o seguinte desenho de pesquisa.

Figura 1 – Desenho da pesquisa.



A coleta de dados foi realizada por meio de três fontes principais: pesquisa documental, observação de reuniões do comitê e entrevistas semiestruturadas com seus membros. Foram analisados documentos internos que normatizam o CGI na UFRR, mais especificamente seu regimento interno e as atas das reuniões dos últimos anos (2021 a 2025), totalizando 67 atas. A codificação para a pesquisa foi efetuada via grade de síntese documental. A etapa de observação foi consignada com a assistência integral de três reuniões presenciais, ocorridas nos meses de outubro e dezembro de 2024 e março de 2025 com registro das anotações sendo feitos em diário de campo. Já as entrevistas, que para Richardson (2017), é uma técnica de coleta de dados que possibilita mais interação entre o entrevistador (pesquisador) e o entrevistado (participante da pesquisa), foram realizadas com todos os membros do CGI, no período de 17.01.2025 a 04.02.2025, de forma presencial, com auxílio de aparelho celular para gravação de áudio, mediante autorização prévia do entrevistado, em tempo médio de 39 minutos por entrevista.

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

A análise de dados seguiu os procedimentos cabais da análise de conteúdo, a qual Bardin (2016, p. 37) enfatiza que se trata de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”, que poderá ser utilizada em qualquer estudo que haja elemento comunicacional. Foi instituído um modelo diretivo para estipular a análise que também se valeu de uma análise de similitude das falas coletadas e gerou árvores de associação que por questões da limitação do tamanho deste texto não são aqui relatadas, mas que revelaram conexões fortalecedoras, relevantes e consistentes.

A triangulação das fontes e técnicas buscou garantir a validade dos resultados, permitindo cruzar as percepções dos sujeitos com os registros formais e as observações empíricas.

4. RESULTADOS

Descrevem-se na sequência a parte escolhida dos resultados para trato neste artigo.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

A partir da análise do regimento interno do CGI, verificou-se a ausência de detalhamento do processo deliberativo, informando apenas que nele ocorrerá a análise dos assuntos da pauta, e do processo decisório, indicando somente que a votação das deliberações é tomada por maioria simples e em caso de deliberação sobre o próprio regimento, por maioria absoluta, tendo o Reitor o voto de qualidade (UFRR, 2021b). Averiguou-se ainda a falta de clareza quanto às competências do CGI, o que, antecipe-se também foi destacado pelos gestores durante as entrevistas.

Já as 67 atas das reuniões do comitê revelaram que ao longo dos anos houve uma redução significativa na quantidade de reuniões, bem como um processo de amadurecimento das matérias levadas ao CGI, que passaram, no fim do ciclo em análise, a focar em deliberações estratégicas. Acredita-se que essa diminuição na quantidade de reuniões e a restrição das matérias de pauta pode ter sido ocasionada pela falta de tempo dos gestores, conforme apontada pelos membros do CGI nas entrevistas, mas reflete a evolução do efetivo entendimento do papel do CGI na governança da instituição, mas que na gestão desta.

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

- Deliberações sobre normativos (portarias, planos, resoluções etc.) – que ordinariamente trafegam pela variante típica – formalizada – de decisão do CGI, admitindo uma eventual presença de colaboradores para aclarar pontos de subsídio às escolhas. Nestas o consenso, quase sempre unânime, é o tom decisório, mesmo que com risco real de *groupthink*;
- Plano Estratégico Situacional (PES) do PDI – que consiste na revisão anual das metas traçadas para o alcance dos objetivos estratégicos do PDI, de acordo com as áreas temáticas. Também se nota a prevalência da variante típica de decisão, tipicamente consensual. No entanto, foi dado perceber que aqui há, previamente, ajustes tratados pela equipe de planejamento e cada Pró-reitor responsável pela área temática, para que na reunião a proposta seja apresentada ao grupo. Dessa forma, esta modalidade se consagra quase como uma subvariante, posto exigir mais preparo informacional e mais esforço de formulação para membros do grupo;
- Avaliação dos projetos de infraestrutura e encaminhamentos estratégicos em situações sensíveis como restrições e bloqueios orçamentários – aparentou ser a variante rotulável como racional defensiva, pois apreciou-se que se busca primeiro defender o programa da gestão atual em contraposição a imposições de dispositivos externos ou descompassos internos, pensando a UFRR do jeito que a reitoria quer.

Outra pauta recorrente nesse período foi o processo de *estatuinte*. Ao todo foram sete reuniões em que pontos sobre a proposta para o novo estatuto da instituição foram tratados no CGI (atas de 2021, 2022 e 2024); contudo essa pauta foi específica e pontual e após a deliberação pelo congresso *estatuinte*, não retornou ao CGI. Verifica-se então, em potencial, outra variante, pois quando se debateram pautas cujo poder de decisão era de outra instância, o CGI discutiu e deliberou visando definir a posição da gestão que seria encaminhada aos conselhos superiores, ação natural em instituições universitárias e na UFRR, vez que cada membro dos conselhos defende a posição da unidade ou classe a qual representa, cabendo, em essência, ao CGI, defender a equipe de gestão. Denominou-se esta variante com a nominata de variante de coalizão.

Ressalta-se que na análise ao longo de pouco mais de 4 anos, foram registrados apenas dois momentos de decisões com abstenção ou votos contrários (variante dissenso)

registrando-se as demais deliberações sempre por unanimidade, fato surpreendente para tomada de decisões coletivas, e que vai de encontro aos ensinamentos de Macêdo e Bispo (2022), que ressaltavam que a tomada de decisão coletiva em ambientes complexos, mesmo tendo como base o consenso, demanda debates e negociação, com decisões por votação mais acirradas.

O quadro 2 apresenta as variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas por meio da análise das atas das reuniões do citado comitê.

Quadro 2 – Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas atas das reuniões.

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

4.2 ANÁLISE DAS OBSERVAÇÕES

A segunda fase de coleta de dados da investigação realizada foi a observação e visou amearhar elementos que buscaram confrontar a realidade observada com as demais formas de captura de contexto. Para tal fim, foram observadas três reuniões do CGI, as duas últimas de 2024 e a primeira de 2025.

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

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

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

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

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

- I. Processo de *estatuinte*, em duas reuniões observadas – processo que visava à aprovação de um novo estatuto para a instituição. Envolveu amplo debate, sendo necessária uma segunda reunião para retomar pontos que não foram consensuados

na reunião inicial, contemplando a variante coalizão, com ecos da variante prudência com mais conhecer e menos conflito);

- II. Proposta de revisão do PES do PDI – a revisão ocorre anualmente durante a vigência do PDI. Na reunião as propostas foram apresentadas ao comitê e considerando que foram previamente discutidas com os responsáveis por cada ação, geralmente o CGI Pleno aprovou por unanimidade, com ocorrência da variante típica, e mesmo a sua subvariante;
- III. Proposta de portaria conjunta – foi apresentada pelo responsável por uma das unidades, que esclareceu o objetivo do documento, como havia sido encaminhada com antecedência, as sugestões apresentadas foram deliberadas sem conflitos e a proposta aprovada por todos, identificando-se a variante racional com precaução, com eventuais rompantes para a variante chancela;
- IV. Processo de remoção de servidor - este ponto foi levado pela primeira vez ao CGI e passou a ser uma matéria de competência do comitê sempre que não houver consenso entre as partes envolvidas (servidor, unidade de origem e unidade de destino). A demanda foi apresentada e deliberada pelo comitê, que ponderou as necessidades das partes interessadas, decidindo pela aprovação parcial, o servidor foi removido, mas para outra unidade que não a pleiteada. Por este esquema surgiu a variante negociação.

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

Em síntese, o quadro 3 exhibe as variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas durante o processo de observação sistematizada das reuniões daquele comitê.

Quadro 3 – Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas na observação das reuniões.

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

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

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

No estudo mais amplo associado a este artigo, parte das sustentações analíticas repousaram sobre a análise de similitude das falas e identificação de suas *coocorrências*.

No que concerne ao aprofundamento no conteúdo das entrevistas, notou-se que quando solicitados para descreverem o papel e a função do CGI na UFRR, os entrevistados destacaram que o CGI é um espaço para a tomada de decisão coletiva, compartilhada, que fomenta o debate sobre demandas institucionais sob olhares distintos e promove a gestão participativa, conforme destacou TD07: “o CGI tem a função de permitir decisões colegiadas para o processo decisório, dando condições para que as decisões institucionais possam ser compartilhadas e fortalecendo a gestão participativa”.

Emergiu, assim, o reconhecer da importância da democratização das decisões para maior legitimidade institucional e governança coletiva, visto ser um órgão colegiado, tal qual

já destacava Macfarlane (2016), como sendo elemento característico das culturas organizacionais universitárias, baseadas no compartilhamento do poder, dentre outras especificidades.

Em sequência, todos os entrevistados ressaltaram que o CGI vem cumprindo seu papel e sua função na UFRR, contudo identificou-se diferentes percepções quanto à qualidade desse cumprimento, conforme apresentadas no quadro 4.

Quadro 4 – Percepção quanto ao cumprimento do papel e função do CGI.

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

No que tange às demandas institucionais que são decididas pelo CGI os entrevistados destacaram sua diversidade, com pautas estratégicas relacionadas às pró-reitorias que reverberam por toda a instituição. Foram citados os seguintes exemplos: orçamento (distribuição de recursos, realocações, cortes), infraestrutura (novas obras, reformas), normas e diretrizes [políticas institucionais, proposta de um novo estatuto, Plano de Logística Sustentável (PLS)].

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

Contudo, ressalta-se que em momentos distintos ao longo das escutas, foi relatado, que às vezes a decisão já vem encaminhada, direcionada, abrindo pouco espaço para contestações e o CGI atua apenas como validador, perdendo a característica de espaço de tomada de decisão participativa. Tal situação levou a perceber a variante chancela do processo de tomada de decisão no CGI, aquela em que o comitê faz a mera chancela de decisões já tomadas.

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

Para os entrevistados, a atual composição do CGI garante a representatividade necessária para o funcionamento do comitê, conforme destacou TD09 ao citar que “a gente tem a representação de todas as pró-reitorias da universidade, as que trabalham com área-meio e as que trabalham com área-fim, então elas acabam representando a universidade como um todo”. Quanto à comunicação durante o processo decisório, a maioria dos tomadores de decisão caracterizou-a como livre, respeitosa e persistente. Este seria um lema: “durante as manifestações ou deliberações, todos têm, de forma livre e espontânea, direito assegurado das suas manifestações quantas vezes forem necessárias” (TD07).

Os gestores também ressaltaram que a diversidade de perspectivas é considerada durante o processo decisório, ou seja, as sugestões e argumentos são escutados, ponderados e debatidos antes que se encaminhe ao processo deliberativo.

Dessa forma, ao mesmo tempo que se vislumbra um ambiente propício ao debate, a liberdade argumentativa e a negociação, verifica-se a valoração do consenso como forma de

tomada de decisão. Tal ponto deve ser tratado com cuidado, a fim de evitar o *groupthink*, ato nefasto ao processo decisório em grupo, como propugnaram Arz-o-Sama e Shaukat (2024).

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

Assim, tem-se o entendimento geral que as decisões são tomadas por consenso, evitando-se votos divergentes. Ademais, o processo decisório do CGI foi descrito como democrático, racional, parcialmente satisfatório e útil. Verificaram-se distintas percepções quanto à existência de procedimentos padronizados para a tomada de decisão e à existência de forma específica para se chegar a uma tomada de decisão. Viu-se ainda que enquanto alguns acreditam não ter um padrão, outros acreditam que existem sim procedimentos padronizados e outros ainda não têm clareza quanto à existência de padronização, mas identificam formas, ritos de encaminhamentos e até padrões informais.

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

Quanto aos desafios e limitações enfrentados pelo CGI para tomar decisões, várias foram as respostas proferidas, seja como produto direto da indagação, seja em menções ao longo da entrevista.

Quadro 5 – Desafios e limitações enfrentados pelo CGI para tomar decisões.

Prisma de análise	Constatação
Relativo à informação	Ausência de bases de dados adequadas, realçando a necessidade de informações mais robustas para subsidiar as decisões e torná-las mais qualificadas e assertivas
Relativo a problemas estruturais	Alinhamento institucional considerando os fluxos administrativos internos, a legislação e o orçamento e suas restrições de forma a garantir que as decisões tomadas sejam efetivamente implementadas
Relativo à fragilidade processual	Necessidade de preparação prévia e conhecimento da pauta adequados para realização de reuniões com mais frequência e para discussão mais aprofundada dos temas (tal preparação não ocorre por falta de tempo dos gestores)
Relativo a deficiências no processo decisório	Falta de padronização Falta clareza sobre matérias a discutir Incertezas sobre o escopo exato das reuniões Falta clareza no estabelecimento de prioridades

Mesmo considerando tais desafios e limitações os gestores ressaltaram que as decisões do CGI, analisando o cenário e as limitações impostas, tanto internas como externas, são, na maioria das vezes, as mais adequadas e possíveis para o momento e conseqüentemente, podem ser, por esta vertente, consideradas ótimas. Nesse contexto, retoma-se o modelo de racionalidade limitada de Simon (1955), o qual pressupõe que ante às limitações do contexto decisório, encontrar a decisão ótima se torna inviável e até mesmo impossível, e, dessa forma, opta-se pela alternativa mais adequada, levando a uma decisão satisfatória.

Quanto a possíveis melhorias no processo decisório do CGI, os pontos destacados foram: definição das matérias de competência; conhecimento prévio das matérias a serem discutidas e estruturação do processo decisório.

No que tange as variações no processo decisório, não houve consenso nas percepções dos entrevistados. Quatro tomadores de decisão afirmaram que as variações ocorrem em função da temática a ser decidida, conforme atestou TD09 “vai depender muito do assunto,

existem assuntos em que a gente precisa discutir um pouco mais e ponderar um pouco mais sobre a decisão a ser tomada, porque envolve muito mais coisas do que outros assuntos”.

Com este arrazoado, as variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas durante a análise das entrevistas estão elencadas no quadro 6, que refletem às variantes encontradas nas análises anteriores.

Quadro 6 – Variantes do processo de tomada de decisão do CGI identificadas nas entrevistas.

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

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

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

Também empreenderam sugestões para retificar o processo, mesmo o tipicamente consagrado, desde já pela incorporação no regimento do CGI, em maior detalhamento, o suscitar de aspectos como: definição de prazo para convocação (sugerindo-se 10 dias de antecedência para reuniões ordinárias e 48 horas para extraordinárias); revisão da periodicidade das reuniões para base mensal considerando a prática já vivenciada; previsão de esfera recursal e seus devidos procedimentos e prazos.

Ademais, recomendou-se ainda a melhoria de sua base de dados da instituição, incentivando a integração de seus sistemas de informação, bem como, verificar dentre as sugestões apresentadas pelos próprios gestores, ferramentas de TI passíveis de serem adotadas em prol da otimização do processo decisório, podendo, inclusive, extrapolar o próprio CGI e serem utilizadas em outros órgãos colegiados.

Assim, considerando enfaticamente o levantamento documental, as observações das reuniões e os depoimentos dos tomadores de decisão, mas especificamente o detalhamento dos elementos listados acima, sugere-se, de fato, como contributo, a revisão do regimento interno do CGI. Além disso, ainda no aspecto de remodelação e ajuste do processo decisório, o quadro 7 apresenta a estruturação prevista no *script* de funcionamento das variantes do processo de tomada de decisão do CGI.

Quadro 7 – Proposta de *script* de funcionamento das variantes delineadas para o processo decisório do CGI.

Variante	Caracterização do Script
I - Típica <ul style="list-style-type: none"> • Formal • Normatizada 	Convocação (envio do material a ser deliberado, quando houver) <u>Reunião</u> : apresentação da pauta pelo responsável → discussão → alinhamento → decisão (majoritariamente por unanimidade)
I.I Típica (<i>Subvariante</i>) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mais informe ▪ Condução por prócer 	Convocação –10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Pré-CGI</u> : o responsável pela matéria a realiza reuniões prévias individuais com os demais membros para alinhamento do entendimento sobre a temática. <u>Reunião</u> : apresentação do documento pelo responsável ou equipe → questionamentos → esclarecimentos → deliberação → decisão → definição de responsável pelo acompanhamento
II – Racional [com precaução]	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação do documento pelo responsável ou equipe → questionamentos → esclarecimentos → negociação → ajustes → consolidação da proposta → regime de votação → decisão → definição de responsável pelo acompanhamento
III – Dissenso	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação do processo pelo responsável → questionamentos → esclarecimentos → deliberação → negociação → argumentação com defesas das propostas divergentes → negociação → deliberação → regime de votação → decisão
IV – Racional [defensiva]	Convocação – 10 dias de antecedência ou 48h em caso de reunião extraordinária (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação da demanda → questionamentos → esclarecimentos → análise das alternativas → análise do cenário → negociação → ajustes → regime de votação → decisão → definição de responsável pelo acompanhamento
V – Coalizão [posição da gestão]	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação do documento pelo responsável → questionamentos → esclarecimentos → sugestões → argumentação → negociação → consolidação da proposta → regime de votação → decisão
VI – Prudência [com mais conhecer e menos conflito]	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação do documento pelo responsável → questionamentos → esclarecimentos → sugestões → argumentação → negociação → não consolidação* → esclarecimentos → argumentação → negociação → regime de votação → decisão (*Caso não ocorra o alinhamento, pode-se requerer o adiamento da decisão, para que haja mais estudos e se busquem soluções para os impasses)
VII – Chancela	Convocação –10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação da pauta pelo responsável → esclarecimentos → decisão (majoritariamente por unanimidade)
VIII - Negociação	Convocação – 10 dias de antecedência (envio do material a ser deliberado) <u>Reunião</u> : apresentação do processo pelo responsável com destaque para as justificativas apresentadas pelos interessados → questionamentos → esclarecimentos → argumentação → negociação → alinhamento → regime de votação → decisão

5. CONCLUSÃO

A pesquisa permitiu identificar variantes no processo decisório do CGI da UFRR, propondo um *script* para seu funcionamento. O fito do estudo era contribuir para uma maior eficiência, uma efetiva transparência e construção de eficácia no âmbito decisório da instituição, considerando o papel central do CGI na governança e na gestão universitária.

Inicialmente buscou-se compreender a maneira pela qual diferentes contextos e temas influenciam os processos de tomada de decisão operacionais e estratégicas em ambientes

públicos e universitários. Em seguida, realizou-se um estudo de caso que permitiu uma análise detalhada e abrangente dos procedimentos e práticas atualmente adotados pelo CGI da UFRR. A análise foi feita sob um modelo com triangulação de dados coletados no âmbito da atuação do CGI, valendo-se de técnicas de análise de conteúdo.

A pesquisa documental revelou uma lacuna de padronização formalizada para o processo decisório, no que tange à consideração das especificidades temáticas discutidas, além da falta de clareza quanto às competências da instância CGI e quanto ao detalhamento do rito deliberativo.

A observação proporcionou uma compreensão adicional das dinâmicas internas, evidenciando tanto aspectos positivos quanto limitações significativas no modo como as decisões são obtidas.

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

Dessa forma, projeta-se que o objetivo foi alcançado visto que foi proposto um script de funcionamento para as variantes do processo de tomada de decisão do CGI da UFRR, considerando a especificidade ideada para cada uma das variantes identificadas ao longo do estudo.

Destacam-se ainda sugestões para estudos futuros sobre a aplicabilidade do *script* proposto, focando na avaliação ampliada do seu impacto sobre o desempenho organizacional da UFRR a curto, médio e longo prazo, bem como sua adaptação a diferentes contextos institucionais, realizando estudos comparativos mais amplos, envolvendo diversas universidades federais. Tal abordagem poderia contribuir significativamente para a construção de uma teoria generalizável sobre governança universitária e tomada de decisão institucional.

REFERÊNCIAS

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

BANA E COSTA, C. A.; OLIVEIRA, M. D.; RODRIGUES, T. C.; VIEIRA, A. C. L. Desirability–doability group judgment framework for the collaborative multicriteria evaluation of public policies. **International Transactions in Operational Research**, v. 30, n. 6, p. 3654-3686, 2023. DOU: <https://doi.org/10.1111/itor.13261>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/itor.13261>. Acesso em: 04 maio 2024.

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

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

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

CAVALCANTE, P. Innovations in the Federal Government During the Post-new Public Management Era. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 6, p.

885–902, 2018. DOI: <http://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170391>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/MMSQHkvrkNxc6YsHRg6mYct/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 04 maio 2024.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

RODRIGUES, R. C. Governança universitária: Ter ou não ter um comitê e/ou órgão de governança? *In*: ENCONTRO DA ANPAD, 48., 2024, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2024. Disponível em: <https://eventos.anpad.org.br/uploads/articles/131/approved/037c4b89b115a70b50f13db0d6b4da9d.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2025.

SANTOS, D. J.; SOUZA, K. R. A governança nas instituições de ensino superior públicas brasileiras. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 17, n. 3, p. 1532-1557, 2022. DOI: 10.21723/riaee.v17i3.17085. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17085>. Acesso em: 12 jul. 2024.

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

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

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Portaria N° 131/2021/GR, de 03 de março de 2021**. Institui o Comitê de Governança Institucional da UFRR. Boa Vista, 03 mar. 2021a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE RORAIMA. **Portaria Normativa GR/UFRR N° 014, de 10 de março de 2021**. Institui o Regimento Interno do Comitê de Governança Institucional da Universidade Federal de Roraima. Boa Vista, 10 mar. 2021b.

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

ZIOTTI, V. C.; LEONETI, A. B. Improving commitment to agreements: the role of group decision-making methods in the perception of sense of justice and satisfaction as commitment predictors. **Pesquisa Operacional**, [S. l.], v. 40, p. e230300, 2020. DOI: 10.1590/0101-7438.2020.040.00230300. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pope/a/BzNxbknszQYLChYMCXKryrc/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 16 jul. 2024.